



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DE LONDRINA

---

ALINE MUNHOZ SANTANA

**AS INTER-RELAÇÕES ENTRE IDENTIDADE, IMAGEM E  
REPUTAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS:  
UM ESTUDO DE CASO SOB A LUZ DO *SENSEMAKING***

ALINE MUNHOZ SANTANA

**AS INTER-RELAÇÕES ENTRE IDENTIDADE, IMAGEM E  
REPUTAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS:  
UM ESTUDO DE CASO SOB A LUZ DO *SENSEMAKING***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado em Administração – Linha de Pesquisa: Gestão de Organizações) da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Munck

Londrina  
2018

ALINE MUNHOZ SANTANA

**AS INTER-RELAÇÕES ENTRE IDENTIDADE, IMAGEM, REPUTAÇÃO  
EM ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS:  
UM ESTUDO DE CASO SOB A LUZ DO *SENSEMAKING***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado em Administração – Linha de Pesquisa: Gestão de Organizações) da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

**BANCA EXAMINADORA**

---

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

---

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

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Bárbara Galleli Dias  
Universidade Federal do Paraná - UFPR

Londrina, 20 de agosto de 2018.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por me conduzir ao caminho do mestrado e me amparar durante todo o curso.

Agradeço aos meus pais e ao meu irmão, por apoiarem os meus sonhos e incentivarem os meus estudos.

Agradeço ao meu namorado, Alysson Delalibera, pela compreensão e pelo incentivo.

Agradeço ao Professor Dr. Luciano Munck, por compartilhar seu vasto conhecimento e experiência no decorrer do estágio de docência, grupo de pesquisa e orientações. Admiro sua capacidade de inspirar o crescimento pessoal e profissional de tantas pessoas com paciência, humildade e respeito.

Agradeço aos professores que fizeram parte da banca do exame de qualificação: Professor Dr. Rafael Borim de Souza e Professora Dr<sup>a</sup>. Elisa Yoshie Ichikawa. Agradeço à Professora Dr<sup>a</sup>. Bárbara Galelli Dias, por participar da banca de defesa e novamente ao Professor Dr. Rafael Borim de Souza.

Agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina e colegas de turma pela convivência e pelas ricas discussões em sala de aula.

Agradeço à organização pesquisada, pela oportunidade de realizar o estudo, assim como os entrevistados que participaram da pesquisa.

Agradeço também à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior pela concessão de bolsa de estudo.

SANTANA, Aline Munhoz. **As inter-relações entre identidade, imagem e reputação em organizações sustentáveis**: um estudo de caso sob a luz do *sensemaking*. 2018. 157f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2018.

## RESUMO

A proliferação de iniciativas, declarações e discursos no âmbito organizacional frente à sustentabilidade remete à importância de problematizar as lacunas entre o que caracteriza uma organização como sustentável e o posicionamento adotado pelas organizações quanto ao tema. A partir deste pressuposto, a pesquisa desenvolvida analisa e discute as inter-relações entre identidade, imagem e reputação em organizações sustentáveis, ressaltando a importância de haver uma coerência entre os conceitos. Para tanto, o estudo fundamentou-se no processo de *sensemaking* que investiga os sentidos que emergem das realidades construídas socialmente. Assim, com o suporte do *sensemaking* e dos processos complementares de *sensegiving* e de *sensebreaking*, o estudo teve como objetivo específico apresentar um *framework* que permite sugerir e analisar o alinhamento entre identidade, imagem e reputação em organizações sustentáveis. Os demais objetivos específicos foram: identificar os atributos e as ações desenvolvidas pela organização pesquisada para a formação de sua identidade, imagem e reputação organizacional e a análise das particularidades e implicações da coerência ou não entre identidade, imagem e reputação na organização pesquisada sob a luz do *framework* proposto. Deste modo, a pesquisa de abordagem qualitativa, adotou como estratégia de pesquisa o estudo de caso único. A unidade de análise foi escolhida a partir de critérios que evidenciam o perfil de uma organização sustentável como a publicação de relatórios de sustentabilidade e a participação em índices de sustentabilidade do mercado financeiro. Utilizou-se de entrevistas semi-estruturadas aplicadas aos gestores e dados secundários provenientes de documentos publicados no site da organização, além de outras informações de domínio público. Os resultados e análises evidenciam que a trajetória de compreensão e constituição de uma identidade, imagem e reputação coerentes com as premissas da sustentabilidade é particular de cada organização. Assim, uma das principais contribuições do estudo é a proposição do *framework* como modelo de análise para restabelecer, manter ou refletir sobre a coerência entre identidade, imagem e reputação em organizações que almejam ser sustentáveis, podendo ser adaptado conforme a gestão de cada companhia. Ademais, alerta-se para a possibilidade de as organizações agregarem práticas ambientais, econômicas e sociais, sem necessariamente haver uma integração entre os aspectos e divulgarem com a imagem projetada que são sustentáveis, o que contribui com a expansão das lacunas e divergências quanto o que caracteriza e o que define uma organização como sustentável.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade. Identidade. Imagem. Reputação. Sensemaking. Sensegiving. Sensebreaking.

SANTANA, Aline Munhoz. **Inter-relations between identity, image and reputation in sustainable organizations: a case study under the light of sensemaking.** 2018. 157pp. Dissertation (Master'a in Business Administration) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2018.

### **ABSTRACT**

The increase of initiatives and discourses in the organizational context to sustainability is important to problematize the gaps between what characterizes an organization as sustainable and the position adopted by the organizations on the theme. Thus, the research analyzes and discusses the interrelationships between identity, image and reputation in sustainable organizations. For this, the study was based on the process of sensemaking that investigates the senses that emerge from the socially constructed realities. The study presents a framework that to suggest and analyze the alignment between identity, image and reputation in sustainable organizations with the support of sensemaking and sensegiving and sensebreaking. The specific objectives were: to identify the attributes and actions developed by the researched organization for the formation of its identity, image and organizational reputation; and the analysis of the particularities and implications of the coherence or not between identity, image and reputation in the organization with the proposed framework. Thus, the qualitative research adopted the single case study. The unit of analysis was chosen based on the profile of a sustainable organization, because it publishes of sustainability reports and participates in financial sustainability indexes. Semi-structured interviews were applied to managers. In addition, secondary data such as documents of the organization's website and information in the public domain were analyzed. The results and analyzes show that the path of understanding and constitution of an identity, image and reputation coherent with the premises of sustainability belongs to each organization. Thus, one of the main contributions of the study is the proposition of the framework as a model of analysis to reestablish, maintain or reflect on the coherence between identity, image and reputation in organizations that aim to be sustainable. This can be adapted according to the management of each company. In addition, it is alerted to the possibility that organizations can have environmental, economic and social practices, without necessarily integrating the aspects. Consequently, they project image that they are sustainable. The actions contribute to the expansion of the gaps and divergences between in what characterizes and what defines an organization as sustainable.

**Keywords:** Sustainability. Identity. Image. Reputation. Sensemaking. Sensegiving. Sensebreaking.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 1** – Inter-relações entre sensemaking, sensegiving e sensebreaking .....54
- Figura 2** – Framework para análise das inter-relações entre identidade, imagem e reputação em organizações sustentáveis.....61
- Figura 3** – Framework para análise das inter-relações entre identidade, imagem e reputação na organização pesquisada ..... 140

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Abordagens para o estudo da sustentabilidade .....	18
<b>Quadro 2</b> – Definição das sustentabilidades componentes da SO .....	20
<b>Quadro 3</b> – Pilares das sustentabilidades econômica, ambiental e social .....	22
<b>Quadro 4</b> – Quadro conceitual da identidade organizacional vinculada à sustentabilidade .....	31
<b>Quadro 5</b> – Formas de imagem .....	37
<b>Quadro 6</b> – Quadro conceitual da imagem e da reputação no contexto das organizações sustentáveis .....	43
<b>Quadro 7</b> – Principais elementos da perspectiva de <i>sensemaking</i> .....	49
<b>Quadro 8</b> – Informações sobre as entrevistas .....	63
<b>Quadro 9</b> – Categorias de pesquisa.....	66
<b>Quadro 10</b> –Elementos para análise das estruturas narrativas .....	69
<b>Quadro 11</b> –Metas 2025 da Estratégia de Sustentabilidade da companhia MA.....	89
<b>Quadro 12</b> –Objetivos e Metas até 2020.....	91
<b>Quadro 13</b> –Atributos da identidade e/ou da imagem da organização pesquisada.....	101

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B	Business to Business
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CMMAD	Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
GEE	Gases de Efeito Estufa
GRI	Global Reporting Initiative
GEPECS	Grupo de Estudos e Pesquisas em Competências, Gestão e Sustentabilidade
IPCC	Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas
IIRC	International Integrated Report Council
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
KPI	Key Performance Indicator
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
ONGs	Organizações Não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
SO	Sustentabilidade Organizacional
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	14
1.2	OBJETIVO GERAL .....	14
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
1.4	JUSTIFICATIVA.....	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	16
2.1	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E SUSTENTABILIDADE: NOÇÕES GERAIS E ABORDAGENS DE ESTUDO .....	16
2.2	SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL .....	18
2.3	IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: QUEM SOMOS COMO ORGANIZAÇÃO? .....	25
2.4	QUEM SOMOS ENQUANTO ORGANIZAÇÃO SUSTENTÁVEL .....	29
2.5	IMAGEM NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: COMO SOMOS OU QUEREMOS SER VISTOS ENQUANTO ORGANIZAÇÃO? .....	32
2.6	REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL: COMO SOMOS AVALIADOS PELOS PÚBLICOS?.....	38
2.7	IMAGEM E REPUTAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS .....	42
2.8	<i>SENSEMAKING</i> : O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE SENTIDO .....	44
2.8.1	<i>Sensemaking, Sensegiving e Sensebreaking</i> : Processos que Contribuem para a Análise dos Sentidos Atribuídos pelas Organizações .....	49
2.9	<i>SENSEMAKING, SENSEGIVING, SENSEBREAKING</i> E A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS .....	54
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	60
3.1	CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA .....	62
3.2	COLETA DE DADOS .....	63
3.2.1	Unidade de análise .....	63
3.2.2	Instrumentos de Coleta de Dados .....	64
3.2.3	Definição das Categorias de Análise .....	65
3.3	ANÁLISE DOS DADOS.....	67

<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</b> .....	71
4.1	IDENTIDADE DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA .....	71
4.1.1	Descrição da organização .....	71
4.1.2	Identificação Genérica dos Principais Atributos da Organização .....	73
4.1.3	A Cultura Organizacional como Indicador de Conteúdo e Contexto.....	79
4.1.4	Identificação dos Atributos Específicos de uma Organização Sustentável.....	83
4.1.5	A Estratégia de Sustentabilidade como Indicador de Conteúdo e Contexto .....	88
4.1.6	Síntese dos Atributos da Organização Pesquisada.....	99
4.2	IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA .....	101
4.3	REPUTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA.....	110
4.4	INTER-RELAÇÕES ENTRE IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA .....	115
4.4.1	Motivações para a Construção de Sentido para a Sustentabilidade .....	115
4.4.2	A Reorganização da Área de Sustentabilidade da Companhia .....	120
4.4.3	A reorganização da estratégia de sustentabilidade .....	124
4.4.4	<i>Sensemaking e Sensegiving</i> : entre a compreensão e a disseminação da estratégia de sustentabilidade ao público interno .....	127
4.4.5	<i>Sensegiving e Sensemaking</i> : a divulgação da estratégia de sustentabilidade e a consideração das percepções dos públicos externos para a sua construção .....	133
4.4.6	Síntese Narrativa .....	138
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	142
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	147
	<b>APÊNDICES</b> .....	156
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista.....	157

## 1 INTRODUÇÃO

Nas décadas passadas, o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade foram pauta de uma discussão internacional acerca da possibilidade de conciliar o avanço socioeconômico com a proteção ambiental. O aumento do interesse e o apoio ao desenvolvimento sustentável significou potencialmente uma compreensão das relações da humanidade com a natureza e entre as pessoas, pois seu conceito resultou em uma conscientização dos vínculos globais entre problemas ambientais e questões relacionadas à pobreza e à desigualdade (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005).

Desde então, são diversos os entendimentos acerca da sustentabilidade e são vários os atores sociais considerados como importantes para o seu alcance. Nesta pesquisa, o enfoque é dado à sustentabilidade no âmbito organizacional. Predominam, nos estudos organizacionais, pesquisas que exploram os aspectos financeiro, social e ambiental de forma independente, sujeitos a estratégias separadas (GAO; BANSAL, 2013). Contudo, estudos posteriores reconheceram que a integração e a interdependência das dimensões ambiental, social e econômica são fundamentais para o alcance da sustentabilidade organizacional sob a égide de *trade-offs*, em que uma decisão sobre um único pilar requer e constitui uma contribuição para os demais pilares e com a consideração de diferentes escalas temporais (DYLLICK; HOCKERTZ, 2002; DIAS et al., 2011; MUNCK, MUNCK, BORIM-DE-SOUZA, 2011; MUNCK, 2013; GAO; BANSAL, 2013; HAHN et al., 2010).

A falta de uma compreensão mais profunda acerca da abrangência conceitual e prática do termo sustentabilidade oportuniza que lacunas possam emergir quanto ao que significa ser sustentável, o que deveria ser sustentado e o que parece ser sustentável no contexto organizacional. Assim, uma organização pode afirmar que todos os seus tipos de atividades contribuem para um projeto de sustentabilidade, sem necessariamente haver uma mudança gerencial significativa (PEREY, 2015).

Neste sentido, embora cada vez mais organizações declaram que gerenciam a sustentabilidade (DYLLICK; MUFF, 2016), sendo crescente a divulgação de informações e relatórios de sustentabilidade, torna-se relevante para o campo teórico e prático explorar se essas ações são reais ou representativas

(MARQUIS; TOFFEL; ZHOU, 2016). Em virtude do exposto, este trabalho considerou pertinente associar as reflexões acerca da sustentabilidade organizacional aos estudos sobre identidade, imagem e reputação, considerando que os conceitos influenciam um ao outro (GOTSI; WILSON, 2001; GIOIA et al., 2013), a ponto de confundir o que caracteriza uma organização como sustentável.

Optou-se por aproximar a sustentabilidade organizacional dos estudos sobre identidade organizacional, pois nestes, a identidade é definida a partir de um conjunto de atributos centrais, duradouros e distintivos que permitem responder à seguinte questão: “quem somos enquanto organização?” (ALBERT; WHETTEN, 1985; WHETTEN, 2006). Deste modo, a partir da identificação do conjunto de atributos (ALBERT; WHETTEN, 1985) coerentes com as premissas da sustentabilidade, a identidade lança luz para responder à questão “quem somos enquanto organização sustentável? ”

Por sua vez, os estudos sobre imagem, com origem na década de 50 (CARRIERI; ALMEIDA; FONSECA, 2004) possuem variadas definições na literatura, sendo designada como imagem da marca (GARDNER; LEVY; 1955; KOTLER, 2012), imagem externa construída (DUTTON; DUKERICH; 1991; DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994), imagem projetada (ALVESSON, 1990; BERNSTEIN, 1984), imagem futura desejada (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991) e imagem organizacional (GIOIA; THOMAS, 1996; SCHULER, 2004; GIOIA; SHULTZ; CORLEY, 2000; MARKWICK; FILL, 1997). A linha que atravessa essas definições é a de que a imagem se refere às percepções dos públicos externos sobre uma organização (GIOIA; THOMAS, 1996). Assim, a imagem contribui com o estudo ao problematizar “como somos ou queremos ser vistos enquanto organização sustentável?”. Já a reputação representa a apreciação dos públicos conquistada ao longo do tempo (GRAY; BALMER, 1998; GOTSI; WILSON, 2001). Por consequência, remete à importância de discutir “como somos avaliados como organização sustentável”?

As indagações apresentadas denotam que a identidade, a imagem e a reputação possuem diferentes enfoques e interesses. Ao passo que a identidade enfatiza os atributos de uma organização (ALBERT; WHETTEN, 1985), a imagem e a reputação realçam o sucesso competitivo de uma organização ao serem avaliadas de forma favorável pelos públicos (GRAY; BALMER, 1998; CHRISTENSEN; ASKEGAARD, 2001). Consequentemente, muitas organizações baseiam sua

existência e significância em grande parte nas capacidades interpretativas e preferências de seus públicos (CHRISTENSEN; ASKEGAARD, 2001). Logo, a identidade e a imagem são capazes de se tornarem construções sociais voláteis, sujeitas à interação e à influência dos que estão de fora da organização (GIOIA; HAMILTON; PATVARDHAN, 2014).

Assim, há uma perspectiva voltada para a racionalidade econômica e o sucesso corporativo, no qual as organizações desenvolvem ações para sensibilizar as partes interessadas para proteger e melhorar a imagem corporativa (PRUZAN, 2001). Por outro lado, há a perspectiva que prioriza a identidade, em que as organizações buscam o estabelecimento de propósitos fundamentais e estão mais preocupadas com seu "caráter" do que com sua aparência externa (PRUZAN, 2001). Deste modo, as organizações são capazes de refletirem sobre a identidade corporativa e, por conseguinte, medirem, avaliarem e reportarem seus impactos para os *stakeholders* e à sociedade como um todo (PRUZAN, 2001).

Em virtude dos desdobramentos que envolvem a identidade, a imagem e a reputação pelas organizações, tornou-se pertinente abordar mais profundamente as inter-relações entre os conceitos no tocante à sustentabilidade. Para tanto, o estudo utiliza a teoria do *sensemaking* para analisar as possíveis trajetórias de construção de sentido e qual delas é condizente com o desenvolvimento de uma identidade organizacional sustentável (WEICK, 1995). Os processos de *sensegiving* e *sensebreaking* são integrados à investigação, pois destacam os momentos em que a identidade influencia e é influenciada pela imagem e pela reputação (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991), bem como pode ser interrompida para o alcance de novos entendimentos (VLAAR; FENEMA; TIWARI, 2008; PRATT, 2000).

Para desenvolver essa discussão, o estudo foi realizado em uma companhia brasileira de capital aberto que divulga anualmente seu relatório de sustentabilidade, conforme os critérios e diretrizes do *Global Reporting Initiative* e do Relato Integrado do IIRC, além de pertencer à carteira do ISE - Índice de Sustentabilidade da BM&FBOVESPA.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A partir das possíveis implicações teóricas apresentadas e com o suporte do processo de *sensemaking* e dos processos complementares como o *sensegiving* e o *sensebreaking*, a dissertação foi desenvolvida em torno da seguinte pergunta de pesquisa: De que forma as inter-relações entre identidade, imagem e reputação se configuram em organizações sustentáveis?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar as inter-relações entre identidade, imagem e reputação em organizações sustentáveis.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Adaptar um *framework* que permita sugerir e analisar o alinhamento entre identidade, imagem e reputação em organizações sustentáveis;
- b) Identificar os atributos e as ações desenvolvidas pela organização pesquisada para a formação de sua identidade, imagem e reputação organizacional;
- c) Investigar as particularidades e implicações da coerência ou não entre identidade, imagem e reputação na organização pesquisada sob a luz do *framework* proposto.

## 1.4 JUSTIFICATIVA:

São escassos os estudos que relacionam os conceitos abordados nesta dissertação. Ao pesquisar os termos “identidade, imagem, reputação e sustentabilidade” no Portal de Periódicos Capes, os trabalhos encontrados relacionam os conceitos com *greenwashing* e responsabilidade corporativa (PARGUEL; BENOIT-MOREAU; LARCENEUX, 2011; ARENDT; BRETTEL, 2010). Também foi encontrado um estudo brasileiro que teve como objetivo identificar a imagem transmitida por uma organização, considerando as dimensões da sustentabilidade (SERAMIM; ZANELLA; ROJO, 2017).

Ao pesquisar os termos “identidade, organizações e sustentabilidade” na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), foi

encontrado um estudo relacionado que aborda a identidade e organizações sustentáveis (DIAS, 2017). A busca pelos termos “sustentabilidade, organizações e imagem” apresentou estudos relacionados à reputação e o desempenho superior das companhias de capital aberto que publicam relatórios de sustentabilidade (CARDOSO, 2013), *brand* e sustentabilidade, discursos de sustentabilidade, além de uma dissertação que analisou as estratégias argumentativas para a construção de uma imagem ligada à sustentabilidade (SILVA, 2013).

Cabe ainda salientar que esta dissertação trata de um desdobramento dos estudos do Grupo de Estudos e Pesquisas em Competências, Gestão e Sustentabilidade, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina, que tenta suprir parte de algumas lacunas que surgem por meio do aprofundamento do estudo da sustentabilidade no contexto organizacional. A última dissertação desenvolvida pelo membro do grupo e discente Lucas Seolin Dias, em 2017, buscou examinar a identidade e a sustentabilidade no contexto organizacional, com o objetivo de estabelecer relações para a compreensão do desenvolvimento de uma identidade organizacional vinculada aos preceitos da sustentabilidade. Neste contexto, a presente dissertação contribui para os estudos desenvolvidos ampliando o escopo de investigação ao relacionar os conceitos imagem e reputação e suas implicações para as organizações sustentáveis.

Portanto, a proposta desta dissertação busca contribuir para a área de administração no âmbito acadêmico ao analisar as relações entre identidade, imagem e reputação no tocante à sustentabilidade por meio do *sensemaking*. Assim, o trabalho joga luz sobre o processo de construção de sentido que envolve a sustentabilidade no âmbito organizacional com ambiguidades sobre o que significa ser sustentável, de que modo as organizações são sustentáveis e por quais razões as organizações são ou deveriam ser sustentáveis, posto que o *sensemaking* desperta questionamentos sobre “quem somos”, “o que estamos fazendo”, “o que importa e por que importa” (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Ademais, espera-se que o estudo colabore para que as organizações e seus gestores busquem construir e reconstruir um sentido mais profundo para a sustentabilidade, que envolve internamente a identidade e se desdobra externamente com a imagem e a reputação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com a finalidade de avançar nas reflexões acerca da identidade, imagem e reputação em organizações sustentáveis, o arcabouço teórico desta pesquisa aborda inicialmente sobre a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável. Assim, apresenta noções gerais que contextualizam os conceitos, discute os estudos que abrangem a sustentabilidade e, em seguida, explora a sustentabilidade no contexto organizacional.

As seções subsequentes abarcam a identidade organizacional e os atributos que caracterizam a identidade de uma organização sustentável. Por conseguinte, trata da imagem e a reputação com a finalidade de aproximar ambos os conceitos no contexto das organizações sustentáveis.

Por fim, as últimas seções versam sobre os processos de *sensemaking*, *sensegiving* e *sensebreaking*, que contribuem para a dinâmica de sentidos que envolvem as inter-relações entre identidade, imagem e reputação pelas organizações frente à sustentabilidade.

### 2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E SUSTENTABILIDADE: NOÇÕES GERAIS E ABORDAGENS DE ESTUDO

Entre o final dos anos sessenta e início dos setenta, uma série de debates sobre os riscos de degradação do meio ambiente se iniciaram (BORGES; HOEFEL, 1999), dos quais se destacam o estudo dos Limites do Crescimento de Meadows e a Conferência de Estocolmo, em 1972. Posteriormente, a Estratégia Mundial de Conservação, em 1980, o Relatório de *Brundtland*, em 1987, e a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente ou Rio-92 fomentaram discussões acerca da necessidade de conciliar o avanço socioeconômico com a proteção ambiental, por meio de um desenvolvimento que fosse sustentável, isto é, capaz de satisfazer as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades (CMMAD, 1988).

Do mesmo modo, “a ideia de sustentabilidade ganha corpo e expressão política na adjetivação do termo desenvolvimento, fruto da percepção de

uma crise ambiental global” (NASCIMENTO, 2012, p. 52). Contudo, conforme Nascimento (2012), a noção de sustentabilidade como adjetivo do desenvolvimento é de origem secundária. Sua primeira origem, na biologia, “refere-se à capacidade de recuperação e reprodução dos ecossistemas (resiliência) em face de agressões antrópicas (uso abusivo dos recursos naturais, desflorestamento, fogo etc.) ou naturais (terremoto, tsunamis, fogo etc.)” (NASCIMENTO, 2012, p. 51).

Assim, vários estudos discutem o conceito de sustentabilidade. Alguns priorizam os aspectos econômicos, outros os aspectos ambientais, além de haver abordagens que buscam combinar os diferentes pontos de vista. Tais estudos foram classificados como abordagens extremista econômica, extremista ambiental e integrativa (MUNCK, 2015). As perspectivas tecnocêntrica (ou ambientalismo fraco ou sustentabilidade fraca) e ecocêntrica (relacionado à ecologia profunda ou, ainda, à sustentabilidade forte (BORLAND; LINDGREEN, 2013; GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1955; PIERRI, 2001) correspondem às abordagens extremista econômica e extremista ambiental, respectivamente. No tecnocentrismo reside a propositura de que “a humanidade é separada e superior à natureza” (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995, p. 882, tradução nossa), sendo os seres humanos considerados como o único lócus de valor intrínseco, cabendo a eles o direito de dominar a criação natural (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995). Já o ecocentrismo subordina os seres humanos à biosfera (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995). Nesta perspectiva, “a natureza não-humana deve ser usada pelos humanos apenas para satisfazer necessidades vitais de sustento” (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995, p. 886, tradução nossa).

O paradigma social dominante e o ambientalismo radical também polarizam o entendimento da sustentabilidade (MUNCK, 2015). O paradigma moderno está pautado pela economia neoclássica e busca exclusivamente a eficiência e a redução de custos, enquanto o pós-modernismo trata das interações intra e entre ecossistemas (KETOLA, 2009). Por sua vez, o ambientalismo radical enfatiza os princípios ecológicos e o paradigma social dominante prioriza o lucro e o crescimento econômico, sendo os fatores naturais tratados como externalidades (EGRI; PINFELD, 1999; MUNCK, 2015).

Todavia, outras abordagens para o estudo da sustentabilidade, como o sustaincentrismo, o ambientalismo renovado e o paradigma pré-morfeanista buscam conciliar as premissas ambientais e socioeconômicas (MUNCK, 2015). O

sustaincentrismo oferece uma visão de desenvolvimento centrada nas pessoas e na melhoria da condição humana, bem como na conservação, mantendo a variedade e a integridade da natureza não humana (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995). O ambientalismo renovado sugere a modificação dos valores antropocêntricos para que sejam incluídos valores biocêntricos (EGRI; PINFELD, 1999). Já o paradigma pré-morfeano defende que toda a vida está entrelaçada física e mentalmente e que todos os seres, o que inclui a humanidade, possuem os mesmos valores (KETOLA, 2009).

O Quadro 1 apresenta as referidas abordagens classificadas como extremista econômica, extremista ambiental e integrativa.

**Quadro 1 – Abordagens para o estudo da sustentabilidade**

<b>Abordagens</b>		
<b>Extremista Econômica</b>	<b>Extremista Ambiental</b>	<b>Integrativa</b>
Tecnocentrismo	Ecocentrismo	Sustaincentrismo
Paradigma Social Dominante	Ambientalismo Radical	Ambientalismo Renovado
Paradigma Modernista	Paradigma Pós-Modernista	Paradigma Pré-Morfeanista

**Fonte:** Adaptado de Munck (2015, p. 525-526), a partir de Gladwin, Kennelly e Krause (1995), Egri e Pinfield (1998) e Ketola (2009).

Discutidas as abordagens, cabe salientar que as contribuições das abordagens integrativas como o sustaincentrismo, o ambientalismo renovado e o paradigma pré-morfeanista se tornam mais pertinentes para o alcance da sustentabilidade, em razão de proporcionarem instrumentos científicos, exploratórios e interdisciplinares que mexam nas bases de valor para escolhas futuras (MUNCK, 2015). Assim, a partir dos pressupostos das abordagens integrativas, a próxima seção buscará analisar e conceituar a sustentabilidade no contexto organizacional.

## 2.2 SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

No tocante à sustentabilidade no contexto organizacional, os aspectos econômico, ambiental e social foram reconhecidos como tripé da sustentabilidade ou *Triple Bottom Line*, representando uma equação para avaliar uma empresa em termos de sua sustentabilidade (ELKINGTON, 1999). Contudo,

conforme Gao e Bansal (2013), apesar da ampla aceitação dos três pilares, tais variáveis podem ser tratadas como independentes, sujeitas a considerações estratégicas separadas, o que simplifica excessivamente as relações entre elas para a sustentabilidade de um negócio. Assim, os autores sugerem a integração desses aspectos ou variáveis para o processo de tomada de decisão das organizações de forma inclusiva e interdependente.

Diante dessas considerações, nesta dissertação se considera fundamental a integração entre as dimensões social, ambiental e econômica para o alcance da sustentabilidade organizacional (DYLLICK; HOCKERTZ, 2002; DIAS et al. 2011; MUNCK, MUNCK, BORIM-DE-SOUZA, 2011; MUNCK, 2013; GAO; BANSAL, 2013). Deste modo, a sustentabilidade organizacional é considerada como àquela que exige, promove, orienta e retrata processos relacionados ao desenvolvimento sustentável organizacional em um equilíbrio sistêmico, amparada pela sustentabilidade econômica, a sustentabilidade ambiental e a sustentabilidade social, que, por sua vez, abrangem intentos organizacionais, combinados dois a dois na forma de competências organizacionais como a inserção socioeconômica, a ecoeficiência e a justiça socioambiental (DIAS et al., 2011; MUNCK, MUNCK, BORIM-DE-SOUZA, 2011). Esta relação integrada entre os elementos para a sustentabilidade organizacional será detalhada a seguir.

A dimensão econômica ou a sustentabilidade econômica representa a geração de riqueza pela e para a sociedade por meio do fornecimento de bens e serviços (LORENZETTI; CRUZ; RICIOLI, 2008). A organização realiza suas atividades de maneira responsável e lucrativa (DYLLICK; HOCKERTS, 2002) com retorno econômico e social, sendo esta sustentabilidade atingida pela ecoeficiência e pela inserção socioeconômica (DIAS et al. 2011; ELKINGTON, 1999; SAVITZ; WEBER, 2007; MUNCK, 2013).

A sustentabilidade ambiental refere-se à atuação da organização de forma que os benefícios ambientais, como os recursos naturais, não reduzam e que os encargos ambientais, como os resíduos tóxicos, não aumentem, protegendo e contemplando as necessidades das gerações futuras (TOST; WADE-BENZONI, 2012), indo além de uma conformidade com as regulamentações governamentais (MUNCK, 2013). Desta forma, é concretizada pela realização da ecoeficiência e da justiça socioambiental (DIAS et al. 2011; MUNCK, 2013).

A sustentabilidade social busca a igualdade e a participação de todos os grupos sociais na construção e na manutenção do equilíbrio do sistema, compartilhando direitos e também responsabilidades (LORENZETTI; CRUZ; RICIOLI, 2008). Em outras palavras, refere-se ao seu impacto sobre as partes interessadas em âmbito local, nacional e global (LORENZETTI; CRUZ; RICIOLI, 2008). Incorpora questões relacionadas ao desenvolvimento humano, como, por exemplo, a educação, a saúde ocupacional, segurança no ambiente de trabalho, à equidade de salários e benefícios, oportunidades igualitárias e ausência de discriminação no ambiente de trabalho, além de abarcar considerações éticas, como os direitos humanos, os valores culturais, justiça intergeracional e intrageracional (MUNCK, 2013). É atingida pela inserção socioeconômica e pela justiça socioambiental (DIAS et al. 2011; MUNCK, 2013).

O Quadro 2 apresenta as dimensões que compõem de forma integrada a sustentabilidade organizacional.

#### Quadro 2 – Definição das sustentabilidades componentes da SO

<b>SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL</b>	
Representação do equilíbrio sistêmico e balanceado dos investimentos e resultados das três sustentabilidades (econômica, ambiental e social), de acordo com os objetivos organizacionais e considerando <i>trade-offs</i> .	
Sustentabilidade Econômica	É um subsistema da SO representante da eficácia da ecoeficiência e da inserção socioeconômica.
Sustentabilidade Ambiental	É um subsistema da SO representante da eficácia da justiça socioambiental e da ecoeficiência.
Sustentabilidade Social	É um subsistema da SO representante da eficácia da inserção socioeconômica e da justiça socioambiental.

**Fonte:** Adaptado de Munck (2013, p. 73)

Quanto aos intentos que viabilizam a sustentabilidade organizacional, o conceito de ecoeficiência foi divulgado em 1992, no *Changing Course* (SCHMIDHEINY, 1992), uma publicação do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) (EHRENFELD, 2005). Desde então, foi aceito como tema estratégico chave para os negócios globais em relação aos compromissos e atividades voltadas para o desenvolvimento sustentável. O WBCSD descreve a ecoeficiência como sendo alcançada pelo fornecimento de bens e serviços a preços competitivos que atendam às necessidades humanas e tragam

qualidade de vida, reduzindo progressivamente os impactos ecológicos e a intensidade de recursos ao longo do ciclo de vida até um nível próximo à capacidade suportada pela Terra. A importância do conceito reside na capacidade de conciliar meio ambiente e desempenho econômico (EHRENFELD, 2005).

A justiça socioambiental expressa como os efeitos do modo de produção afetam de maneira distinta as populações, sendo as populações mais pobres as que os sofrem com mais regularidade (RIBEIRO, 2017). Assim, segundo Ribeiro (2017), todo o ciclo de vida de um produto gera impactos sociais e ambientais, desde o processamento dos materiais por meio da aplicação de energia, gerando fuligem, fumaça, calor, entre outras consequências, até a destinação final do produto após o uso. Assim, a justiça socioambiental preza pelo direito das minorias a participação nas decisões que os afetam e pela compensação pelos constrangimentos por eles suportados (MUNCK, 2013). Portanto, denota a capacidade organizacional de realizar o gerenciamento, a preservação e a conservação ambiental aliados ao desenvolvimento social (MUNCK, 2013).

Através da inserção econômica, as organizações podem contribuir com as dimensões social e econômica da sustentabilidade (DIAS et al., 2011) ao promover justiça e igualdade, de forma que haja crescimento nas diversas unidades organizacionais e níveis hierárquicos, com vistas a eliminar, gradativamente os déficits sociais, para que os funcionários possam ter acesso à informação, alimentação, saúde, educação, habitação, trabalho, renda e dignidade compatíveis com sua posição hierárquica (MUNCK, 2013; BUJES, 2008; MOREIRA, 2006).

Em suma, os intentos ou pilares das sustentabilidades econômica, ambiental e social, combinados dois a dois, são sintetizados pelo Quadro 3.

### Quadro 3 - Pilares das sustentabilidades econômica, ambiental e social

Ecoeficiência	Reflete a capacidade de fornecimento de bens e serviços a preços competitivos que satisfaça, às necessidades humanas e proporcionem qualidade de vida, ao mesmo tempo em que reduz progressivamente o impacto ambiental e o consumo de recursos. Combina o desenvolvimento ambiental com o desenvolvimento econômico.
Inserção Socioeconômica	Reflete a capacidade da organização de promover mais justiça e igualdade, de forma que haja crescimento dos funcionários nas diversas unidades organizacionais e níveis hierárquicos. Combina o desenvolvimento econômico e o desenvolvimento social.
Justiça socioambiental	Reflete a capacidade organizacional de equalizar a distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pelo ambiente organizacional. Prima pelo direito de participação efetiva de todos os grupos, em especial os mais vulneráveis nas decisões que os afetam e pela compensação pelos constrangimentos por eles suportados. Combina o desenvolvimento ambiental e o desenvolvimento social.

Fonte: Adaptado de Munck (2013, p. 74).

Embora as dimensões sejam interdependentes, cabe ressaltar que a visão integrativa postula que os gestores precisam considerar os diferentes aspectos da sustentabilidade, reconhecendo haver tensões entre eles (HAHN et al., 2015). As tensões decorrem dos indivíduos dentro da estrutura hierárquica da organização, em relação às respostas organizacionais a serem dadas para a sustentabilidade. Há também tensões entre o nível organizacional e o sistêmico quando as iniciativas da sustentabilidade organizacional não se aproximam das preocupações da sociedade (HAHN et al. 2015). As tensões também decorrem da mudança que a sustentabilidade corporativa exige, uma vez que envolve uma transição nas estratégias e nas atividades corporativas (HAHN et al., 2015). As tensões temporais também levam a possíveis conflitos, em que se ponderam os resultados em longo prazo em relação aos em curto prazo (HAHN et al., 2015).

A partir do pressuposto de que os conflitos da sustentabilidade corporativa são a regra e não a exceção (HAHN et al. 2010), a lógica integrativa refere-se a uma abordagem da sustentabilidade empresarial que reconhece e abraça as contradições entre as dimensões financeira, social e ambiental dos negócios e busca soluções para o sistema de elementos inter-relacionados (GAO; BANSAL, 2013). Contribui para este objetivo a perspectiva de *trade-offs*, que descreve situações em que os aspectos econômicos, ambientais e sociais da sustentabilidade corporativa são reconhecidos como conflitantes, sendo assumidas perdas em pelo menos uma dimensão para haver ganhos em outras dimensões (HAHN et al., 2010).

Portanto, uma perda, ainda que pequena, no desempenho econômico com a finalidade de obter um benefício social ou ambiental é capaz de resultar em uma contribuição mais positiva ao desenvolvimento sustentável, em comparativo a uma situação de pequenos ganhos no desempenho econômico perante mínimas melhorias no desempenho ambiental ou social (HAHN et al., 2010). Desta forma, o processo de integração é aquele em que uma decisão sobre um único pilar requer contribuições e constitui uma contribuição para os outros dois pilares (GAO; BANSAL, 2013).

Em contraste à perspectiva de *trade-offs*, o paradigma “ganha-ganha” representa o *mainstream* da sustentabilidade corporativa, pois enfatiza que as questões ambientais e sociais só são levadas em consideração à medida que contribuem para um melhor desempenho econômico corporativo (HAHN et al., 2010). Contudo, esta lógica limita o potencial de alcançar o desenvolvimento sustentável, pois as iniciativas e estratégias de sustentabilidade corporativa são julgadas por meio da lente da maximização do lucro (HAHN et al., 2010).

Assim, infere-se que a lógica do “ganha-ganha” está pautada por uma visão instrumental da sustentabilidade que torna as tensões dos negócios e da sociedade aparentemente irreconciliáveis quando os retornos financeiros não podem ser esperados em um horizonte de tempo gerencial regular, o que desencoraja os investimentos sociais e ambientais em certas condições (GAO; BANSAL, 2013). Embora encoraje investimentos em questões sociais e ambientais, a abordagem instrumental trata apenas de uma parte do paradigma de sustentabilidade, porque as questões social e ambiental não estão integradas nas operações e estratégias da empresa (GAO; BANSAL, 2013). “Um paradigma de sustentabilidade, por outro lado, assume interconectividade, inclusão e interdependência entre os elementos de um sistema” (GAO; BANSAL, 2013, p. 242, tradução nossa).

Ademais, a lógica integrativa combina diferentes dimensões temporais, buscando soluções para problemas impostos pelo passado, presente e futuro (GAO; BANSAL, 2013). Uma empresa de petróleo e gás que aplica uma lógica integrativa, por exemplo, pode enfrentar a tensão entre o aumento da poluição e a maior produção escolhendo novas tecnologias, como as energias renováveis, que visam minimizar o uso de energia, além de construir relacionamentos fortes com os moradores locais, reconhecendo que a saúde e a longevidade da comunidade e a sua força de trabalho estão intimamente ligadas aos investimentos de longo prazo

na comunidade, ao contrário de doações filantrópicas de curto prazo (GAO; BANSAL, 2013). Por outro lado, no que tange à orientação temporal, a abordagem instrumental pauta-se por decisões de curto prazo, de modo que há pouco tempo para acomodar os problemas que exigem uma escala de tempo de médio e longo prazos (GAO; BANSAL, 2013).

Outro ponto de vista que traz implicações para a sustentabilidade diz respeito à divulgação corporativa da sustentabilidade voltada para as partes interessadas, que remete a uma boa governança e é considerada como um modo de obter legitimidade pelas organizações (MICHELON; PARBONETTI, 2012). Contudo, concepções incompatíveis de sustentabilidade entre uma empresa e seus *stakeholders* externos tornam difícil determinar o que é esperado de uma empresa sustentável e como as afirmações de sustentabilidade podem ser comunicadas com credibilidade (LANKOSKI, 2016).

Portanto, as principais tarefas enfrentadas pelos gestores quanto à sustentabilidade se referem às escolhas de metas para a gestão sustentável de forma estratégica, a operacionalização de atividades para atingir essas metas e a divulgação às partes interessadas internas e externas das metas, atividades e resultados conquistados, o que envolve negociações e adaptações (LANKOSKI, 2016), que, por sua vez, envolvem conflitos a serem considerados por uma perspectiva integrativa.

Desta forma, a articulação da sustentabilidade organizacional pondera sobre as ações e decisões das organizações quanto às questões econômicas, sociais e ambientais por intermédio da análise de *trade-offs* e considerando as diferentes escalas temporais dos referidos pilares. A partir deste pressuposto, uma organização sustentável é àquela que compreende e desenvolve as proposições da sustentabilidade organizacional de forma sistêmica e integrada. Tais argumentos conferem o embasamento conceitual utilizado por esta dissertação, sendo relacionados, nos próximos tópicos, aos conceitos identidade, imagem e reputação organizacional.

### 2.3 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: QUEM SOMOS COMO ORGANIZAÇÃO?

Os estudos sobre a identidade organizacional iniciaram em meados dos anos oitenta e passaram por um período de desenvolvimento na metade do final dos anos noventa (GIOIA et al., 2013). Motivado pela resposta à questão “quem somos enquanto organização?” a identidade organizacional pode ser definida a partir daquilo que lhe é central, distintivo e duradouro (ALBERT; WHETTEN, 1985). As três características correspondem ao que é considerado pela maioria dos membros organizacionais como a essência da organização, o que a distingue de outras, além de outras características perpetuadas ao longo do tempo (ALBERT; WHETTEN, 1985).

Portanto, os primeiros estudos pontuam que a identidade de uma organização descreve o que os membros organizacionais acreditam ser o caráter dela pela centralidade, distintividade e permanência (ALBERT; WHETTEN, 1985; DUTTON; DUKERICH, 1991), atributos estes enraizados no comportamento de seus membros (RIEL; BALMER, 1997). Nesta concepção, a identidade coletiva de uma organização representa o conjunto de crenças que os membros compartilham, podendo ser essa identidade organizacional percebida por cada indivíduo enquanto membro pertencente de uma organização (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994).

Estudos posteriores avançam na compreensão da identidade ao sugerirem a necessidade de analisá-la de forma mais dinâmica (GIOIA; THOMAS; 1996; GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000). No estudo sobre mudança estratégica em faculdades e universidades dos Estados Unidos, Gioia e Thomas (1996) sugerem que seria mais apropriada a noção de fluidez para a identidade organizacional por constatarem que os membros da equipe destas universidades consideravam a identidade mutável mediante a necessidade de mudança. “Consequentemente, o conceito de identidade deveria incluir dimensões que representam a capacidade de as organizações aprenderem e se adaptarem rapidamente” (GIOIA; THOMAS, 1996, p. 398).

Segundo Gioia, Schultz e Corley (2000), uma base substantiva para os atributos da identidade faz parte de uma visão moderna que abarca as raízes da ontologia realista; já outras perspectivas, como a histórica revisionista e a pós-moderna, ambas baseadas em ontologias nominalistas, trata a identidade como um

fenômeno dinâmico.

A visão histórica, especificamente, esclarece que a identidade é suscetível à contínua reinterpretação quando as organizações tentam alinhar a identidade com suas possíveis imagens e que

[...] tais imagens revisadas requerem uma reconsideração de 'quem nós fomos' no caso de os membros desejarem manter a continuidade na identidade, para que então ocorram as revisões da atual interpretação de uma identidade que pertence ao passado (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000, p. 72, tradução nossa).

A visão pós-moderna apresenta-se como um contraponto à visão moderna. "Assim, se os modernistas visualizam a identidade como a âncora central que perdura e preserva a distintividade, apesar da necessidade de as organizações mudarem" (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000, p. 72, tradução nossa), a visão pós-moderna salienta que "a identidade organizacional, portanto, passa de uma origem estável e distinta para uma cópia de imagens de organizações dominantes" (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, p. 72, tradução nossa). Nesta visão, há o predomínio da imagem sobre a identidade, logo, "[...] em vez de emergir da profundidade e da origem organizacional, a identidade se torna um camaleão, como imitação de imagens que prevalecem no mercado pós-moderno" (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, p. 72, tradução nossa). Assim, para Gioia, Schultz e Corley (2000, p. 64, tradução nossa):

[...] em conjunto, essas três perspectivas levam a algumas implicações provocantes para a nossa conceituação de identidade - implicações que motivam um esforço construtivo para conciliar um aparente paradoxo sobre a relação das organizações e seus ambientes.

Deste modo, há uma diferença entre a identidade duradoura e contínua. "A noção de uma identidade que perdura implica que a identidade permanece a mesma ao longo do tempo - que ela tem alguma permanência" (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000, p. 65, tradução nossa). Por sua vez, "uma identidade com um sentido de continuidade, no entanto, é uma que muda em sua interpretação e significado, mas mantém os rótulos de crenças e valores 'fundamentais' que se estendem ao longo do tempo e do contexto" (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000, p. 65).

Diante dos múltiplos entendimentos sobre a identidade organizacional, após vinte anos da publicação do trabalho de Albert e Whetten (1985), o pesquisador Whetten (2006), com o artigo *Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity*, pretendeu fortalecer o conceito proposto pelos autores. Deste modo, pretende responder “quem somos enquanto organização?” pela perspectiva conceitual, sendo a identidade compreendida como algo definido (o quê) e pela perspectiva fenomenológica através do discurso de referência da identidade (como, quando e porquê).

No domínio conceitual, os atributos que conferem distintividade são os que diferenciam as organizações das demais, noção que abrange o que é necessário e o que é ideal para um determinado tipo de organização. No domínio fenomenológico estão os imperativos categóricos, em que a atenção se volta ao que deve ser feito para evitar qualquer atuação fora de caráter. No tocante aos atributos central e duradouro, sob o domínio conceitual são os principais programas, políticas e procedimentos de uma organização e que refletem seus valores mais altos. Ademais, os atributos que permanecem ao longo do tempo operam como compromissos assumidos. Sob o domínio fenomenológico, estes atributos se destacam por serem guias de decisão em situações que ameaçam a credibilidade da identidade (WHETTEN, 2006). Dado o exposto, “[...] as organizações são mais conhecidas por seus compromissos mais profundos, o que elas se comprometem a ser, através do tempo e de todas as circunstâncias” (WHETTEN, 2006, p. 224, tradução nossa).

As diferentes perspectivas que foram mencionadas se enquadram nas principais abordagens para a identidade organizacional: ator social e construção social (GIOIA et al., 2013). A do ator social enfatiza a visão das organizações como entidades que fazem afirmações sobre quem são como atores na sociedade (WHETTEN; MACKEY, 2002; GIOIA et al., 2013). “Os defensores dessa perspectiva geralmente concebem a identidade organizacional como um conjunto de autodescrições ou caracterizações repletas de emoção, estáveis e duradouras” (RAVASI; SCHULTZ, 2006, p. 435, tradução nossa). A perspectiva da construção social enfatiza que a identidade organizacional é um conceito autorreferencial definido pelos membros de uma organização para articular quem são como uma organização tanto para eles como para os que estão de fora (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000; GIOIA et al., 2013), em que as crenças compartilhadas são

submetidas à revisão, à medida que os membros da organização modificam suas interpretações à luz das mudanças ambientais (RAVASI; SCHULTZ, 2006).

Outras duas abordagens que se destacam são a institucional e ecologista. A perspectiva institucionalista trata a identidade como uma noção que, apesar de definida internamente, atua como entidade sujeita à forte influência das forças institucionais, das quais se enfatiza a "semelhança" ou o aspecto isomórfico da identidade organizacional e não o seu aspecto distintivo, como ambas as perspectivas anteriores (GIOIA et al., 2013). A perspectiva ecologista da população salienta que a identidade organizacional é predominantemente definida pelos atributos associados externamente pelos que estão de fora da organização (GIOIA et al., 2013).

Embora a visão do ator social e da construção social sejam tratadas na literatura como diferentes, ambas visões podem atuar conjuntamente na construção da identidade (GIOIA et al., 2010, RAVASI; SCHULTZ, 2006). Gioia et al. (2010, p. 35, tradução nossa) argumentam: "em nossa exploração da formação da identidade organizacional, descobrimos que as duas principais perspectivas sobre a identidade organizacional não eram apenas conciliáveis, mas mutuamente necessárias". Por sua vez, Ravasi e Schultz (2006, p. 436, tradução nossa) destacam:

[...] acreditamos que a justaposição dessas perspectivas produzirá uma representação mais precisa das identidades organizacionais como sendo dinamicamente decorrentes da interação entre os entendimentos e as afirmações da identidade - ou, em outras palavras, entre quem os membros dizem que são como uma organização (afirmações da identidade) e quem eles acreditam que são (identidade compreendida).

Portanto, os trabalhos mostram que ambas perspectivas podem ser consideradas como mutuamente constitutivas sugerindo a conceituação da identidade organizacional pelos entendimentos compartilhados e afirmações institucionalizadas (GIOIA et al., 2010; RAVASI; SCHULTZ, 2006; GIOIA et al., 2013).

Considerando que a natureza mutuamente constitutiva das afirmações e entendimentos oferece um retrato mais profundo da formação da identidade (GIOIA et al., 2013), neste trabalho, a perspectiva da construção social da identidade será investigada por contemplar o processo de *sensemaking*, através do

qual os membros organizacionais constroem entendimentos compartilhados acerca dos atributos da identidade (RAVASI; SCHULTZ, 2006). Contudo, este trabalho também considera a visão do ator social, que enfatiza a função de *sensegiving* na formação da identidade organizacional, em que os atributos da organização atuam como afirmações da identidade pelos líderes organizacionais para os públicos internos e externos da organização (RAVASI; SCHULTZ, 2006).

Nesta perspectiva, as organizações afirmam, *give sense*, aos públicos quem são enquanto organização e os entendimentos são desenvolvidos em conjunto com as afirmações, ao refletir o processo pelo qual os membros “*make sense*” as afirmações e lidam com as respostas dos que estão de fora da organização (GIOIA et al., 2010; KROEZEN; HEUGENS, 2012; GIOIA et al., 2013).

Assim, esta dissertação compreende a identidade organizacional como um conjunto de atributos centrais, distintivos e duradouros que caracterizam uma organização e que são compreendidos e construídos pelos seus membros (ALBERT; WHETTEN, 1985; GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000; WHETTEN, 2006; RAVASI; SCHULTZ, 2006). As relações entre *sensemaking* e *sensegiving* para a construção da identidade serão aprofundadas na última seção desta dissertação. Já o próximo tópico pretende aproximar a identidade da sustentabilidade organizacional ao abordar os atributos de uma organização sustentável.

#### 2.4 QUEM SOMOS ENQUANTO ORGANIZAÇÃO SUSTENTÁVEL?

A partir da premissa de que a identidade organizacional trata do conjunto de atributos centrais, distintivos e duradouros que caracterizam uma organização (ALBERT; WHETTEN, 1985), a compreensão e definição mais profunda de uma identidade organizacional vinculada à sustentabilidade se dará a partir de características fundamentais da sustentabilidade em contexto organizacional (DIAS, 2017). Assim, o Quadro 4, ilustra e explora as características de uma identidade vinculada à sustentabilidade, considerando o que é central, duradouro e distintivo, a partir da teoria da sustentabilidade e abordagens integrativas (DIAS, 2017).

É fundamental lembrar que a sustentabilidade organizacional é viabilizada pelo alcance da sustentabilidade econômica, sustentabilidade ambiental e sustentabilidade social, que, por suas vezes, são viabilizadas pela justaposição duas a duas e o alcance da ecoeficiência, justiça socioambiental e inserção

socioeconômica (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011). A integração ocorre respeitando as dimensões ou pilares da sustentabilidade em diferentes tempos (GAO; BANSAL, 2013) e respectivos *trade-offs* (HAHN et al., 2015).

Portanto, conforme Dias (2017), as características centrais de uma identidade organizacional vinculada à sustentabilidade expressam os princípios organizacionais, as características distintivas, as qualidades advindas da interligação dos três pilares da sustentabilidade organizacional, e as características duradouras indicam importantes valores organizacionais. Assim, as características centrais não são exclusivas de uma organização vinculada à sustentabilidade, pois são aquelas fundamentais para a definição de quem somos de forma geral como visão sistêmica e holística, níveis amplos de responsabilidade e transparência, senso coletivo, compromisso de longo prazo e amplo diálogo com os *stakeholders* (DIAS, 2017).

Por outro lado, características distintivas como a inserção socioeconômica, a justiça socioambiental e a ecoeficiência são as que representam as singularidades de uma organização sustentável, possibilitando discernir e qualificar organizações sustentáveis e não sustentáveis (DIAS, 2017). Cabe ressaltar que os três atributos mencionados compõem os intentos organizacionais que viabilizam a sustentabilidade organizacional (DIAS et al., 2011; MUNCK, MUNCK, BORIM-DE-SOUZA, 2011).

Entre as características que perduram ao longo do tempo, constam a inovação para a sustentabilidade, a integração dos pilares econômico, ambiental e social da Sustentabilidade Organizacional ao processo decisório, a consideração das diferentes realidades espaço-tempo para os três pilares na elaboração de estratégias e profundas reflexões sobre *trade-offs* e sentidos dados à sustentabilidade econômica, social e ambiental (DIAS, 2017), conforme o Quadro 4.

**Quadro 4** - Quadro conceitual da identidade organizacional vinculada à sustentabilidade

<b>IDENTIDADE ORGANIZACIONAL COERENTE COM OS PRECEITOS DA SUSTENTABILIDADE</b>		
<i>Compreensão e definição sobre quem somos nós enquanto organização sustentável</i>		
<i>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.</i>		
<b>Características Centrais -</b> <i>aquelas fundamentais para a definição de quem somos de forma geral (princípios)</i>	<b>Características Distintivas -</b> <i>aquelas centrais para a distinção de organizações não sustentáveis (qualificações)</i>	<b>Características Duradouras-</b> <i>características estáveis no tempo (valores)</i>
Visão sistêmica e holística; Níveis amplos de responsabilidade e transparência; Senso coletivo (Cooperativismo); Compromisso de longo prazo; Amplo diálogo com <i>stakeholders</i> .	Inserção socioeconômica; Justiça socioambiental; Ecoeficiência.	Inovação para a sustentabilidade; Integração dos três pilares da Sustentabilidade Organizacional-SO ao processo decisório; Consideração das diferentes realidades espaço-tempo para os três pilares da SO na elaboração de estratégias; Profundas reflexões sobre <i>Trade-Offs</i> e sentidos dados à sustentabilidade (econômica, ambiental e social).

**Fonte:** adaptado de Dias (2017, p. 106).

Assim, o quadro busca definir e compreender de forma mais profunda os atributos de uma identidade organizacional coerente com a sustentabilidade, sendo utilizado como referência para identificar e caracterizar uma organização como sustentável. Além da identidade, a imagem e a reputação são dois outros conceitos capazes de influenciar a compreensão e a caracterização de uma organização sustentável, sendo pertinente a análise de ambos na próxima seção.

## 2.5 IMAGEM NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: COMO SOMOS OU QUEREMOS SER VISTOS ENQUANTO ORGANIZAÇÃO?

A imagem organizacional agrega diferentes conceituações e debates quanto à sua definição (GIOIA; SHULTZ; CORLEY, 2000). Considera-se que “o foco inicial dos estudos sobre imagem originou-se no campo do *marketing*, na década de cinquenta, com os estudos sobre marca e, gradualmente, estendeu-se para imagem corporativa” (CARRIERI; ALMEIDA; FONSECA, 2004, p. 26). Entre os fatores que contribuíram para a proliferação das marcas, destacam-se os recursos produtivos criados para o esforço da Segunda Guerra Mundial, a acumulação de capital e a demanda de consumo reprimida entre os anos quarenta e cinquenta, que geraram uma efusão de bens e um aumento na compra, fenômeno que foi chamado de “Revolução do Consumidor” (BASTOS; LEVY, 2012. “Neste cenário, marcas menores e novas marcas surgiram para desafiar os principais nomes” (BASTOS; LEVY, 2012, p. 355, tradução nossa).

Somados a esses fatores, revistas e rádios cresciam em todo o país, o que aumentava a necessidade de agências de publicidade criarem anúncios e planos de mídia (BASTOS; LEVY, 2012). Devido a esta conjuntura, a imagem passa a ser objeto de estudo com o termo “imagem da marca” por Gardner e Levy (1955), em que a marca ou *brand* passou a ser mais do que um rótulo utilizado para diferenciar os fabricantes dos produtos (GARDNER; LEVY, 1955), sendo reconhecida como

[...] um símbolo complexo que representa uma variedade de ideias e atributos. Diz aos consumidores muitas coisas, não só pela forma como ela soa (e seu significado literal, se tiver), porém, mais importante, através do corpo de associações que construiu e adquiriu como um objeto público ao longo do tempo (GARDNER; LEVY, 1955, p. 35, tradução nossa).

Desde então, “o resultado líquido é uma imagem pública, um personagem ou uma personalidade que pode ser mais importante para o *status* global e de vendas da marca do que muitos fatores técnicos sobre o produto” (GARDNER; LEVY, 1955, p. 35, tradução nossa). Por conseguinte, “o crescimento do campo de gestão da marca e o uso comum do termo têm disseminado a ideia de que tudo e todos têm uma imagem da marca” (BASTOS; LEVY, 2012, p. 358, tradução nossa), pressuposto fomentado, sobretudo, pelo *marketing*, que envolve a

identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, por meio do qual as organizações procuram construir uma imagem sólida e positiva na mente do público-alvo (KOTLER, 2012).

Posteriormente, a busca pela obtenção de uma imagem favorável pelos consumidores foi ampliada com o enfoque na relação organização e demais públicos de interesse. Assim, além da imagem da marca, há na literatura a concepção de uma imagem externa construída, que se refere às percepções dos membros organizacionais de como os que estão de fora notam a organização (DUTTON; DUKERICH, 1991; DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994). Tal vertente expõe que “a imagem externa construída fornece mais do que apenas informações sobre a provável avaliação social da organização” (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994, p. 248, tradução nossa), ela tende a “[...] agir como um espelho potencialmente poderoso refletindo de volta para os membros como a organização e o comportamento dos seus membros são provavelmente vistos pelos que estão fora da organização” (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994, p. 249, tradução nossa).

Segundo Gioia e Thomas (1996), a imagem externa construída se complementa com outro ponto de vista: a imagem projetiva do conceito. A imagem projetada se refere à imagem criada e comunicada por uma organização e que pode ou não representar a realidade aparente (ALVESSON, 1990; BERNSTEIN, 1984). Outro termo atribuído na literatura se refere à imagem futura desejada; trata de uma percepção visionária que a organização gostaria que os grupos internos e externos tivessem em algum momento (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; GIOIA; THOMAS, 1996). A imagem desejada traduz a visão da gestão de como as organizações querem ser percebidas, sobretudo, por importantes *stakeholders* (BROWN et al., 2006).

Portanto, para Gioia e Thomas (1996), a linha que atravessa essas definições é a de que a imagem organizacional está ligada às percepções dos públicos externos sobre uma organização independentemente de serem normativos ou manipulados. Em outras palavras, diz respeito ao que os *stakeholders* percebem que a organização deve ser (MARKWICK; FILL, 1997). Ainda que seja destacada a relevância das percepções dos públicos, cabe salientar que a imagem organizacional pode ser assimilada na esfera individual, posto que “a formação da imagem é um processo subjetivo, único, relacionado à experiência individual e, ao

mesmo tempo, somatório de sensações, percepções e inter-relações de atores sociais” (CARRIERI; ALMEIDA; FONSECA, 2004, p. 26).

Nesta perspectiva, a “[...] imagem é entendida como um fenômeno no nível individual, como uma percepção que uma pessoa tem da organização, mas que algumas vezes pode ser compartilhada com um grupo de pessoas como um fenômeno coletivo” (CARRIERI; ALMEIDA; FONSECA, 2004, p. 26). Assim, a imagem de uma organização corresponde a um modelo mental que os indivíduos criam para representar uma organização sempre que pensam nela (SCHULER, 2004). “É como um conceito ou uma descrição contendo informações cognitivas, afetivas e sensoriais” (SCHULER, 2004, p. 37, tradução nossa). “Então o que as pessoas veem depende das características dos estímulos, tanto quanto de suas personalidades, seus valores, experiências e crenças” (GOMES; SAPIRO, 1993, p. 87), pois “a imagem envolve o interior e o exterior do indivíduo, contemplando necessidades conscientes como também demandas inconscientes ou reprimidas” (GOMES; SAPIRO, 1993, p. 87).

Além de haver uma interação entre as percepções individuais e coletivas, as imagens de uma companhia resultam do que se diz sobre ela e do que a companhia diz sobre si (DOWLING, 1993). Consequentemente, “todo contato que o indivíduo tem com a organização ou com suas representações contribuirá para criar o modelo mental que o indivíduo construirá em relação a essa organização” (SCHULER, 2004, p. 37, tradução nossa). Por essa razão, uma imagem é formada pelas informações que os indivíduos recebem sobre a organização, que podem ser de diversas fontes, como o contato direto, o que ouvirem sobre ela, ou ainda, representações visuais como logotipo, propaganda, entre outros, das quais identificam e memorizam fragmentos que consideram mais relevantes de forma pessoal (SCHULER, 2004).

De modo geral, parte do processo de constituição da imagem pode ser influenciada pela organização, outra parte não (SCHULER, 2004). A organização pode influenciar a imagem positivamente ao informar constantemente os objetivos, as características e formas de funcionamento dela, ao acompanhar o desenvolvimento das imagens pelos seus diferentes públicos e ao planejar novas formas de comunicação com os públicos, com a finalidade de alcançar, manter e melhorar adequadamente a imagem desejada (SCHULER, 2004).

Nesta perspectiva, Dowling (1986) destaca algumas razões pelas quais as empresas promovem sua imagem, a saber: informar a mídia, estimular vendas, justificar o lucro e explicar o seu papel, ajudar a estabelecer uma harmonia interna e um conjunto compartilhado de valores entre os funcionários, influenciar investidores e instituições financeiras, sinalizar a nova direção ou a mudança de nome de uma empresa, promover relações favoráveis com a comunidade, governo, grupos de interesses especiais e outros líderes de opinião, criar uma compreensão e familiaridade com a empresa por trás de um produto ou serviço, como estratégia de posicionamento competitivo, entre outros.

Assim, um conjunto de fatos reais ou imaginários sobre a empresa se combinam para influenciar o processo de formação de imagem corporativa: experiências pessoais, mídia, publicidade, entre outras práticas documentadas e de desempenho que estão além do controle direto da organização (DOWLING, 1986).

Considerando que uma parte do processo de construção da imagem pode ser influenciado pelas informações que os públicos recebem, muitas organizações pretendem ter o maior controle possível das informações divulgadas, de modo que um público específico possa produzir a imagem mais adequada sobre ela (SCHULER, 2004). Para o alcance desta imagem pretendida “algumas organizações realçam diferentes faces de sua identidade para seus públicos” (GRAY; BALMER, 1998, p. 699). Neste sentido, “a gestão que procura influenciar as imagens de sua organização só pode fazê-lo através do gerenciamento da identidade corporativa” (MARKWICK; FILL, 1997, p. 398).

Todavia, para a visão pós-moderna, as imagens não se originam de alguma realidade organizacional, mas são transformadas através da busca do sucesso em um mercado cada vez mais volátil e competitivo (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000). Neste contexto, muitas empresas não definem claramente sua própria imagem, mas tentam significar tudo para todos (GOMES; SAPIRO, 1993). Isto se deve em grande parte a escolha de quais atributos comunicar que depende da organização; a organização pode até mesmo optar por não comunicar intencionalmente uma determinada imagem a um determinado grupo (BROWN et al., 2006). Como consequência, as diferentes imagens podem ser contraditórias, por exemplo: investidores podem perceber uma imagem positiva baseada na lucratividade, mas os consumidores percebem uma imagem negativa baseada na prestação de um serviço ruim (STERN; ZINKHAN; JAJU, 2001).

Embora as organizações possuam muitas partes interessadas, cada qual com uma variedade de origens, objetivos e níveis de dependência, é provável que as partes interessadas possuam imagens diferentes da mesma organização, influenciada pelo modo como esta organização se expõe e pelas pistas apresentadas de sua identidade (MARKWICK; FILL, 1997, p. 398), posto que a imagem promovida pela companhia diferirá entre grupos de *stakeholders* (BROWN et al., 2006). Todavia, conforme Gray e Balmer (1998, p. 699) “a empresa deve evitar projetar uma imagem incoerente”, pois algumas das preocupações dos vários grupos de *stakeholders* coincidem e esses grupos podem se comunicar e influenciar um ao outro, afetando assim a reputação da empresa.

A segunda razão para evitar uma imagem incoerente é que as diversas partes interessadas não são entidades separadas e distintas. Muitas vezes esses grupos se sobrepõem, por exemplo, uma organização que presta um serviço público de infraestrutura possui funcionários que também são consumidores e um número significativo também pode ser acionista, além de não ser improvável que alguns dos funcionários participem de grupos ambientais ou grupos de consumidores que desafiam a empresa em questões específicas (GRAY; BALMER, 1998).

Levando-se em consideração o que foi exposto, este trabalho considera a imagem organizacional a partir de Gioia e Thomas (1996) e Schuler (2004) como as percepções dos públicos externos sobre uma organização, sendo essas percepções influenciadas pelas informações que esses públicos recebem acerca dela. Todavia, para fins de análise, a pesquisa separará a imagem projetada do conceito de imagem organizacional.

O Quadro 5 apresenta as diferentes formas com que a imagem pode ser atribuída no contexto organizacional.

### Quadro 5- Formas de imagem

Termo	Definição na Literatura	Autores
Imagem da Marca	Refere-se às percepções dos consumidores sobre uma marca. Para tanto, as organizações, através do <i>marketing</i> , trabalham para construir uma imagem sólida e positiva na mente do público-alvo.	Gardner; Levy (1955) Kotler (2012)
Imagem Externa Construída	Se refere às percepções dos membros organizacionais de como os que estão de fora notam a organização.	Dutton; Dukerich (1991) Dutton; Dukerich; Harquail (1994)
Imagem Projetada	Imagem criada por uma organização para ser comunicada aos constituintes; pode ou não representar a realidade aparente; imagem singular da organização.	Alvesson (1990) Bernstein (1984)
Imagem Futura Desejada	Trata-se de uma percepção visionária que a organização gostaria que os grupos internos e externos tivessem em algum momento.	Gioia; Chittipeddi (1991) Gioia; Thomas (1996)
Imagem Organizacional	Refere-se às percepções dos públicos externos sobre uma organização, sendo essas percepções influenciadas pelas informações que esses públicos recebem acerca de uma organização.	Gioia; Thomas (1996) Schuler (2004)

**Fonte:** adaptado de Gioia, Schultz e Corley (2000)

“Assim é a imagem corporativa. Não pode ser tocada, vista ou medida em termos absolutos; existe somente como um conceito na cabeça das pessoas” (GOMES; SAPIRO, 1993, p. 84) e reflete, em conjunto, as percepções dos públicos acerca de uma organização. Posto que a imagem contribui para que os indivíduos escolham ou não a organização para atender suas necessidades e estabelecer contatos ou transações comerciais (SCHULER, 2004), as organizações aspiram a uma imagem pretendida, bem como uma reputação favorável na mente de importantes *stakeholders* (GRAY; BALMER, 1998). Como “o termo ‘reputação’ é frequentemente usado como sinônimo de imagem e isso pode levar à confusão” (MARKWICK; FILL, 1997, p. 398, tradução nossa), o conceito será tratado no próximo tópico.

## 2.6 REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL: COMO SOMOS AVALIADOS PELOS PÚBLICOS?

“A palavra reputação vem dos termos latinos *re*, que significa “repetidamente” e *pautare*, que significa “calcular” (RIEL, 2013, p. 102). Desta forma, a palavra “[...] significa literalmente calcular repetidas vezes os prós e os contras a respeito de um tema, uma pessoa, uma organização ou seus produtos” (RIEL, 2013, p. 102-103). A partir dessa reflexão inicial sobre o significado da palavra reputação, estudos trazem diferentes entendimentos para o conceito no contexto organizacional. Há a concepção de que a reputação trata de um processo racional, mas que também inclui um forte componente emocional, sendo considerada como uma percepção sobre o grau de admiração, estima e confiança que um indivíduo sente por uma organização (RIEL, 2013).

Para os acadêmicos e profissionais de *marketing*, duas tendências para o conceito se destacam: a reputação corporativa tratada como sinônimo de imagem corporativa e a reputação como um termo distinto da imagem, sendo as perspectivas classificadas e denominadas como a escola de pensamento análoga e a escola de pensamento diferenciada (GOTSI; WILSON, 2001). A primeira escola foi criticada por usar os termos como sinônimos, sendo evidente uma definição mais clara de cada um dos conceitos (GOTSI; WILSON, 2001), o que será explorado a seguir.

A escola diferenciada discerne a reputação da imagem através de três pontos de vista. O primeiro diferencia a reputação corporativa da imagem corporativa por se considerar a imagem como algo negativo, podendo ser falsa, manipulada ou oposta à realidade. Os dois outros pontos de vista reconhecem que, apesar de diferentes, ambos os conceitos se relacionam. Contudo, o segundo ponto de vista compreende a reputação corporativa como uma variável ou uma dimensão que influencia a imagem corporativa e o terceiro ponto de vista compreende que a imagem detida pelos públicos da organização influencia a reputação (GOTSI; WILSON, 2001).

Ao unir os dois últimos pontos de vista da escola diferenciada, as partes interessadas podem ser influenciadas pela avaliação geral da empresa, ou seja, sua reputação corporativa, ao mesmo tempo em que a reputação corporativa influencia as imagens corporativas que as partes interessadas formam acerca da

organização (GOTSI; WILSON, 2001). A partir destes pressupostos, para Gotsi e Wilson (2001, p. 29, tradução nossa):

a reputação corporativa é uma avaliação geral dos *stakeholders* de uma companhia ao longo do tempo. Esta avaliação baseia-se nas experiências diretas dos *stakeholders* com a companhia, qualquer outra forma de comunicação e simbolismo que forneça informações sobre a conduta da companhia e/ou a comparação com a conduta de outras principais concorrentes.

Agregam e corroboram com a definição os seguintes argumentos que especificam o conceito: o termo reputação se refere às cognições sociais, como conhecimentos, impressões, percepções e crenças, e a que essas cognições sociais residem na mente de observadores externos (RINDOVA; WILLIAMSON; PETKOVA, 2010). A reputação representa os cumulativos julgamentos pelos *stakeholders* das companhias ao longo do tempo (FOMBRUM; SHANLEY, 1990; DOWLING, 2006), sendo difícil a sua replicação (DOLPHIN, 2004). Ademais, “uma organização tem apenas um controle limitado sobre suas reputações, assim como nós, pessoas individuais, temos o controle limitado sobre nossas próprias reputações” (BROMLEY, 2001, p. 320, tradução nossa).

Em virtude de a reputação ser considerada como uma forma de ser percebida e avaliada pelos públicos externos (RINDOVA, WILLIAMSON; PETKOVA, 2010; FOMBRUM; SHANLEY, 1990; DOWLING, 2006; GRAY; BALMER, 1998), o que também implica uma comparação com organizações similares (RIEL, 2013), a reputação é um fenômeno difícil de ser mensurado (DOLPHIN, 2004). Todavia, para alguns autores, como Riel (2013), a reputação pode ser mensurada em um momento específico, por meio de uma mostra representativa do público alvo (RIEL, 2013).

Portanto, apesar de a reputação corporativa ser um conceito estudado por décadas, a literatura empírica no que tange à avaliação da reputação não evoluiu no mesmo ritmo e muitas das propostas de mensuração não conseguiram abranger a riqueza conceitual do termo (FELDMAN; BAHAMONDE; BELLIDO, 2014). Sendo assim, pesquisas ou os *rankings* de reputação corporativa existentes no mercado são muitas vezes utilizados como parâmetros para a avaliação da reputação (FELDMAN; BAHAMONDE; BELLIDO, 2014). Entre eles, destaca-se o *ranking* de avaliação da reputação corporativa, desenvolvido pela Revista *Fortune*, desde 1997, em parceria com o Grupo Hay. A lista apresenta as

empresas mais admiradas por meio de um somatório dos seguintes atributos-chave de reputação: inovação, gestão de pessoas, uso de ativos corporativos, responsabilidade social, qualidade de gestão, solidez financeira, valor como investimento de longo prazo, qualidade dos produtos e serviços e competitividade global, avaliados por mais de quinze mil executivos seniores, diretores e analistas (FORTUNE, 2017).

Considerando que as empresas que fazem parte da lista da *Fortune* são selecionadas pelo critério de maior receita, as mil maiores empresas dos EUA, juntamente com a lista das quinhentas empresas do mundo que constam no *ranking* da Fortune Global 500, críticas são dirigidas ao critério de classificação, como a influência do desempenho financeiro e da mídia sobre as avaliações (RIEL, 2013; FRYXELL; WANG, 1994).

Outro critério de classificação da reputação foi elaborado pelo *Reputation Institute*, que desde 2006 mensura a reputação de grandes empresas localizadas em vinte e cinco países do mundo. A metodologia proposta pelo *Reputation Institute*, intitulada *RepTrack*, demonstra a conexão emocional que os públicos possuem com as organizações (REPUTATION INSTITUTE, 2017; FOMBRUN; PONZI; NEWBURRY, 2015). Por meio de uma escala denominada *Pulse*, formada pelos conceitos estima, simpatia, admiração e confiança, são avaliadas as percepções dos públicos acerca de sete dimensões: produtos e serviços, inovação, ambiente de trabalho, governança, cidadania, liderança e desempenho. As consequências do vínculo existente entre a organização e os públicos se traduzem em comportamentos de apoio, como a intenção de investir na empresa, o desejo de se trabalhar nela, a disposição em comprar e recomendar seus produtos e serviços e o suporte em momentos de crise (RIEL, 2013).

Conforme Riel (2013), o *Framework RepTrak* busca responder para as organizações as questões: "Você me ama?", que trata do *Pulse* que é igual a reputação, "Por que você me ama?", as dimensões que atuam como antecedentes ou *drivers* da reputação e, por fim, quais as consequências dessa expressão de amor ou ausência de amor?, manifestadas pelos comportamentos de apoio. Cabe ressaltar que a metodologia *RepTrack* foi publicada pelo *Journal Corporate Reputation Review* por Fombrun, Ponzi e Newburry (2015). Para este estudo, algumas dimensões despertam a atenção, como a cidadania, que avalia as

percepções das partes interessadas acerca da postura das empresas, o que inclui o meio ambiente e a dimensão desempenho relacionada ao aspecto econômico.

Todavia, algumas classificações referentes à reputação apresentadas pelo mercado podem ter uma natureza tendenciosa, refletindo os resultados financeiros das organizações (FELDMAN; BAHAMONDE; BELLIDO, 2014). Assim, para Feldman; Bahamonde e Bellido (2014), a reputação pode ser avaliada por critérios como: se a empresa é socialmente responsável, contribuindo de forma ativa e voluntária para a melhoria social, econômica e ambiental da sociedade, se possui bons produtos e serviços e bom relacionamento com os consumidores, se gera sentimentos positivos como respeito, admiração e confiança, se é reconhecida pela liderança e inovação, se possui um bom ambiente de trabalho, se é uma empresa ética que age de acordo com as leis e com transparência e respeito às pessoas e ao meio ambiente, e, como último item, se possui práticas de responsabilidade social, apoiando causas que beneficiam a sociedade e o meio ambiente.

A reputação pode ainda ser relacionada com o gerenciamento de risco. Assim, qualquer falha no gerenciamento compromete a governança corporativa e a confiança estabelecida com as partes interessadas (DOWLING, 2006). Acerca da relação entre reputação e riscos, Dowling (2006) ilustra o caso de uma empresa australiana que fabricava produtos de construção que ocasionaram graves problemas de saúde por conterem amianto. O fato afetou a conduta do negócio, provocando uma reputação corporativa negativa por parte dos australianos.

Com base nos estudos abordados, pressupõe-se que a reputação se associa ao modo como a organização trata os funcionários, se sua governança é ética, justa e transparente, se a organização é uma empresa cidadã ou socialmente responsável, se é inovadora, se seus produtos ou serviços são de qualidade e se possui rentabilidade e perspectivas de crescimento (FELDMAN; BAHAMONDE; BELLIDO, 2014; FOMBRUN; PONZI; NEWBURRY, 2015).

Assim, os elementos elencados demonstram que a reputação trata de uma percepção mais consolidada por parte dos públicos, sendo compreendida e definida nesta dissertação como a apreciação dos públicos sobre uma organização conquistada ao longo do tempo (GRAY; BALMER, 1998; GOTSI; WILSON, 2001). Após serem abordados os conceitos de imagem e reputação, o próximo tópico do capítulo buscará discutir a imagem e a reputação em organizações sustentáveis.

## 2.7 IMAGEM E REPUTAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS

Ao analisar ambos os conceitos, “imagem e reputação estão no olho do espectador” (GRAY; BALMER, 1998, p. 697); entretanto, enquanto a imagem corporativa é o retrato mental da empresa mantida pelos seus públicos, isto é, o que vem à mente quando se vê ou se ouve o nome da empresa ou vê o seu logotipo, a reputação corporativa contempla a apreciação da empresa por esses públicos, em que há um julgamento de valor sobre os atributos da companhia (GRAY; BALMER, 1998). Embora se diferenciem, imagem e reputação se relacionam, uma vez que as imagens corporativas que os *stakeholders* formam acerca da organização influenciam a reputação e são influenciadas por ela (GOTSI; WILSON, 2001).

A reputação pode ainda ser analisada como as expressões evidentes de uma imagem coletiva por um *stakeholder* ou grupo de interesse (BROMLEY, 2001). Em virtude disso, a reputação requer a coerência da imagem e o seu estímulo ao longo do tempo (MARKWICK; FILL, 1997). Ademais, a reputação é considerada como “um reflexo do histórico e dos acumulados impactos sobre os indícios da identidade observados e das possíveis experiências de transação dos públicos com a organização” (MARKWICK; FILL, 1997, p. 398, tradução nossa). Por esta razão, a reputação só pode ser alcançada ao longo de muitos anos, pois depende de uma identidade meritória (GRAY; BALMER, 1998).

Discutida que há uma relação entre imagem e reputação organizacional e que ambos os conceitos são percepções resultantes acerca de uma organização, a partir de uma perspectiva pautada pela integração para o alcance da sustentabilidade organizacional, infere-se que a imagem projetada, a imagem organizacional e a reputação organizacional são conceitos interligados à identidade de uma organização sustentável.

Discutidas as relações entre imagem e reputação organizacional, destaca-se que ambos os conceitos são percepções resultantes de posturas adotadas por uma organização. Desta forma, para o alcance da sustentabilidade organizacional, infere-se que a imagem projetada, a imagem organizacional e a reputação organizacional são conceitos que deveriam por uma perspectiva integrativa estar alinhados à identidade de uma organização sustentável.

Em face do exposto, a partir dos atributos centrais, duradouros e distintivos (ALBERT; WHETTEN, 1985) de uma organização sustentável, a imagem

projetada, criada e comunicada pela organização (ALVESSON, 1990; BERNSTEIN, 1984) possui como objetivo comunicar melhor a identidade da organização para os que estão de fora, com o intuito de que as percepções deles se alinhem com as suas autodefinições (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000) enquanto organização sustentável.

Por conseguinte, a imagem organizacional enquanto percepções influenciadas pelas informações que os públicos recebem acerca de uma organização (GIOIA; THOMAS, 1996; SCHULER, 2004) e a reputação organizacional enquanto apreciação por parte dos públicos por uma organização ao longo do tempo (GRAY; BALMER, 1998; GOTSI; WILSON, 2001), envolvem as percepções por parte dos públicos acerca dos atributos que compreendem uma organização sustentável, conforme exposto pelo Quadro 6.

**Quadro 6** - Quadro conceitual da imagem e da reputação no contexto das organizações sustentáveis

IMAGEM E REPUTAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS		
Como somos ou queremos ser vistos enquanto organização sustentável?		Como somos avaliados pelos públicos enquanto organização sustentável?
A imagem projetada, criada e comunicada por uma organização ressalta as características centrais, duradouras e distintivas de uma organização sustentável.	A imagem organizacional enquanto percepções influenciadas pelas informações que os públicos recebem acerca de uma organização é resultado dos atributos que compreendem uma organização sustentável.	A reputação organizacional enquanto apreciação por parte dos públicos por uma organização é resultado das percepções por parte dos públicos acerca dos atributos que compreendem uma organização sustentável ao longo do tempo.

**Fonte:** elaborado pela autora, a partir de Albert e Whetten (1985), Alvesson (1990), Bernstein (1984), Dias (2017), Gioia e Thomas (1996), Schuler (2004), Gray e Balmer (1998), Gotsi e Wilson (2001), Gioia, Schultz e Corley (2000).

Embora esta dissertação tenha demonstrado, por meio do referencial teórico, as importantes conexões entre identidade, imagem e reputação em organizações sustentáveis, há de se ressaltar a possibilidade dessas conexões não acontecerem, tanto no âmbito teórico, quanto prático. Para avançar na análise acerca das inter-relações entre a identidade, a imagem e a reputação e até as possíveis desconexões que envolvem a aplicação dos conceitos no tocante à sustentabilidade, esta dissertação utilizará o processo de *sensemaking* como lente de investigação, sendo abordado no tópico seguinte.

## 2.8 SENSEMAKING: O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE SENTIDO

O *sensemaking* emerge como um tópico distinto e crescente de estudo no final da década de sessenta (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014), sendo a primeira publicação sobre *sensemaking* no contexto organizacional a do psicólogo Karl Weick no ano de 1969. Em 1995, o autor resume o estado da pesquisa e versa sobre as propriedades do *sensemaking* com sua obra *Sensemaking in Organizations* (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; WEICK, 1995).

Portanto, a partir de Weick (1995), a teoria do *sensemaking* investiga o sentido que emerge das realidades que os próprios sujeitos constroem. Consequentemente, “como eles constroem, o que constroem, por que e com quais efeitos são questões centrais pelos que se interessam pelo *sensemaking*” (WEICK, 1995, p. 4, tradução nossa). Por conseguinte, *sensemaking* vai além de um processo interpretativo. “A distinção chave é que *sensemaking* trata do jeito como as pessoas geram o que elas interpretam” (WEICK, 1995, p. 13, tradução nossa); por essa razão, *sensemaking* é autoria e interpretação, criação e descoberta (WEICK, 1995).

A autoria e a interpretação, criação e descoberta são entrelaçadas no processo de construção de sentido, pois as pessoas produzem sentido sobre um mundo que já determinaram e em que acreditam e, de forma complementar, descobrem suas próprias invenções e criações no processo de *sensemaking* (WEICK, 1995). Existe uma forte qualidade reflexiva nesse processo, pois as pessoas constroem realidades e, em seguida, retrospectivamente, atribuem sentido à situação em um contínuo diálogo entre descoberta e invenção em que as identidades e os mundos sociais são concomitantemente referenciados (BROWN; COLVILLE; PYE, 2015).

Por esta razão, *sensemaking* está relacionado às questões ou eventos ambíguos, equívocos ou confusos que procuram ser compreendidos de forma plausível (WEICK, 1995). Define-se por ambiguidade o fluxo contínuo de pistas que suportam várias interpretações diferentes ao mesmo tempo, portanto, cada experiência equívoca leva os indivíduos a extraírem e a interpretarem as pistas do meio em que estão inseridos e a usá-las para atribuir sentido para as ocorrências (WEICK, 1995).

Nesta perspectiva, o processo de construção de sentido ocorre quando a discrepância entre o que se espera e o que se experimenta é significativa

o suficiente para fazer com que os indivíduos ou grupos indaguem a situação e reflitam sobre como agir (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). Desta forma, “se a primeira questão do *sensemaking* é ‘o que está acontecendo aqui?’, a segunda questão, igualmente importante é ‘o que eu faço em seguida?’” (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005, p. 412, tradução nossa), em que o produtor de sentido se questiona quanto ao sentido que foi deslocado e busca, mediante uma tomada de decisão, repará-lo (WEICK, 1995).

Considerando o contexto organizacional, o *sensemaking* pode ser desencadeado por um episódio específico, em que alguns aspectos do processo contínuo da organização são interrompidos até que sejam restaurados (SANDBERG; TSOUKAS, 2015). Os eventos que desencadeiam o processo de *sensemaking* podem ser grandiosos e planejados, como uma mudança estratégica, por exemplo, em que a maioria dos atores organizacionais se esforçam em atribuir um sentido para a iniciativa esperada (SANDBERG; TSOUKAS, 2015). Podem ainda ser eventos grandiosos e não planejados, como crises e desastres, que provocam um colapso no sentido ao interromperem as atividades organizacionais (SANDBERG; TSOUKAS, 2015). Eventos menores planejados como ajustes de uma nova política e eventos menores não planejados, bem como eventos híbridos também conduzem a uma avaliação dos sentidos (SANDBERG; TSOUKAS, 2015). Os estudiosos do *sensemaking* entendem que a sequência da vida organizacional se move tanto pelo que é sutil, pequeno, momentâneo até pelo que é notável, grandioso. A ideia de *sensemaking* é apreciar que pequenez não equivale a insignificância, pois pequenas estruturas e momentos curtos podem ter amplas consequências (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Para esclarecer ainda mais a profundidade de seu conceito, *sensemaking* reúne sete propriedades que o distinguem de outros processos. É fundamentado na construção da identidade, é retrospectivo, é *enactment* ou promulgação, é social, contínuo, focado em pistas extraídas e dirigido pela plausibilidade (WEICK, 1995).

*Sensemaking* é pautado pela identidade porque o próprio produtor de sentido é um enigma contínuo que apresenta algum *self* a outros e tenta decidir qual *self* é apropriado, com a finalidade de manter uma autoconcepção consistente e positiva (WEICK, 1995). Além da identidade, *sensemaking* possui um caráter retrospectivo, pois a criação de sentido é um processo de atenção ao que já ocorreu

(WEICK, 1995). *Sensemaking é enactment*, pois as pessoas criam os seus próprios ambientes e esses ambientes posteriormente restringem as suas ações (WEICK, 1995). É fundamentado na atividade social, pois localiza a agência nos eventos que compõem o processo (HERNES; MAITLIS, 2010). Trata-se de um processo contínuo, uma vez que nunca começa e nunca termina (WEICK, 1995) e repleto de pistas extraídas, pelas quais as pessoas desenvolvem um sentido mais amplo da situação em desdobramento (WEICK, 1995). Por fim, *sensemaking* condiz com relatos socialmente aceitáveis, sendo dirigido mais pela plausibilidade do que pela acurácia (WEICK, 1995).

De modo dinâmico, as propriedades se desdobram no processo de *sensemaking* da seguinte forma:

[...] quando as pessoas começam a agir (*enactment*), elas geram resultados tangíveis (pistas) em algum contexto (social), e isso as ajuda a descobrirem (retrospecto) o que está ocorrendo (contínuo), o que precisa ser explicado (plausibilidade) e o que deveria ser feito a seguir (aprimoramento da identidade) (WEICK, 1995, p. 55, tradução nossa).

Em outras palavras, como um processo significativo da organização, o *sensemaking* se desenvolve em uma sequência em que a preocupação com a identidade no contexto social composto de outros atores conduz a organização a se engajar em circunstâncias contínuas das quais extrai pistas e atribui um sentido plausível retrospectivamente, ao mesmo tempo em que promulga mais ou menos ordem para as circunstâncias em andamento (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Após analisar os eventos que desencadeiam o processo de *sensemaking* e suas propriedades, cabe salientar que o “*sensemaking* é considerado como uma atividade central nas organizações, posto que se posiciona como o núcleo do *organizing*” (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014, p. 58). *Organizing* é o modo como Weick (1973) se refere às organizações, pois, para ele, não cabe definir uma organização, mas possibilitar maneiras de ver as organizações e pensar a respeito delas. Assim, processos que criam, conservam e dissolvem coletividades sociais constituem o trabalho de organizar e as maneiras pelas quais tais processos são continuamente executados são a organização (WEICK, 1973).

Contribui para esta premissa o fato de que “as organizações e seus ambientes mudam tão depressa que é pouco realista mostrar o que são agora, pois

depois já não o serão” (WEICK, 1973, p. 1); por isso, *organizing*, com o uso de advérbio e gerúndio, ao invés de organização como substantivo, atribui mais adequadamente o sentido dos espaços de tempo e os processos da organização (COLVILLE; BROWN; PYE, 2011). Para aprofundar esta reflexão, torna-se pertinente compreender do que se trata o modelo de *organizing* (WEICK, 1973). *Organizing* pressupõe que “o processo de formação da organização consiste na solução da ambiguidade num ambiente criado através de comportamentos interligados e incluídos em processos condicionalmente relacionados” (WEICK, 1973, p. 91).

Desta forma, uma organização procura processar a informação e, mais especificamente, reduzir a ambiguidade de informações recebidas ao registrá-la e afastá-la em ciclos (WEICK, 1973). Neste percurso, a redução da ambiguidade é uma atividade coletiva, realizada pelo conjunto de atores que interligam diferentes ciclos de comportamentos em três estágios: criação, seleção e retenção (WEICK, 1973). O processo de criação gera a informação que afasta uma pequena parte de ambiguidade, o processo de seleção ordena a informação ambígua a partir de critérios estabelecidos pela experiência passada e o processo de retenção integra itens novos em itens anteriormente conservados (WEICK, 1973). Considerando o fluxo deste processo, “*organizing* é fundamentalmente o processo de *sensemaking* coletivo, em que os seres humanos agem em conjunto para criar, selecionar e reter significados” (MONTENEGRO; CASALI, 2008, p. 9).

Se *organizing* é conceituado pela sequência: mudanças no ambiente, *enactment*, seleção e retenção com os resultados da retenção alimentando de volta os processos anteriores, as atividades específicas do *sensemaking* se encaixam nessa sequência quando o número de significados possíveis é reduzido no processo organizacional de seleção com a geração de uma narrativa plausível que, pelo processo de retenção, tende a se tornar mais substancial, porque está relacionada à experiência passada, conectada com identidades significativas e usada como fonte de orientação para novas ações e interpretações (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Assim, conforme Montenegro e Casali (2008, p. 1), as organizações para Weick (1973) são “um processo evolutivo, em que diferentes informações são constantemente processadas compondo as organizações em si” (MONTENEGRO; CASALI, 2008, p. 1). Neste fluxo, a criação, a seleção e a retenção são

considerados como esforços do processo de *sensemaking* ao se observar e extrair pistas da experiência vivida. Isso envolve a análise do sentido inicial gerado no processo de criação para o desenvolvimento de um sentido mais completo e organizado na forma de narrativa (SANDBERG; TSOUKAS, 2015).

Consequentemente, os esforços de *sensemaking* podem ocasionar um resultado particular, ou seja, um sentido em específico ou até mesmo uma falta de sentido, em que as atividades organizacionais são restauradas ou rompidas. Como o processo de promulgação verifica até que ponto se restaura a atividade que foi interrompida, à medida que os atores se tornam parte do ambiente com o qual se envolvem, a promulgação pode levar a novas interações dos três processos para que a atividade interrompida seja restaurada de forma satisfatória, em que o sentido e a ação entram em sintonia novamente (SANDBERG; TSOUKAS, 2015). Todavia, em alguns casos, os resultados do *sensemaking* não são sensíveis e nenhuma atividade restaurada interrompe definitivamente o fluxo de sentido e as atividades (SANDBERG; TSOUKAS, 2015).

Ademais, os esforços de *sensemaking* nunca ocorrem isoladamente, mas são sempre influenciados por uma variedade de fatores, dos quais os principais são: contextos, linguagem, identidade, estruturas cognitivas, emoção, política e tecnologia (SANDBERG; TSOUKAS, 2015). O *sensemaking* fornece *insights* sobre como as organizações constroem sentido em contextos sociais (MAITLIS, 2005), institucionais (WEBER; GLYNN, 2006), por meio de aspectos linguísticos como as narrativas (BROWN; COLVILLE; PYE, 2015), bem como sobre situações de ameaça à identidade organizacional (DUTTON; DUKERICH, 1991; RAVASI; SCHULTZ, 2006), em contexto de mudança e crise (LANDAU; DRORI, 2008; GEPHART, JR, 2007; WEICK, 2010), entre outros.

O Quadro 7 apresenta os elementos que especificam o processo de *sensemaking*.

### Quadro 7- Principais elementos da perspectiva de *sensemaking*

Elementos específicos				
Eventos que desencadeiam o <i>sensemaking</i>	Propriedades do <i>sensemaking</i>	Esforços do processo de <i>sensemaking</i>	Resultados do <i>sensemaking</i>	Fatores que influenciam o <i>sensemaking</i>
- Eventos grandiosos planejados	- Identidade	- Criação	- Restauração do sentido	- Contextos
- Eventos grandiosos não planejados	- Retrospecto	- Seleção	- Restauração da ação	- Linguagem
- Eventos pequenos planejados	- <i>Enactment</i>	- <i>Enactment</i>	- Não sentido	- Identidade
- Eventos pequenos não planejados	- Social		- Ação não restaurada	- Estruturas cognitivas
- Eventos híbridos	- Contínuo			- Emoção
	- Pistas extraídas			- Política
	- Plausível			- Tecnologia

**Fonte:** adaptado de Sandberg e Tsoukas (2015), com contribuições de Weick (1995).

Assim, a teoria do *sensemaking* trata de uma perspectiva conceitual que investiga os processos inerentes à atuação das organizações, que continuamente geram, selecionam e atribuem sentidos para as suas atividades. Junto ao *sensemaking*, outros construtos contribuem significativamente para a compreensão dos sentidos atribuídos pelas organizações, entre os quais se destacam o *sensegiving* e o *sensebreaking* (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014), que serão abordados a seguir.

#### 2.8.1 *Sensemaking*, *Sensegiving* e *Sensebreaking*: Processos que Contribuem para a Análise dos Sentidos Atribuídos pelas Organizações

Esta seção pretende avançar na compreensão dos sentidos que fluem no contexto organizacional, considerando que “na literatura, o *sensemaking* é enfatizado como uma atividade contínua subjacente ao processo da organização” (HERNES; MAITLIS, 2010, p. 29). Para tanto, também se torna pertinente abordar sobre o processo de *sensegiving* e o de *sensebreaking*, que complementam o processo de *sensemaking* (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). Com o intuito de esclarecer como esses processos podem interagir, a Figura 1 apresenta conceitualmente o *sensemaking* como o núcleo do processo e o *sensegiving* e o

*sensebreaking* como processos correspondentes, sendo as relações entre eles descritas a seguir.

Primeiramente será abordada a interação entre *sensemaking* e *sensegiving*. A partir da premissa de que o "*sensegiving*" é desencadeado por ambientes complexos de "*sensemaking*" - ambíguos e imprevisíveis e que envolvem vários atores com interesses divergentes (MAITLIS; LAWRENCE, 2007), o *sensegiving* se apresenta na Figura 1 como um processo consequente ao *sensemaking*. Desta forma, a organização com o *sensemaking* é capaz de desenvolver interpretações plausíveis que permitem a ação e com o *sensegiving* visa comunicar seu propósito aos seus membros (CHOO; 2002), bem como aos que estão de fora da organização (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991).

*Sensegiving* difere do "*sensemaking*", pois as pessoas que "*give sense*" tentam influenciar outras pessoas a perceberem e a interpretar certas ações e eventos de maneiras particulares (SØDERBERG, 2003). Contudo, conforme a autora:

[...] teoricamente, pode-se distinguir entre *sensegiving* e *sensemaking* em um determinado momento. Na prática é frequente a ocasião em que as pessoas se envolvem em processos de *sensegiving* com base nos seus processos de *sensemaking* (SØDERBERG, 2003, p. 7, tradução nossa).

Um dos estudos que demonstra a relação entre o *sensemaking* e o *sensegiving* é o de Gioia e Chittipeddi (1991) sobre o esforço de uma mudança estratégica em uma universidade pública. A mudança estratégica foi um processo que ocorreu em quatro estágios. No primeiro há um esforço por parte do CEO de *make sense* da situação criando uma visão orientadora para a universidade; em seguida há um esforço de *sensegiving* por parte do CEO ao comunicar essa visão aos *stakeholders* e constituintes da universidade. No terceiro estágio, há um esforço de *sensemaking* pelos *stakeholders*, em que eles tentam descobrir o significado da visão proposta e revisar sua compreensão. O último estágio apresenta o esforço de *sensegiving* por parte dos *stakeholders*, no qual eles respondem à visão proposta e tentam influenciar sua forma realizada. Também é uma etapa marcada pelo compromisso de toda a organização para a ação em direção à visão. O *loop* de *feedback* indica que as atividades de *sensegiving* dos vários *stakeholders* também

levam a algumas modificações na visão adotada e revisão por parte do CEO e da alta gerência.

No contexto do estudo, *sensemaking* estava relacionado aos momentos em que os sentidos eram atribuídos para a compreensão da natureza da mudança estratégica pretendida e de *sensegiving*, aos que tinham a preocupação em tentar influenciar a maneira com que a outra parte entende ou *make sense* (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991). Ambos “os processos ocorreram de forma interativa, sequencial e, em certa medida, recíproca, envolvendo o alto escalão e os públicos internos e externos da universidade” (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991, p. 442, tradução nossa).

O estudo longitudinal de Maitlis (2005) em três orquestras sinfônicas britânicas também demonstra os processos de *sensemaking* e *sensegiving*. Ao investigar os processos sociais de construção de sentido entre os diversos *stakeholders* das organizações, foi constatado que os processos de *sensegiving* estimularam processos de *sensemaking*, tanto por parte de líderes quanto por parte de *stakeholders*. Quando os *stakeholders* se engajavam em processos de *sensegiving*, eles criavam processos de *sensemaking* caracterizado por um intenso fluxo de informação, pois os líderes relatavam as informações que recebiam para outros diretores, equipes executivas e outros *stakeholders*. Do contrário, quando havia uma baixa participação dos *stakeholders*, poucos eram os processos de *sensegiving*, que, por consequência desencadeavam, descontínuos processos de *sensemaking*.

No que concerne ao *sensegiving* impulsionado pelos líderes (MAITLIS, 2005), alguns processos de *sensemaking* foram conduzidos de forma direcionada por meio de canais formais como reuniões, comitês e eventos planejados, em que os líderes utilizavam os próprios recursos, como o tempo, espaço e redes pessoais, para atender as partes interessadas que, no processo, apoiavam e participavam dessas oportunidades. Em contraste, quando os líderes demonstravam níveis mais baixos de *sensegiving*, os processos de *sensemaking* eram menos direcionados, oportunizando discussões abertas com o envolvimento de várias partes.

Os exemplos expostos demonstram que os processos de *sensegiving* por parte de líderes e *stakeholders* impulsionaram processos de *sensemaking* (MAITLIS, 2005). Em razão disso, a Figura 1 demonstra que “[...]”

ambos os conceitos são dois lados da mesma moeda, um implica o outro e um não pode existir sem o outro” (ROULEAU, 2005, p. 1415, tradução nossa). Mediante este enfoque, *sensemaking* e *sensegiving* não atuam separadamente, pois um "sensegiver" é também um "sensemaker" e vice-versa (SANDBERG; TSOUKAS, 2015). Exemplo, um agente de mudança que "give sense" aos funcionários passou anteriormente por um processo de "make sense" (SANDBERG; TSOUKAS, 2015). Outro exemplo: um funcionário que "make sense" uma iniciativa de mudança atendendo a seus superiores também "give sense" a eles através de suas reações (SANDBERG; TSOUKAS, 2015). Consequentemente, o "making" e o "giving" são processos simultaneamente implicados (SANDBERG; TSOUKAS, 2015).

Além disto, cabe ressaltar que o *sensemaking* e o *sensegiving* são produzidos e reproduzidos diariamente e estão ancorados no conhecimento tácito dos gerentes inseridos em um contexto sociocultural mais amplo, dotado de interações com agentes externos e de estruturas sociais convencionadas (ROULEAU, 2005), aos quais as organizações agem e reagem perante este ambiente (WEICK, 1995).

Do mesmo modo, as relações entre o *sensemaking* e o *sensebreaking* é ilustrada pela Figura 1. O *sensebreaking* se refere ao momento em que há o rompimento dos sentidos (PRATT, 2000) para que haja novos entendimentos (VLAAR; FENEMA; TIWARI, 2008). Um exemplo do processo de *sensebreaking* envolveu a reformulação das concepções mantidas anteriormente e o redirecionamento para a busca de soluções decorrentes de situações adversas, incongruentes ou indesejáveis vivenciadas por trabalhadores de uma organização da área de tecnologia da informação (VLAAR; FENEMA; TIWARI, 2008). Em virtude disso, o processo de *sensebreaking* que evidencia um colapso para o *sensemaking* se refere ao momento em que as atividades organizacionais contínuas são interrompidas até que sejam restauradas (SANDBERG; TSOUKAS, 2015).

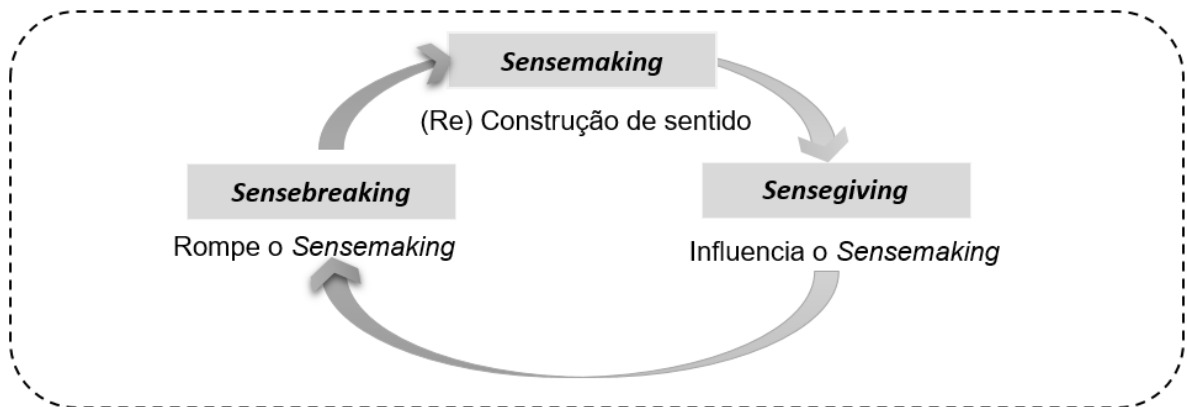
Considerando o estudo de Vlaar, Fenema e Tiwari (2008), as relações entre *sensemaking*, *sensegiving* e *sensebreaking* envolveram atos cognitivos e de comunicação no alcance de entendimentos comuns entre trabalhadores de uma empresa *offshore* da área de tecnologia da informação. O estudo concluiu que as assimetrias de conhecimento, experiência, complexidade, instabilidade, ambiguidade e novidade que envolveram as tarefas levaram os membros de equipes locais e das equipes distribuídas a se envolverem em atos de

*sensemaking*, *sensegiving* e *sensebreaking* que interagiram em ciclos, respectivamente para evitar problemas de compreensão, facilitar a transferência de informações e criar novos entendimentos acerca dos trabalhos distribuídos (VLAAR; FENEMA; TIWARI, 2008).

Outro estudo que demonstrou o envolvimento de tais processos foi o de Pratt (2000), que analisou por meio de um estudo etnográfico como os processos de *sensebreaking* e de *sensegiving* foram utilizados como táticas por uma organização, com o propósito de gerenciar a identificação dos seus distribuidores, como resultado do processo de *sensemaking*. A prática de *sensebreaking* ocorria através da construção de sonhos. A empresa motivava os indivíduos a sonharem, processo que gerava um significado vazio quando o próprio sentido do indivíduo era desvalorizado comparado aos seus novos ideais. Já as práticas de *sensegiving*, “assumiram a forma de uma programação positiva, processo pelo qual o distribuidor era instruído a preencher sua mente com coisas que eram elevadas e edificantes” (PRATT, 2000, p. 469, tradução nossa). Tal prática contava com a ajuda de um distribuidor de nível hierárquico superior, que auxiliava os indivíduos a criarem um vínculo afetivo e financeiro com a organização. Quando o *sensebreaking* provocava o descontentamento e a ruptura dos sentidos dos distribuidores e o *sensegiving* preenchia esta lacuna com o fortalecimento dos relacionamentos positivos oferecidos pela organização, a identificação positiva era alcançada pela organização como resultado do processo de *sensemaking* (PRATT, 2000).

Dado o exposto, infere-se que o processo de *sensemaking* pode atuar mutuamente com os processos de *sensegiving* e de *sensebreaking*, em que os prováveis caminhos entre os construtos se traduzem em um processo dinâmico pelo qual o sentido é construído, influenciado, rompido e reconstruído, conforme Figura 1.

**Figura 1** - Inter-relações entre *sensemaking*, *sensegiving* e *sensebreaking*



**Fonte:** a própria autora, a partir de Weick (1995), Gioia e Chittipedi (1991), Maitlis e Christianson (2014), Maitlis e Lawrence (2007), Rouleau (2005), Pratt (2000), Sandberg e Tsoukas (2015), Vlaar, Fenema e Tiwari (2008).

Portanto, a construção de sentido perpassa momentos de influência com o *sensegiving* e momentos de ruptura para sua reconstrução com o *sensebreaking*, considerando as contribuições de Weick (1995), Pratt (2000), Gioia e Chittipedi (1991), Maitlis e Christianson (2014), Maitlis e Lawrence (2007), Rouleau (2005), Pratt (2000), Sandberg e Tsoukas (2015), Vlaar, Fenema e Tiwari (2008). A partir destas considerações, os processos de *sensemaking*, *sensegiving* e *sensebreaking* contribuirão para a análise das inter-relações entre identidade, imagem e reputação em organizações sustentáveis.

## 2.9 SENSEMAKING, SENSEGIVING, SENSEBREAKING E A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS

Esta seção tem por objetivo sugerir e analisar o alinhamento entre identidade, imagem e reputação em organizações sustentáveis, por meio do *framework* ilustrado pela Figura 2. Cabe salientar que o *framework* elaborado adaptou e ampliou o *framework* de Munck (2015) da análise, compreensão e (re) construção de sentido dado às decisões sobre a gestão da sustentabilidade nas organizações.

Assim, o núcleo do *framework* apresenta o processo de *sensemaking* que emerge de circunstâncias equívocas, em que são empenhados esforços para construir um sentido plausível para o que ocorre (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005), sendo os motivos que ocasionam o *sensemaking*

provenientes de estruturas, restrições institucionais, planos, expectativas, entre outros (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). Deste modo, um evento ambíguo ou um assunto de algum significado envolve uma ameaça para papéis e rotinas conquistadas, fazendo com que as organizações interroguem os seus principais pressupostos e como devem agir (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Neste trabalho, a sustentabilidade é considerada como o evento ou o tema que impulsiona o processo de construção de sentido com ambiguidades sobre o que significa ser sustentável, de que modo “somos sustentáveis” e por quais razões “somos ou deveríamos ser sustentáveis” enquanto organização, posto que o *sensemaking* desperta questionamentos sobre “quem somos”, “o que estamos fazendo”, “o que importa e por que importa” (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

As ambiguidades de informação são registradas e afastadas em ciclos comportamentais interligados e incluídos pelos estágios de criação/promulgação, seleção e retenção que geram o ambiente de *sensemaking* como núcleo do *organizing* (WEICK, 1973, 1995; MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). Como retratado no *framework*, *organizing* significa e representa a própria organização sob a ótica do processo de *sensemaking* que a constitui (WEICK, 1973; COLVILLE; BROWN; PYE, 2011). Ressalta-se que o ambiente de *sensemaking* abarca relações que podem se tornar diretas ou inversas, na medida que o ator, no caso a organização, pergunta o que é que deve fazer: continuar a ser orientada pelo estado da informação na retenção ou contrabalancear esse estado com a seleção e criação/promulgação (WEICK, 1973, 1995).

Portanto, a linha que vai da retenção à seleção trata o item como se fosse não ambíguo para futuras escolhas (WEICK, 1973). O processo de criação de sentido gera a informação a que o sistema se adapta. A maior parcela de ambiguidade é afastada pelo processo de seleção, que, a partir de critérios estabelecidos pela experiência passada, separa a diversidade presente e assim coloca a informação ambígua numa forma ordenada (WEICK, 1973). A retenção, embora seja basicamente um processo de armazenamento, reorganiza internamente a informação, afasta a ambiguidade criada por contradições e integra itens novos em itens anteriormente conservados, estabelecendo *feedback* para todos os três processos anteriores (WEICK, 1973). Em outras palavras, há dois tipos de informações para o processo de criação de sentido que forma o ambiente de

*sensemaking* como núcleo do *organizing*: informações que fluem de dentro do sistema, da linha que vai da retenção à criação de sentido, e informações de fora do sistema, da linha que flui do ambiente externo para a criação de sentido (WEICK, 1973; 1995; MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

A partir do exposto e com as contribuições de Weick (1973; 1995), Munck (2015) e Dias (2017), o *framework* evidencia que algumas organizações, mesmo perante as exigências da sustentabilidade, continuam sendo direcionadas pelas características centrais, que já a definem de forma geral. Há pouquíssima influência externa, sendo os caminhos em curso reforçados, momentos 2 e 3 do núcleo do *framework*. Na linha que vai da retenção ao momento de seleção, momentos 3 ao 1, as organizações consideram o ambiente externo, refletem sobre ele, mas sem um questionamento mais profundo, propiciando que haja uma renovação incremental de sentido para a sustentabilidade, em que as organizações buscam reter os atributos centrais que definem “quem somos” de forma geral e abarcam algumas características distintivas ou duradouras vinculadas à sustentabilidade.

A trajetória que legitima a identidade plausível de uma organização caracterizada como sustentável vai da retenção ao momento 0, em que as organizações identificam e refletem profundamente sobre as demandas da sustentabilidade, levando a um julgamento coletivo sobre suas implicações; aqui retêm os atributos que a definem de forma geral e agrega os atributos para a sustentabilidade que conferem qualificações distintas e valores a serem perpetuados. A narrativa retida pelo processo tende a tornar-se mais substancial, pois está relacionada à experiência passada, conectada com uma identidade significativa e utilizada como fonte de orientação para novas ações e interpretações (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Sendo assim, o processo de *sensemaking* pode levar a ações em conformidade com as crenças para definir o que está acontecendo e o que significa (WEICK, 1995), momentos 3 ao 0, no qual há a possibilidade de haver a compreensão e a definição de quem somos enquanto organização sustentável. É possível ainda que o *sensemaking* consista na estabilização de um conjunto de eventos, sendo o processo de construção de sentido pautado pela percepção do próprio mundo, em que a interação com o observador é negligenciada (WEICK,

1995), momentos 2 e 3, em que não há uma construção e renovação de sentido para a sustentabilidade pela organização.

Além disto, cabe salientar que o processo de construção de sentido para a sustentabilidade envolve inicialmente o alto escalão da organização que após *make sense*, estabelece e comunica uma visão orientadora aos públicos internos por meio do *sensegiving*. O *loop* de *feedback* se dá com a compreensão e o compromisso de toda a organização com a visão orientadora (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991). Dessa maneira, a organização, com o *sensemaking*, é capaz de desenvolver interpretações plausíveis que permitem as ações almejadas, momentos 3 ao 0. Com o *sensegiving*, gera uma dinâmica embutida, em que as interpretações dos líderes organizacionais influenciam os entendimentos e como deve ser afirmada a identidade organizacional pelos demais membros (RAVASI; SCHULTZ, 2006), sendo a partir de então legitimada por todos, momento 3 ao 4 do *framework*.

Ademais, o processo de *sensemaking* fundamentado na construção da identidade trata de uma complexa rede de proação e reação, em que o produtor de sentido age e reage frente ao ambiente em busca de uma autoconcepção consistente e positiva (WEICK, 1995). Desta forma, conforme Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005, p. 416, tradução nossa):

[...] do ponto de vista do *sensemaking*, quem nós pensamos que somos (identidade) enquanto atores organizacionais molda o que promulgamos (*enact*) e como interpretamos, o que afeta também o que os que estão de fora pensam sobre o que somos (imagem) e como nos tratarão, respostas estas que estabilizam ou desestabilizam nossa identidade.

Assim, a promulgação de sentido para a sustentabilidade envolve interpretações internas, mas sujeitas às percepções e aceitações externas que abarcam a imagem e a reputação organizacional, conforme ilustra o *framework*. Logo, a tendência das organizações é comparar a identidade com as percepções externas (GIOIA; SHULTZ; CORLEY, 2000), ao avaliarem quem somos e como queremos ser ou somos vistos e avaliados enquanto organização sustentável.

Nesta perspectiva, um aspecto central da construção e manutenção da identidade é a reflexividade, em que se analisa como se aparece para os outros, compara essa imagem à identidade atual e faz ajustes nas orientações e ações para alinhar a identidade com a imagem (GIOIA; HAMILTON; PATVARDHAN, 2014).

Essa lógica denota que as percepções dos públicos externos sobre uma organização desestabilizam a identidade, exigindo que os membros reconstruam o processo de construção de sentido até então atribuído pela organização (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000; GIOIA; THOMAS, 1996).

A influência por parte dos *stakeholders*, que pode impulsionar uma mudança no fluxo do *sensemaking* remete novamente a uma fase de *sensegiving*, dessa vez por meio da imagem e da reputação organizacional (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; MAITLIS, 2005; SANDBERG; TSOUKAS, 2015). Ressalta-se que os que estão de fora possuem algumas percepções sobre a organização que podem influenciar a identidade organizacional, mas não decidem sobre ela (GIOIA et al., 2010), pois são as percepções internas acerca das percepções externas que podem desencadear a mudança e a revisão da identidade (GIOIA; SHULTZ; CORLEY, 2000).

Por outro lado, para que os públicos externos que tenham uma interpretação mais adequada quanto à realidade organizacional (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991) frente à sustentabilidade, a organização influencia a imagem e a reputação por meio da imagem projetada, momento 3 a 5. O referido momento também expressa o processo de *sensegiving* que exerce influência (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991) sobre as percepções dos *stakeholders* acerca do posicionamento da organização em relação à sustentabilidade, sendo as imagens projetadas geralmente direcionadas para públicos específicos (GIOIA; HAMILTON; PATVARDHAN, 2014).

Considerando que “a gestão que procura influenciar as imagens de sua organização só pode fazê-lo através do gerenciamento da identidade corporativa” (MARKWICK; FILL, 1997, p. 398), o *framework* ilustra por meio da Figura 2, que a imagem criada e comunicada pela organização (ALVESSON, 1990; BERNSTEIN, 1984) para a sustentabilidade deveria emergir da identidade. Todavia, é possível que a imagem projetada seja diferente da identidade, ou seja, a organização decide promulgar uma imagem de empresa sustentável, por meio do *sensegiving*, mas não se preocupa em construir uma identidade de empresa sustentável validada por um processo de reflexão e compreensão aprofundado de *sensemaking*.

Por conseguinte, as imagens projetadas por algumas organizações são destinadas a não esclarecer a identidade, mas a desviar a atenção dos públicos

para certos aspectos socialmente desejáveis da identidade organizacional (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000), como alguns atributos da sustentabilidade identificados e retidos como importantes pela organização. Pode ocorrer também de a organização projetar imagens falsas para seus públicos (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000).

Neste sentido, com o intuito de criar uma imagem corporativa favorável, algumas organizações divulgam seletivamente informações positivas sobre o seu desempenho ambiental ou social, sem divulgar as informações negativas sobre esses aspectos, por meio de comunicações empresariais de vários tipos, incluindo relatórios anuais corporativos, relatórios de sustentabilidade, sites, publicidade, entre outros, prática reconhecida como *greenwashing* (LYON; MAXWELL, 2011).

Outra postura se refere à “[...] criação de declarações de missão, visão e valores que servem de base para a criação e apresentação de uma imagem pública ‘sustentável’” (OLIVEIRA et al., 2017, p. 429, tradução nossa). Conforme os autores, embora essas declarações sirvam como indicadores da filosofia e dos valores de uma empresa, não são necessariamente reflexões que condizem com as ações socioambientais das organizações. Em razão dessas discussões, a imagem por si só não determina se uma empresa é sustentável, pois é provável que algumas organizações se declarem como sustentáveis ressaltando alguns aspectos ou atributos associados à sustentabilidade ou, ainda, divulguem informações que, embora coerentes com os atributos de organização sustentável, não condizem com sua identidade atual.

Todavia, torna-se pertinente expor que, independente das declarações serem ou não de uma organização que pretenda ter uma identidade de organização sustentável, a imagem organizacional como as percepções dos públicos externos (GIOIA; THOMAS, 1996) e a reputação organizacional enquanto apreciação por parte dos públicos por uma organização ao longo do tempo (GRAY; BALMER, 1998; GOTSI; WILSON, 2001) se constitui como parte e resultado dessas declarações (GIOIA; THOMAS, 1996; SCHULER, 2004). Ademais, devido às relações próximas da reputação com a imagem, a reputação influencia a imagem que os *stakeholders* formam, bem como é influenciada por todas as formas com que a empresa projeta suas imagens (GOTSI; WILSON, 2001), conforme ilustra o *framework*.

Há ainda uma possível dissociação na aplicação dos conceitos a partir do entendimento de que “uma notável imagem corporativa pode ser criada com mais facilidade e rapidez do que uma autêntica reputação” (GRAY; BALMER, 1998, p. 696, tradução nossa), pois as imagens podem ser alteradas de forma relativamente rápida como resultado de mudanças organizacionais ou programas de comunicação (MARKWICK; FILL, 1997). Por consequência, uma imagem organizacional para a sustentabilidade é mais fácil de ser alcançada do que uma reputação autêntica de empresa sustentável, posto que a reputação, conforme Markwick e Fill (1997), requer a coerência da imagem com uma identidade meritória, que só pode ser alcançada ao longo de muitos anos (GRAY; BALMER, 1998).

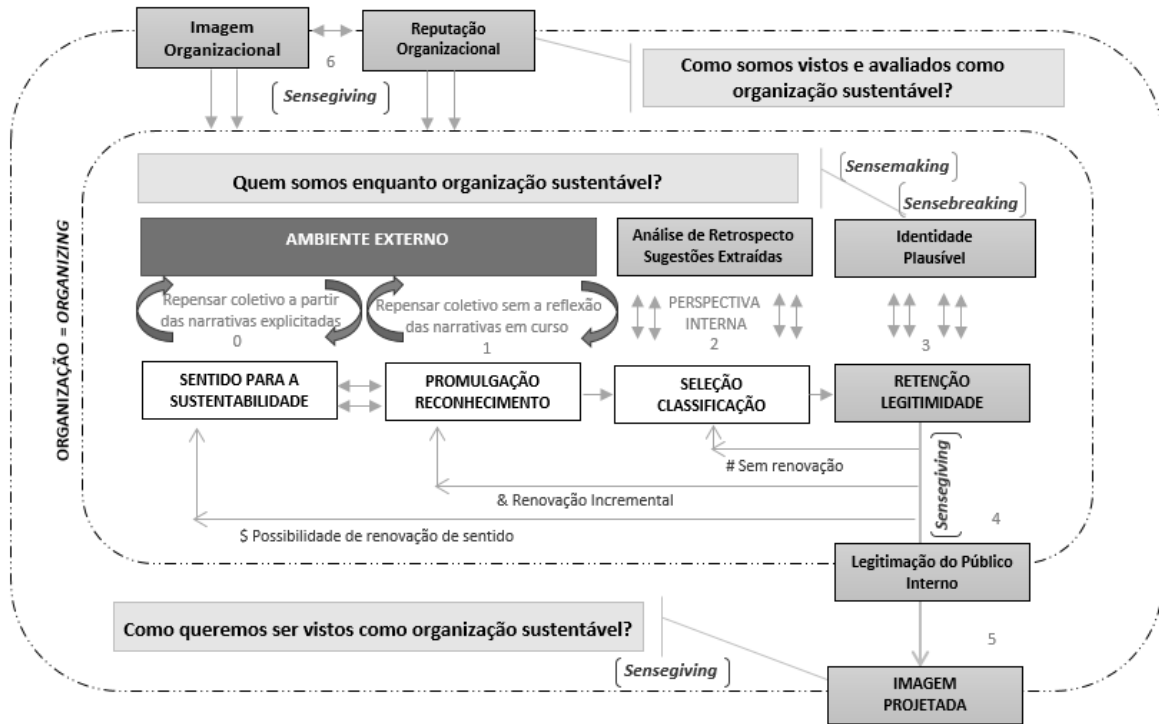
Em face do exposto, o *framework* proposto destaca que a imagem projetada, criada e comunicada pela organização (ALVESSON, 1990; BERNSTEIN, 1984) deveria ter como objetivo comunicar melhor a identidade plausível de uma organização sustentável para os que estão de fora, com o intuito de que as percepções deles se alinhem com as suas autodefinições (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000). Consequentemente, a imagem e a reputação são decorrentes das percepções por parte dos públicos acerca dos atributos que compreendem uma organização sustentável, conforme apresenta o Quadro 6, no tópico 2.7.

Destaca-se ainda no *framework* proposto, a possibilidade de os sentidos se romperem, proporcionando novas compreensões e entendimentos (PRATT, 2000; GIULIANI, 2016; VLAAR; FENEMA; TIWARI, 2008). O momento de ruptura da identidade expressa o processo de *sensebreaking* que ocorre quando as organizações são impactadas por situações que as levam a rever seus entendimentos sobre: quem somos enquanto organização sustentável? Assim, o *sensebreaking* se integra ao *sensemaking*, uma vez que os sentidos rompidos são analisados e encaminhados para restauração, sendo possível que a imagem e a reputação propiciem uma reconstrução da identidade, conforme já foi mencionado.

Em síntese, com o suporte do *sensemaking*, torna-se possível analisar os processos que conduzem ao entendimento e construção de uma identidade organizacional sustentável alinhada aos atributos centrais, distintivos e duradouros (ALBERT; WHETTEN, 1985; WHETTEN, 2006; RAVASI; SCHULTZ, 2006) presentes no Quadro 4, no tópico 2.4. Pelo *sensegiving*, é possível afirmar, tanto para seus membros, quanto para os que estão de fora (GIOIA et al., 2013), “quem somos enquanto organização sustentável”. Logo, há uma interação entre

quem os membros dizem que são como organização e quem eles acreditam que são (RAVASI; SCHULTZ, 2006), conforme o *framework* proposto na Figura 2.

**Figura 2 - Framework** para análise das inter-relações entre identidade, imagem e reputação em organizações sustentáveis



**Fonte:** elaborado a partir de Munck (2015), com contribuições de Colville; Brown e Pye (2011), Dias (2017), Weick (1973, 1995), Pratt (2000), Vlaar, Fenema e Tiwari, (2008), Maitlis e Christianson (2014), Sandberg e Tsoukas (2015), Gioia e Chittipedi (1991), Gioia, Shultz e Corley (2000), Gioia e Thomas (1996), Gotsi e Wilson (2001), Giuliani (2016), Gray e Balmer (1998), Schuler (2004), Maitlis (2005), Alvesson, (1990), Bernstein (1984); Albert e Whetten (1985), Whetten (2006), Gioia et al. (2013), Gioia, Hamilton e Patvardhan (2014), Ravasi e Schultz (2006) e Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005).

Enfim, a formação e a continuidade de uma identidade organizacional sustentável fluem em um processo contínuo que nunca começa e nunca termina (WEICK; 1995), exceto quando os esforços resultem em uma falta de sentido frente à sustentabilidade, em que as atividades organizacionais, em vez de serem restauradas, são completamente rompidas (SANDBERG; TSOUKAS, 2015). Neste fluxo, a identidade coerente com as premissas da sustentabilidade norteia a imagem projetada e interage com a imagem e a reputação. Logo, a perspectiva processual apresentada pelo *framework* proposto pela Figura 2, permite analisar as inter-relações entre identidade, imagem e reputação em organizações sustentáveis. A partir de então, alcançar-se-á meios para restabeler, manter ou refletir sobre a coerência sugerida.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção expõe o arcabouço metodológico que orientou esta pesquisa. Trata de um percurso que contempla a classificação geral da pesquisa, os critérios que definiram a coleta de dados, a unidade de análise, os instrumentos de pesquisa utilizados, as categorias construídas a partir do referencial teórico e por fim, o método empregado para análise dos dados.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA

A partir da problemática que enfatiza as inter-relações entre identidade, imagem e reputação em organizações sustentáveis, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, uma vez que “[...] a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes” (GODOY, 1995, p. 20).

Portanto, os estudos de cunho qualitativo aspiram compreender um fenômeno no contexto em que ocorre e do qual é parte (GODOY, 1995). “Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando ‘captar’ o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes” (GODOY, 1995, p. 21). Assim, “partindo de questões amplas que vão se aclarando no decorrer da investigação, o estudo qualitativo pode, no entanto, ser conduzido através de diferentes caminhos” (GODOY, 1995, p. 21) que serão detalhados no decorrer do capítulo.

Ademais, o estudo é classificado como descritivo e exploratório, pois descreve uma situação social circunscrita e possui como objetivo explorar determinadas questões (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2012). Desta forma,

uma pesquisa descritiva colocará a questão dos mecanismos e dos atores (o “como” e o “que” dos fenômenos); por meio da precisão dos detalhes, ela fornecerá informações contextuais que poderão servir de base para pesquisas explicativas mais desenvolvidas (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2012, p. 130).

Ao eleger o percurso qualitativo e o viés descritivo e exploratório, optou-se ainda, pelo estudo de caso enquanto estratégia de pesquisa, pois “o estudo

de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação” (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977, p. 224-225). Como pretende-se desbravar o universo dos sentidos que permeiam a realidade da organização estudada, o estudo de caso trata de uma estratégia apropriada para compreender as particularidades e implicações entre identidade, imagem e reputação na organização pesquisada.

### 3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados é uma importante etapa para alcançar o que foi estabelecido pelo estudo qualitativo. Os vários tipos de dados coletados contribuem para que se entenda a dinâmica do fenômeno (GODOY, 1995). Neste sentido, os próximos tópicos abordam sobre a unidade de análise, os instrumentos de pesquisa utilizados e as categorias de pesquisa do estudo.

#### 3.2.1 Unidade de Análise

A unidade de análise foi delimitada a partir de dois critérios. Como primeiro critério, organizações pertencentes ao GRI – *Global Reporting Initiative*, relatório de sustentabilidade internacional que traz diretrizes e indicadores de avaliação de desempenho de instituições frente à sustentabilidade no ano de 2016 e 2017. Como segundo critério, organizações pertencentes à 12ª carteira do ISE - Índice de Sustentabilidade da BM&FBOVESPA que vigora de 02 de janeiro de 2017 a 05 de janeiro de 2018, com 34 companhias. Foi encaminhado um ofício na data de 25 de julho de 2017 para cada uma das organizações via correio e posteriormente, um e-mail reforçando o convite para participação da pesquisa. Destas organizações, duas manifestaram interesse, porém somente uma aceitou participar da pesquisa.

A unidade pesquisada será detalhada na seção de análise e discussão dos dados. Trata de uma organização que fabrica produtos como painéis de madeira, pisos, louças, metais sanitários e chuveiros elétricos (RELATÓRIO ANUAL, 2016). Conforme solicitado pela organização, seu nome será preservado, sendo referida pelo nome fictício MA. Os participantes da pesquisa, são gestores de algumas áreas estratégicas da empresa, como o Gerente da Unidade de Negócios Louças, Gerente de Sustentabilidade e Comunicação, Gerente da Unidade de

Negócios Madeira, Gerente de Desenvolvimento Organizacional e Recursos Humanos, Gerente de Relações com Investidores e Riscos, além da Presidência Independente do Comitê de Sustentabilidade, no total de seis participantes.

Os participantes mencionados contribuem com o estudo, pois os sentidos que envolvem as decisões adotadas e propagadas pelos gestores normalmente estão alinhados aos rumos estratégicos tomados pelas organizações frente aos desafios da sustentabilidade (MUNCK, 2015).

### 3.2.2 Instrumentos de Coleta de Dados

As entrevistas com os gestores foram realizadas de acordo com o roteiro que consta no Apêndice A. Conforme Godoy (2010, p. 134), “a entrevista tem como objetivo compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse”. Cada entrevista semiestruturada, que combina perguntas fechadas e abertas, possibilitou aos entrevistados a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão (MINAYO, 2012). Ressalta-se que todos os entrevistados participaram de modo voluntário e, portanto, assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, sendo a identificação dos participantes mantida em absoluto sigilo e confidencialidade.

Para facilitar o acesso aos entrevistados, localizados nas diferentes unidades da companhia, as seis entrevistas foram realizadas via chamada de vídeo, por meio de um *software* de comunicação, sendo posteriormente transcritas. As informações sobre as entrevistas constam no Quadro 8.

**Quadro 8** – Informações sobre as entrevistas

Entrevistado	Data	Tempo de Empresa	Unidade
E1	19/09/2017	23 anos	LM
E2	20/10/2017	02 anos	MA
E3	24/10/2017	34 anos	MA
E4	23/11/2017	02 anos	MA
E5	27/11/2017	05 anos	Membro Independente
E6	19/12/2017	03 anos	MA

**Fonte:** a autora.

Para colaborar com a interpretação dos dados, foram utilizados como suporte, fontes secundárias como os documentos (GODOY, 1995), a saber: relatórios de sustentabilidade da companhia, conteúdos publicados no site da organização MA e marcas correspondentes LM, LN, MU e LO, redes sociais e site de reclamação. Portanto, os instrumentos combinados oportunizam conduzir a pesquisa buscando analisar a identidade, a imagem e a reputação na organização pesquisada.

### 3.2.3 Definição das Categorias de Análise

Segundo Gomes (2012), a categorização pode ser realizada previamente, exigindo um conhecimento sólido por parte do pesquisador para encontrar um esquema classificatório adequado ao assunto a ser analisado, como pode surgir da análise do material de pesquisa.

Este estudo abarcará as duas perspectivas: categorias construídas à luz do referencial teórico, conforme o Quadro 9 e categorias que serão classificadas a partir dos dados coletados. “Assim, num movimento contínuo da teoria para os dados e vice-versa, as categorias vão se tornando cada vez mais claras e apropriadas aos propósitos do estudo” (GODOY, 1995, p. 24). Como categorias de pesquisa definidas previamente à luz do referencial teórico e dos objetivos da pesquisa, destacam-se as seguintes:

## Quadro 9 – Categorias de pesquisa

<b>OBJETIVO GERAL</b>
Analisar as inter-relações entre identidade, imagem e reputação em organizações sustentáveis.
<b>CATEGORIAS DE PESQUISA</b>
<b>Identidade Organizacional coerente com as premissas da sustentabilidade</b>
<p><u>Definição:</u> Trata de um conjunto de atributos centrais, distintivos e duradouros coerentes com as premissas da sustentabilidade que atuam como princípios, qualificações e valores perpetuados ao longo do tempo. São construídos, compartilhados e legitimados pelos membros organizacionais.</p> <p><u>Modo de análise:</u> a análise de dará através dos documentos secundários e das falas dos entrevistados referentes às questões de número 1, 2, 9 e 10 do roteiro de entrevistas.</p> <p><u>Contempla o segundo objetivo específico:</u> identificar os atributos e as ações desenvolvidas pela organização pesquisada para a formação de sua identidade, imagem e reputação organizacional.</p>
<b>Imagem Projetada</b>
<p>A imagem projetada, criada e comunicada por uma organização ressalta e divulga as características centrais, duradouras e distintivas de uma organização sustentável.</p> <p><u>Modo de análise:</u> a análise de dará através dos documentos secundários e pela fala dos entrevistados com a questão de número 3 do roteiro de entrevista.</p> <p><u>Contempla o segundo objetivo específico:</u> identificar os atributos e as ações desenvolvidas pela organização pesquisada para a formação de sua identidade, imagem e reputação organizacional.</p>
<b>Reputação</b>
<p>A reputação organizacional resulta das percepções dos públicos acerca dos atributos apresentados enquanto uma organização sustentável ao longo do tempo.</p> <p><u>Modo de análise:</u> a análise se dará por meio do ponto de vista dos entrevistados com a questão de número 4 do roteiro de entrevista, documentos secundários, além de serem consideradas outras evidências como a avaliação dos públicos em site de reclamação e em redes sociais.</p> <p><u>Contempla o segundo objetivo específico:</u> identificar os atributos e as ações desenvolvidas pela organização pesquisada para a formação de sua identidade, imagem e reputação organizacional.</p>
<b>Sensemaking, Sensegiving e Sensebreaking</b>
<p>Os <i>processos de sensemaking, sensegiving e sensebreaking</i> se traduzem em um processo dinâmico, pelo qual o sentido é construído, influenciado, rompido e reconstruído para o alcance de novos entendimentos.</p> <p><u>Modo de análise:</u> a análise de dará através do <i>framework</i> proposto pelo referencial teórico, os documentos secundários e a fala dos entrevistados com as questões de número 5,6,7,8 e 11.</p> <p><u>Contempla o terceiro objetivo específico:</u> investigar as particularidades e implicações da coerência ou não entre identidade, imagem e reputação na organização pesquisada sob a luz do <i>framework</i> proposto.</p>

**Fonte:** elaborado pela autora, a partir de Albert e Whetten (1985), Alvesson, (1990), Bernstein (1984), Dias (2017), Gioia e Chittipedi (1991), Gioia et al. (2013), Gioia e Thomas (1996), Gioia, Hamilton e Patvardhan (2014), Gioia; Schultz e Corley (2000), Gray e Balmer (1998), Gotsi e Wilson (2001), Maitlis e Christianson (2014), Maitlis e Lawrence (2007), Munck, (2015), Rouleau (2005), Pratt (2000), Ravasi; Schultz (2006), Sandberg e Tsoukas (2015), Schuler (2004) Vlaar; Fenema e Tiwari, (2008), Weick (1973,1995), Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005), Whetten (2006).

As categorias orientam a análise e discussão dos dados acerca das inter-relações entre identidade, imagem e reputação.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta fase, o pesquisador coloca toda sua atenção para a organização, leitura e análise dos dados que foram coletados (BARROS; LEHFELD, 1990). A análise de narrativas foi considerada como pertinente ao estudo desenvolvido, pois contempla duas entre as cinco principais áreas de pesquisa em que é direcionada aos estudos organizacionais: o *sensemaking* e a identidade (RODHES; BROWN, 2005). Deste modo, o processo de *sensemaking* é pautado por narrativas que constituem um enredo de experiências como fonte de sentido (WEICK, 1995) e as narrativas são meios pelos quais são construídos os significados e a identidade, a partir de eventos e experiências organizacionais (RODHES; BROWN, 2005).

Ademais, as narrativas emergem e são flagradas pelo pesquisador nos mais diversos contextos, interações cotidianas, interações institucionais, grupos focais e entrevistas de pesquisa (BASTOS; BIAR, 2015). “Na atualidade, algum destaque tem sido conferido às narrativas oriundas de entrevistas, planejadas de forma semiestruturada ou aberta, formuladas de modo a encorajar a emergência de narrativas” (BASTOS; BIAR, 2015, p. 104). As entrevistas coletadas serão consideradas como ponto de partida para a análise de narrativas.

Antes de descrever o processo de análise, serão apresentados alguns traços peculiares das narrativas. Segundo Alvesson e Sköldbberg (2000), toda narrativa se move por meio do tempo, sendo em geral, determinada pela combinação de duas dimensões, a cronológica e a não cronológica. A última concede sentido à primeira, como tempo significativo para a sequência de episódios que se configura em dado período. Desta forma, uma narrativa é composta por uma sequência singular de eventos, estados mentais e ocorrências que envolvem personagens ou atores (BRUNER, 1997). “Mas estes constituintes, por assim dizer, não tem vida ou significado próprios, seu significado é dado pelo lugar que ocupam na configuração geral da sequência como um todo, seu enredo ou fábula” (BRUNER, 1997, p.46).

Portanto, de acordo com Bruner (1997, p. 46),

o ato de captar uma narrativa é, então, duplo: o intérprete tem que captar o enredo configurador da narrativa a fim de extrair o significado de seus constituintes, os quais ele deve relacionar ao enredo. Mas a configuração do enredo deve, em si, ser extraída da sucessão de eventos.

“Uma segunda característica da narrativa é que ela pode ser “real” ou “imaginária” sem perder seu poder como história” (BRUNER, 1997, p.47), pois a sequência das suas sentenças, e não a verdade ou falsidade de qualquer dessas sentenças é o que determina sua configuração geral ou enredo (BRUNER, 1997). “É essa sequencialidade singular que é indispensável para a significância de uma história e para o modo de organização mental em cujos termos ela será captada” (BRUNER, 1997, p. 47).

Outra característica crucial da narrativa diz respeito às ligações que estabelece entre o excepcional e o comum (BRUNER, 1997). Entende-se por “[...] comum, àquilo que as pessoas aceitam tacitamente sobre o comportamento que está ocorrendo ao seu redor” (BRUNER, 1997, p.48). Em contraste, quando há uma exceção ao comum, a história será quase invariavelmente um relato de um mundo possível, em que a exceção encontrada tenha de algum modo sentido (BRUNER, 1997). Aplicada ao contexto organizacional, as metodologias narrativas enfatizam aspectos da organização como temporalidade, pluralidade, reflexividade e subjetividade (RODHES; BROWN, 2005). Assim, “em vez de considerar as organizações como entidades estáticas, homogêneas e consistentes, as abordagens narrativas demonstram as características processuais das organizações” (RODHES; BROWN, 2005, p. 177, tradução nossa).

Nesta perspectiva, a narrativa pode ser uma fonte particularmente valiosa de *insights* sobre as organizações, pois as explicações dos processos que se baseiam em dados narrativos se aproximam dos fenômenos dos quais pretendem explicar (PENTLAND, 1999). A partir deste raciocínio, Pentland (1999) apresenta cinco elementos para compreender a estrutura das narrativas que trata como “*framework*”, a saber: sequência temporal; ator ou atores focais; voz narrativa identificável; estrutura de referência canônica e avaliativa e outros indicadores de conteúdo e contexto.

A sequência temporal expõe que toda narrativa possui um início, meio e fim, sendo a cronologia um instrumento de organização central dos eventos e ações. O ator ou os atores focais se referem aos personagens que fazem parte da

narrativa. O ator focal determina a unidade de análise do estudo: indivíduos, grupos, projetos ou organizações. A voz narrativa identificável trata de uma voz que reflete um ponto de vista específico da narrativa. A estrutura de referência canônica ou avaliativa considera que as narrativas incorporam valores e, muitas vezes, a moral de forma implícita e explícita, em que há um sentido do que é certo e errado, apropriado ou inapropriado como critérios pelos quais as ações dos personagens podem ser julgadas. Outros indicadores de conteúdo e contexto fornecem informações que podem ser essenciais para a interpretação dos eventos como o local, atributos dos personagens, atributos do contexto, entre outros. Embora a sequência seja central, os outros elementos são relevantes para a análise da conjuntura narrativa (PENTLAND, 1999).

Com base em Pentland (1999), foram definidos os elementos para análise das estruturas narrativas para este estudo, conforme o Quadro 10.

**Quadro 10** – Elementos para análise das estruturas narrativas

<b>Elementos de uma Estrutura Narrativa</b>	<b>Descrição</b>	<b>Descrição para as narrativas deste estudo</b>
Sequência temporal	Organização central dos eventos e ações.	Sequência de ações e eventos que descrevem a identidade, a imagem e a reputação da organização pesquisada.
Ator ou atores focais	Nos estudos organizacionais determinam a unidade de análise do estudo.	Organização pesquisada.
Voz narrativa	Voz que reflete um ponto de vista específico na narrativa.	Entrevistas e documentos coletados.
Estrutura de referência canônica e avaliativa	Crítérios pelos quais as ações podem ser avaliadas.	Referencial teórico.
Outros indicadores de conteúdo e contexto	Informações que podem ser essenciais para a interpretação dos eventos.	

**Fonte:** elaborado pela autora, a partir de Pentland (1999).

A operacionalização da pesquisa foi organizada em etapas com base em Pentland (1999); Kuabara (2015); Rese et al. (2010) e Rese et al. (2017). A primeira, contemplou a transcrição das entrevistas e a seleção dos documentos como elementos geradores das narrativas. Em seguida, para um primeiro nível de análise que é o texto, foram separados os trechos das entrevistas e os trechos dos

documentos para responder o problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos. Os dados foram organizados conforme as categorias delimitadas.

Por conseguinte, a organização como ator focal foi narrada aos poucos, em que um particular conjunto de eventos e suas relações na organização pesquisada foram descritos de forma genérica. Ademais, esta etapa contemplou além das vozes narrativas dos entrevistados, o contexto avaliativo. No nível mais profundo, foram analisadas as estruturas subjacentes, em que o contexto moral e os indicadores de conteúdo e contexto foram ponderados como confrontos e ambiguidades, a partir do *framework* proposto.

Cabe ressaltar que ao longo de toda a análise narrativa, os dados secundários e as entrevistas foram triangulados, em que as diferentes fontes de informação obtidas tiveram a finalidade de complementar e esclarecer as interpretações (STAKE, 2005). Conforme Denzin e Lincoln (2006), a triangulação é a exposição simultânea de realidades múltiplas, refratadas, em que “os leitores e as audiências são convidados a explorarem visões concorrentes do contexto, a se imergirem e a se fundirem em novas realidades a serem compreendidas” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 20). Deste modo, o uso da triangulação reflete uma tentativa de assegurar uma compreensão em profundidade do fenômeno em questão (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 19).

Assim, o presente capítulo abordou sobre os procedimentos metodológicos que abrangem a presente pesquisa. O capítulo seguinte possui o propósito de apresentar a análise e discussão dos dados.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Este capítulo visa analisar e discutir as inter-relações entre identidade, imagem e reputação em organizações sustentáveis, a partir das vozes narrativas que representam o ponto de vista de cada entrevistado e dos documentos secundários. Para tanto, as seções foram organizadas conforme os dois últimos objetivos específicos da pesquisa, de acordo com os procedimentos metodológicos abordados no capítulo antecedente.

### 4.1 IDENTIDADE DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

Esta primeira seção tem como intuito identificar os atributos e as ações desenvolvidas pela organização MA para a formação de sua identidade organizacional. Assim, será apresentada uma breve descrição da organização MA, a identificação genérica de seus principais atributos, atributos específicos de uma organização sustentável, além de outros indicadores de conteúdo e contexto. Por fim, será caracterizada a identidade da organização pesquisada.

#### 4.1.1 Descrição da Organização

A MA trata de uma organização que fabrica produtos como painéis de madeira, pisos, louças, metais sanitários e chuveiros elétricos (RELATÓRIO ANUAL, 2016). Seus produtos atendem o setor moveleiro e de acabamento da construção civil (RELATÓRIO ANUAL, 2016). A companhia foi fundada por empresários que identificaram a oportunidade de fabricar chapas de fibra de madeira no Brasil, pois o produto até então era importado (SITE DA MA, 2018). Décadas depois, a LM, marca de louças e metais foi incorporada à companhia (SITE DA MA, 2018).

A organização se divide em duas áreas de negócio: madeira e LM com 07 unidades florestais, 17 unidades industriais no Brasil e 3 fábricas localizadas no país da América do Sul (SITE DA MA, 2018). Seus produtos atendem todo o mercado brasileiro e países de todos os continentes, com ênfase nas Américas do Sul e Central, África e Estados Unidos (RELATÓRIO ANUAL, 2016). Acerca das divisões que compõem a companhia, o entrevistado E6 detalha:

A MA, a gente fala que ela tem duas divisões e seis negócios. Então a gente chama de Divisão Madeira que representa mais ou menos 2/3 dos resultados da companhia. Ela basicamente tem a Divisão Florestal que produz Eucalipto [...] e ela vende esse eucalipto para a divisão de painéis de Madeira. Então a área florestal vende eucalipto para a divisão de painéis de Madeira, painel de Madeira pega o eucalipto e produz MDP e o MDF, que é basicamente, Aline essas chapas de madeira que faz armário, porta, mesa, tudo isso que a gente chama de painel de madeira (ENTREVISTADO E6).

Na Divisão LM, a gente tem quatro negócios: metal sanitário, então chuveiro, torneira, a gente tem vasos sanitários, a parte de cerâmica, então pia, toalete, vaso sanitário, bidê, etc. e tal. A gente tem um terceiro negócio que é chuveiro elétrico, que é a marca LN e um quarto negócio que a gente adquiriu recentemente que é piso cerâmico: piso frio, azulejo, porcelanato. Então a Divisão LM hoje tem quatro negócios: porcelanato, chuveiro elétrico, metais e louças (ENTREVISTADO E6)

A estrutura de governança da companhia é formada pelo Conselho de Administração que estabelece o direcionamento estratégico dos negócios e pela Diretoria, responsável pela execução do planejamento estratégico (RELATÓRIO ANUAL, 2016). O Conselho é composto por membros representantes dos controladores e independentes (RELATÓRIO ANUAL, 2016). A diretoria é composta pelo Diretor Presidente, dois Vice-Presidentes e diretores das áreas administrativas, comerciais e operacionais (RELATÓRIO ANUAL, 2017). Ademais, a organização possui comitês consultivos, entre os quais se destaca o Comitê de Sustentabilidade (RELATÓRIO ANUAL, 2016).

A cada dois anos, realiza-se uma avaliação formal do Conselho, dos Comitês e de seus membros, sendo o último ciclo de avaliação realizado em 2016 (RELATÓRIO ANUAL, 2016). Cabe ainda enfatizar que a companhia de capital aberto é controlada por dois conglomerados que possuem juntos 60% de participação, sendo o restante do percentual *Free Float* (SITE DA MA, 2018).

A organização possui cinco marcas, duas na área de madeira: MU que produz pisos laminados e vinílicos, acessórios de acabamento e rodapé e MA que produz painéis de madeira. Na área de louças consta a LM de louças e metais sanitários; LN de duchas e torneiras elétricas e LO de revestimento cerâmico (SITE DA MA, 2018).

Após uma breve descrição da organização MA, a seção seguinte apresentará os seus principais atributos.

#### 4.1.2 Identificação Genérica dos Principais Atributos da Organização

A identidade de uma organização descreve o que os membros organizacionais acreditam ser o caráter dela (ALBERT; WHETTEN, 1985; DUTTON; DUKERICH, 1991). A partir dessa premissa, os entrevistados relataram os principais atributos ou características que eles acreditam que definem a organização MA, a saber:

Então assim o que eu posso falar de traços marcantes da MA. É uma empresa assim, é impressionante depois que você está a um tempo nela você se apaixona e quer ficar por ela, quer trabalhar nela. É uma empresa que você faz muitas amizades, é uma empresa com um clima muito bom, ela tem um clima para trabalhar muito bom, é uma empresa muito séria, é uma empresa correta, **ela é correta com os seus direitos e deveres, muito legalista**, é uma empresa legalista ao extremo. A gente tem custos assim bastante significativos para garantir o cumprimento do rigor da lei e a gente vê concorrentes que não tem, a gente às vezes até questiona, é necessário tudo isso? E a resposta sempre é sim. É necessário tudo isso e muito mais, acho que é um pouco do sucesso dos 66 anos da MA e ela quer ficar pelo menos mais 66, então é uma empresa, nesse sentido, ela é muito legalista, muito correta, tem um **clima bastante bom**, as pessoas se dão bem, não é um clima muito pesado na companhia. Então estas são um pouco das características dela [...] (VOZ NARRATIVA E1)

Eu acho que hoje a gente tem alguns atributos importantes que são obviamente atrelados à marca, às marcas digamos assim que é: **inovação, sustentabilidade, qualidade, design, tecnologia**, então acho que são pelo menos uns cinco atributos que definem muito bem o que essa marca se propõe, até porque agora tem um novo propósito que é soluções para melhor viver. Então são atributos importantes para sustentar esse propósito daqui para a frente (VOZ NARRATIVA E2).

A MA ela é definida como uma **empresa legal**, ela sempre seguiu todos os parâmetros legais em termos de impostos, tributos e tudo o mais, ela segue todas as normas nacionais e internacionais com relação a processos e produtos. É uma empresa que ela tem um respeito muito grande no mercado porque ela tem **qualidade, ela tem serviços e tem profissionais muito sérios e conhecedores**. O diferencial da nossa empresa é que ela é uma empresa que tem um **know-how** muito forte (VOZ NARRATIVA E3).

Então nessa empresa de multinegócios tem alguns atributos que eu acho que eles acabam se tornando mais transversais, vou dizer assim. Um deles, eu acho que é o de uma **empresa de qualidade**, uma **empresa séria**, isso eu ouço assim, de clientes, de fornecedores, de funcionários, as pessoas admiram e valorizam. No nosso segmento que é construção civil é uma empresa **inovadora**,

então a gente está sempre ganhando as premiações, a gente está sempre sendo percebido pelo nosso público externo e interno como uma empresa que está se posicionando na vanguarda, que está pensando no futuro, que tem produtos novos, que oferta soluções e serviços e quando eu vou para a LM, mais específico, que é a nossa marca mais expressiva, é uma marca normalmente que sempre está alinhada à **qualidade, à design** e uma marca que até se posiciona de uma certa forma com um público mais diferenciado (VOZ NARRATIVA E4).

É um **grupo industrial altamente ético, inovador, com práticas exemplares de gestão**, monitoramento, então eu acho que é um pouco isso assim. Eu diria que o que mais assim, sem olhar informação já escrita, porque eu estou falando o que vem realmente vem da minha cabeça, acho que é o que realmente mais a gente sente. Então é isso, eu acho que o que define muito a MA em relação a outras empresas aos quais eu tenho contato é realmente essa **relação ética e transparente**, sempre buscando aprimorar e sempre buscando de tudo o que tem de ponta no mercado, com **processos e gestão também de altíssimo nível, de altíssimo padrão, padrões industriais de altíssimo padrão e com inovação** (VOZ NARRATIVA E5).

De acordo com as vozes narrativas, a organização MA possui como características a ética e a transparência, conforme E5; legalidade, segundo E1 e E3; *know-how*, conforme E3, sendo caracterizada como uma empresa com gestão, processos e padrões industriais de alto nível por E5. Outros atributos citados foram: a inovação por E5, E4 e E2, a sustentabilidade por E2, a qualidade por E2, E3 e E4, o *design* por E4 e E2, bom clima organizacional, conforme E1, além da tecnologia por E2.

No que diz respeito ao atributo transparência, o Relatório de Sustentabilidade de 2016 apresenta que os colaboradores desenvolvem suas atividades de acordo com as políticas corporativas e com o Código de Ética e Conduta, que especifica os compromissos e diretrizes na interação da organização MA com seus *stakeholders* (RELATÓRIO ANUAL, 2016). “A disseminação dessas diretrizes e o cumprimento das políticas são assegurados pela atuação da área de *Compliance* Legal, responsável pelos programas de Proteção da Livre Concorrência e de Integridade e Combate à Corrupção” (RELATÓRIO ANUAL, 2016, p. 15).

Destaca-se que “[...] a expressão *compliance*, termo anglo-saxão originário do verbo *to comply*, significa agir de acordo com uma regra, um pedido ou um comando” (SANTOS et al. 2012, p. 3). O termo envolve sistemas de controle que agem sobre a percepção da oportunidade de fraude e comportamentos, sendo um

tema que procura avançar na produção de indicadores e de ações para lidar com a corrupção nas organizações e promover atitudes éticas (SANTOS et al., 2012). O termo também é citado pela entrevistada E5 ao expor que “a MA é uma empresa de capital aberto, mantém, portanto, altíssimos níveis de *compliance*, de transparência, gestão, etc. [...]”. A cada dois anos, os líderes são treinados em temas sobre anticorrupção e orientados a transmitir esse conhecimento para suas equipes. Há também um canal de ouvidoria existente desde 2012 que recebe consultas, críticas, sugestões e denúncias (RELATÓRIO ANUAL, 2016).

Os atributos inovação e qualidade são considerados como ativos intangíveis e vantagens competitivas da organização (RELATÓRIO ANUAL, 2016), além de serem referidos por outros entrevistados com a questão de número dois do roteiro de entrevistas que indaga sobre as ações desenvolvidas para consolidar a identidade da companhia. Assim, a inovação se deve aos investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, soluções e novas tecnologias para atender às exigências e necessidades dos consumidores (RELATÓRIO ANUAL, 2016). Ademais, E6 salienta:

Eu diria que a MA sempre foi uma **empresa inovadora** no setor. Então apesar de não ser um setor com grandes inovações, então se você pensar metal, louça e painel de madeira, não teve grandes transformações nos últimos anos, mas a MA sempre se definiu como uma **empresa pioneira, inovadora**, uma empresa líder de mercado e uma empresa extremamente focada no cliente dela. Então eu diria que esses são os pilares como a gente se define: **uma empresa inovadora, uma empresa pioneira, uma empresa focada em resultados e uma empresa focada no cliente** (VOZ NARRATIVA E6).

Por sua vez, a qualidade é relatada pelas práticas operacionais adotadas em todas as unidades e referenciadas por meio das certificações de processos (RELATÓRIO ANUAL, 2016), conforme E1 e E4 evidenciam:

[...] não sei se vai nessa linha, mas por exemplo, a gente começou há cinco anos atrás e isso vem e continua em evolução a questão de certificações, vamos pegar a MA. A MA é certificada na ISO 9000, louças e metais, é certificada na ISO 14000. Então a 9000, preocupação com a qualidade do produto entregue para o consumidor. ISO 14000, totalmente legalista com questões ambientais então foi uma diretriz da presidência, do Conselho, dos conselheiros, então assim, eu não quero que nenhuma empresa minha gere impactos negativos para o meio ambiente. Isso custa muito dinheiro, nós não temos assim, a gente não consegue no

mercado um diferencial de preço nos produtos por estar sendo correto ambientalmente falando, mas os acionistas não querem saber, eles não negociam isso, eu vou gastar mais sim para produzir meus produtos sendo legalista ambientalmente falando. Agora de quatro, três anos e meio para cá, quatro anos para cá, entrou a questão da ISO 18000. Então o que é a ISO 18000? É você analisar perigos e riscos para os seus funcionários. **Então com esse tripé de certificações, ela garante uma qualidade intrínseca dos produtos para os seus clientes, ela garante a qualidade que suas operações não vão impactar o meio ambiente negativamente, e ela garante que os seus profissionais que estão trabalhando estão sendo vistos como um ambiente seguro para trabalhar, ou seja, não colocar em risco sob todos os aspectos os impactos da organização que seja o mínimo possível, isso para mim é uma prova muito grande deste traço de identidade da MA [...]** (VOZ NARRATIVA E1)

Eu acho que assim, a forma como a empresa foi concebida e a forma como os acionistas e como a outra liderança conduziu, de sempre primar pela **qualidade, pela segurança, por ter produtos de qualidade, por ter uma imagem benquista no mercado**, então a gente tem uma série de programas, de políticas, de iniciativas internas fortalecendo isto. Então a gente **tem uma área industrial, uma área de qualidade muito sólida, com práticas para que sempre a gente tenha produtos de qualidade** (VOZ NARRATIVA E4)

Além da qualidade e inovação, o *design* faz parte das características priorizadas pela organização no desenvolvimento de seus produtos, conforme as vozes narrativas E4 e E2 expõem:

A parte de **design**, principalmente na LM e de criação de novos produtos e de pensar em soluções, de colocar o cliente no centro e discutir, você também vai ter “n” assim, desde *workshop* de cocriação, até vai fazer visitas, traga o cliente aqui para ele nos ouvir e para que a gente possa ouvi-lo, observa o que está acontecendo são práticas bem estruturantes (VOZ NARRATIVA E4)

[...] qualidade, acho que isso é uma coisa muito reconhecida pelo mercado e é assim mesmo, isso faz parte da identidade da companhia, de **design, de inovação**, de cada vez mais e tem aí para crescer ainda mais quando a gente fala de inovação, a gente passou essa semana pela **semana da inovação** e foi uma semana que a gente conseguiu discutir bastante sobre esse tema, trazer àquilo que já é feito pela companhia, mas ainda quais são os desafios que a gente tem nesse sentido (VOZ NARRATIVA E2)

A Semana da Inovação mencionada pela entrevistada em 2016, reuniu representantes da MA e convidados, sendo debatidos assuntos como o

histórico da inovação na MA, a criatividade e o empreendedorismo na era digital e as tecnologias que estão mudando o setor da construção civil. Ademais, a companhia afirma que realiza um programa, desde 2012, que premia as sugestões e ideias de seus profissionais que são qualificadas como inovadoras (RELATÓRIO ANUAL, 2016).

Consta ainda no Relatório Anual (2016) o ativo pessoas pelo engajamento dos colaboradores e o conhecimento técnico das equipes, o que remete à fala de E1 e E3, respectivamente, em que expõem que a organização “tem um clima para trabalhar muito bom” e “tem profissionais muito sérios e conhecedores”. Ademais, destacam-se as marcas, premiadas e reconhecidas pelo mercado e a diversificação geográfica com plantas industriais próximas às fontes de suprimentos e dos mercados consumidores, permitindo atender ao mercado nacional, além do mercado da América Latina, por ser controladora de uma empresa do setor de painéis da Colômbia.

Os entrevistados E4 e E6 relatam ainda sobre quatro características ou pilares da cultura da organização que são pessoas, processos, clientes e resultados:

Hoje isso está muito claro para a gente, Aline, porque a gente vem trabalhando há dois anos fortemente na nossa cultura. Se eu olhasse do ponto de vista de atributos, **nossa cultura, ela tem quatro atributos: o atributo pessoas**, então nós acreditamos que gente é a nossa força; **o atributo resultados, então todos os nossos esforços é para que a gente possa entregar resultados sustentáveis e ter uma alta performance sustentável; o atributo processos** que é fazemos bem feito de forma simples e segura e **o atributo cliente** que na verdade a gente quer ser a melhor escolha para os nossos clientes. E esses quatro atributos, eles se desmembram em vários outros comportamentos. Isso eu estou falando do ponto de vista do nosso jeito de ser e de fazer (VOZ NARRATIVA E4).

A gente hoje, eu atribuiria a MA, ela tem **quatro pilares muito importantes que a gente chama que são: pessoas, processos, clientes e resultados**. Então a MA, hoje é focada nessa nova cultura que a gente chama, focada nesses quatro pilares. A gente fala que pessoas são a nossa força, então a força da companhia são as pessoas. Processos, a gente se define como fazemos bem feito e de forma simplificada. Clientes, a gente se define como somos a melhor escolha para o nosso cliente e **resultado, alta performance sustentável**. Então eu diria assim que a MA se define nesses quatro pilares de uma forma estrutural (VOZ NARRATIVA E6).

O entrevistado E1 também relata que a organização está no momento mudando sua cultura e detalha que o processo iniciou em 2015, quando a companhia buscou identificar traços importantes da MA:

[...] a gente está passando por um processo de transformação de cultura. Esse processo iniciou em 2015 e foi feito um mapeamento com uma consultoria [*nome da empresa, de Minas Gerais*]. Então diagnosticou através de entrevistas com uma quantidade bastante grande de profissionais da MA, a gente tinha 11 mil funcionários, então foi mapeado desde os conselheiros até nível de gestão e conversado com um grupo bastante importante, algo de 400 pessoas mais ou menos, sendo 40 entrevistas pessoais e o restante coletivas, e aí identificamos alguns traços da cultura. **Identificou a cultura da companhia, aquilo que era legal e vamos manter, aquilo que precisaria melhorar e aquilo que a gente precisaria se desfazer.** Eu participei da cultura que foi diagnosticada e estou participando desta transformação da cultura, eu sou um dos GRs que é do Grupo de Referência. São quatorze pessoas na companhia que tem a missão de sensoriar a cultura e ajudar a transformá-la. Então eu sou um desses quatorze na companhia (VOZ NARRATIVA E1)

Entre os aspectos que deveriam ser mudados, o entrevistado E1 declara:

Ela tinha uma coisa que era muito positiva, todas as pessoas da gestão da companhia eram oriundas de dentro, não vinham de fora, era muito raro contratar um gerente, um diretor, um coordenador de fora. Todos eram, cresciam dentro da empresa, isso é um traço positivo, porém toda companhia tem que arejar, você tem que trazer conhecimentos de fora, alguma expertise diferente, então ela começou a mudar de dois, três anos para cá, arejando um pouco as pessoas, mas já alinhadas com essa nova cultura. Então eu acho assim, a MA é uma empresa muito boa e ela está se transformando em uma empresa melhor ainda para se trabalhar e isso que é bacana, é uma empresa de 66 anos muito sólida, mas consciente que ela precisa mudar para continuar a crescer, para continuar crescendo (VOZ NARRATIVA E1).

Em face do que foi abordado, a MA é uma empresa pioneira, uma vez que “na parte de desenvolvimento de produto, não só em termos de produto em si, também em termos de floresta, sempre a MA foi uma das primeiras e com os resultados positivos mundialmente” (VOZ NARRATIVA E3). Ademais, é detentora de um *know-how* produtivo diferenciado, com processos e padrões industriais que conferem inovação, tecnologia, qualidade e *design* aos produtos. Destacam-se ainda o conhecimento técnico de seus colaboradores, ética, transparência, legalidade e sustentabilidade. Contudo, esta é uma apreensão inicial dos atributos identificados, as próximas seções aprofundam a análise da identidade da organização.

Além disto, como a cultura despontou como um assunto mencionado por alguns entrevistados, ela será considerada na próxima seção como um indicador de conteúdo e contexto, ao fornecer informações que podem ser essenciais para a análise da conjuntura narrativa (PENTLAND, 1999).

#### 4.1.3 A Cultura Organizacional como Indicador de Conteúdo e Contexto

A cultura pode ser conceituada como valores, crenças, pressupostos, ritos, cerimônias e normas. Os elementos referidos expressam aquilo que é tido como verdade na organização e atuam como regras que defendem o comportamento esperado e aceito pelo grupo (FREITAS, 1991). Assim, a cultura de uma organização forma o contexto em que a identidade é formada, mantida e alterada (HATCH; SCHULTZ, 1997).

Por esta razão, compreender o propósito e o processo de avaliação da cultura da companhia contribuirá com a análise dos atributos da identidade da organização. Deste modo, questionados sobre as ações que foram ou ainda são desenvolvidas para consolidar a identidade da organização, os entrevistados E2 e E4 relatam sobre o trabalho voltado à cultura:

Eu acho que assim, esse é o momento importante da MA porque ela está passando por um momento mega de transformação. [...]. Então foi feito um trabalho gigante nos últimos dois anos que envolveu desde o Conselho de Administração, os acionistas da empresa, toda a diretoria executiva, gerentes, coordenadores para a gente chegar aquilo que a gente está chamando de nosso jeito de ser e de fazer, que a gente lançou agora em cinco de julho. Esse é um trabalho onde ali a gente tem 16 comportamentos do que eu admito e 16 comportamentos do que eu não admito que dão muito tom para a gente. Se você falar assim, tudo aquilo que a gente admite, a gente já faz bacana? Não, tem um processo de transformação cultural. Eu acho que esse período que tem sido nos últimos três anos é um período extremamente difícil do ponto de vista econômico, por causa do cenário e tudo o mais, tanto econômico como político que acaba influenciando e foi até uma ousadia da companhia em falar, bom, então essa também é a hora de eu trabalhar a questão da cultura porque o que a gente quer é uma MA que quando sair, acabar essa crise, que seja muito mais fortalecida e esteja preparada para novos desafios (VOZ NARRATIVA E2).

Da identidade, o movimento mais forte que eu acompanhei é esse de dois anos do projeto de cultura, e aí como ele foi feito? [...] Há dois anos, na verdade, quando o nosso atual presidente assumiu, no pleito dele era uma pessoa de carreira, então ele era um DP da área

da Madeira, ele entendeu a relevância que a gente tinha de precisar fazer um repensar sobre a nossa identidade. Então ele acreditava que a gente tinha traços muito fortes e que fizeram com que uma empresa de sessenta e seis anos tivesse a respeitabilidade no mercado, mas outros traços que não estavam mais tão funcionais, justamente por ser uma empresa tradicional, indústria e acho que também muito somado, Aline, a essa mudança de era que a gente vive, do analógico para o digital. Acho que tem um movimento acontecendo aí, está se falando muito no digital [...] e obviamente isso vai impactando, então você começa a ter mais tecnologia, você começa a ter um cliente muito mais consciente, você começa a ter questões de sustentabilidade sendo motivo de escolha de um produto ou não, de uma empresa ou não. Nem se fala do contexto Brasil, onde *compliance* e ética é algo que está sendo extremamente debatido. Como eu faço negócio? É de fato sustentável ou não? Como eu me posiciono perante o mercado? E aí ele iniciou essa discussão no Fórum dos Acionistas maior, onde eles começaram a discutir à luz de para onde estamos indo no nosso planejamento 20, 25, do que almejamos, do que queremos e essa construção foi feita de forma colaborativa. Ela começa nos acionistas, depois ela desce para o Comitê Executivo, depois ela envolve todos os diretores, depois ela pega todos os gerentes, pegamos amostras de coordenadores e fizemos uma pesquisa quantitativa para 100% da..., minto, não foi para 100% da população não, foi para uma amostra, mais uma amostra estatística bem significativa dos onze mil colaboradores que éramos há dois anos atrás (VOZ NARRATIVA E4).

As duas vozes narrativas corroboram com a fala de E1 quanto ao trabalho desenvolvido para a cultura que envolveu a governança da companhia e gestores das áreas administrativas para se chegar a um conjunto de comportamentos admitidos ou não. O que motivou o trabalho desenvolvido foi o enfrentamento de novos desafios após o cenário econômico e político em crise, conforme E2, além de outros fatores como tecnologia, sustentabilidade, *compliance* e ética, segundo E4.

Portanto, o processo de revisão de cultura iniciou em 2015, sendo realizado um amplo diagnóstico sobre a companhia e sua forma de trabalhar. “Naquela época, mapeamos os traços culturais que orientavam nossas práticas e a ação das pessoas frente aos desafios e oportunidades do futuro” (RELATÓRIO ANUAL, 2017, p.20). No ano seguinte,

em 2016, o Conselho de Administração, Diretores, Gerentes e Coordenadores construíram então, de forma coletiva, o Jeito de Ser e de Fazer, que define os atributos (Gente, Processos, Clientes e Resultados) e os comportamentos que incentivamos e os que não admitimos na conduta de nossos colaboradores. Durante esse período, os líderes também foram engajados na nova cultura por

meio de *workshops* e atividades práticas que levaram à reflexão sobre a aplicação dos comportamentos no dia a dia. (RELATÓRIO ANUAL, 2017, p.20).

Subsequentemente, “a partir de junho de 2017, o Jeito de Ser e de Fazer começou a ser disseminado para todos os colaboradores da MA” (RELATÓRIO ANUAL, 2017, p.21). Segundo o Relatório Anual (2017, p.21):

os líderes da MA foram capacitados por uma consultoria para disseminar, localmente, os atributos e os comportamentos do Jeito de Ser e de Fazer. Os gestores realizaram encontros com suas equipes para discutir os conceitos e, juntos, estruturar planos de ação coletivos e individuais para a prática dos comportamentos.

Em suma, o Jeito de Ser e Fazer possui quatro atributos que norteiam os comportamentos da companhia: gente, em que as pessoas são consideradas a força da companhia; processos: “fazemos bem feito de forma simples e segura”; clientes: “somos a melhor escolha” e resultados que se refere à alta performance sustentável (RELATÓRIO ANUAL, 2017).

Alinhado ao Jeito de Ser e Fazer foi estabelecido um novo propósito, anunciado aos públicos em 2017 (RELATÓRIO ANUAL, 2017). A voz narrativa E4 expõe mais detalhes sobre o propósito:

Qual que foi a grande mudança? Como é uma indústria, comando e controle, as coisas sempre vinham *top-down*, e desta forma quando a gente vai cocriando, a gente vai criando uma agenda e vai convidando as pessoas a participarem desta agenda. Então é mais ou menos assim, eu tive a chance de dizer qual que era a melhor forma, o que estava funcional e o que não estava, o que a gente estava propondo de diferente, para mim isso é emblemático, é um grande símbolo de mudança de cultura onde a gente quer profissionais mais protagonistas, mais autores e que de fato venham discutir, construir conosco essa nova identidade. Deste processo, a gente derivou assim “n” *workshops*, “n” ações de comunicação, “n” campanhas, mas se a gente tivesse como produto, a gente teve um novo propósito que é soluções para melhor viver que é um propósito curto, poderoso, simples e muito claro. Então eu estou dizendo para as pessoas que não necessariamente eu preciso ser uma empresa de produto, não necessariamente eu vou ter um serviço, mas eu vou pensar em uma solução de melhor viver que pode ser na casa, eu posso viver melhor no trabalho, eu posso viver melhor em qualquer ambiente, então isso deu para a gente uma amplitude e dá uma mudança muito bacana de modelo porque até então eu fazia produtos, imagina, indústria, pesada, a maioria *B2B*, então eu revendo para um *home center* que repassa, então às vezes eu nem tenho um cliente e um consumidor final, então o propósito tem alavancado uma série de mudanças e deu para a gente um

documento que são com os quatro atributos que eu mencionei e comportamentos do que admitimos ou não (VOZ NARRATIVA E4)

Vinculado ao propósito estabelecido, foi revisada a estratégia de sustentabilidade no ano de 2016, conforme detalha a voz narrativa E4:

Paralelo, a gente teve um trabalho enorme de definir a estratégia de sustentabilidade que de fato fosse uma estratégia clara que nos ajudasse a fazer acontecer esse propósito, então a gente começa a trazer este tema de uma forma mais conectada ao negócio, ao que a gente precisa e contextualizando também numa conversa bem franca, sabe, Aline, acho que a gente evoluiu bastante nisso e a gente começa a se posicionar do ponto de vista de comunicação também, porque quando eu defino um propósito eu estou fazendo escolhas, do que eu quero ser e do que eu não quero, a revisão do planejamento estratégico de 2025 que se deu esse ano em julho, ela foi muito mais clara, porque o propósito era o grande filtro condutor do que eu vou fazer e do que de fato eu vou dizer que eu não vou fazer mais, só que isso ao mesmo tempo para gente também é novo, então a gente agora está fazendo é como se fosse assim, uma reprogramação de *mindset*. Então eu estava muito voltada para um produto ou para uma forma, agora eu estou voltada mais a pensar em uma solução. Então que ações a gente fez? Então além de fazer este grande movimento colaborativamente, o movimento sustentabilidade, o posicionamento de imagem e marca é a mesma, então eu acho que a gente cria uma outra forma de fazer as coisas e não só de ser *top-down*, a gente começa a dar voz e a empoderar as pessoas, *workshops* desde conscientização, de capacitação porque são temas novos que a gente também precisa educar as pessoas neste tema e aí você tem desde políticas, de práticas, de processos, de programas sendo revistos e sendo reposicionados para atender o nosso principal norte que é o propósito, mas para mim o nascedouro de tudo foi na definição clara do propósito e de que identidade que a gente quer ter como jeito de ser e fazer, que é assim que a gente chama de forma carinhosa nossa cultura (VOZ NARRATIVA E4)

Deste modo, conforme E4, a proposta do mapeamento da cultura organizacional definiu um propósito para a companhia, contribuindo para o planejamento estratégico de 2025, em que a estratégia de sustentabilidade e o posicionamento da imagem da companhia foram relacionados ao propósito. A partir deste pressuposto, a cultura organizacional atuou como um contexto simbólico, em que não somente as interpretações dos atributos da identidade organizacional foram formados, mas também as intenções de influenciar a imagem organizacional foram formuladas (HATCH; SCHULTZ, 1997). Assim, o diagnóstico da cultura se tornou pretexto para nortear as ações e estratégias da companhia, sendo anunciado e reforçado internamente e externamente com a imagem projetada (ALVESSON,

1990), conforme consta a notícia publicada no site da companhia: “ [...] este é o propósito da MA, anunciado a todo o mercado neste mês de julho, que pautará a atuação de todos os negócios da companhia de agora em diante” (SITE MA, 2017).

Sendo assim, a presente seção discutiu de forma geral as características e a influência da avaliação recente da cultura que considerou a sustentabilidade como parte de um dos atributos da identidade da companhia. A próxima seção buscará identificar os atributos inerentes da MA como uma organização sustentável.

#### 4.1.4 Identificação dos Atributos Específicos de uma Organização Sustentável

Como mencionado no tópico anterior, a sustentabilidade faz parte do atributo resultados da cultura da companhia que visa uma alta performance sustentável, além de ser considerada como um dos valores da companhia. Também faz parte da missão da organização que declara “atender com excelência às demandas dos clientes, pelo desenvolvimento e oferta de produtos e serviços que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, gerando riqueza de forma sustentável” (RELATÓRIO ANUAL, 2016, p. 11).

Por um lado, a sustentabilidade é declarada e associada a palavras como riqueza, vantagem competitiva, resultados, alta performance que remetem a uma perspectiva instrumental da sustentabilidade, em que as questões ambientais e sociais só são levadas em consideração à medida que contribuem para um melhor desempenho econômico das organizações (HAHN et al. 2010). Por outro, pela fala de alguns entrevistados, a sustentabilidade se aproxima de uma visão integrativa que busca uma conciliação das premissas ambientais e socioeconômicas (MUNCK, 2015):

[...] quando você fala assim que tem uma coisa da identidade, eu acho que assim é obvio que é uma visão muito pessoal minha e obviamente muito atrelada a minha área, até porque nós fizemos um diagnóstico amplo e gigante no ano passado em relação à sustentabilidade, então esse é um atributo que assim ele está no DNA da companhia. É uma empresa que nasceu da floresta, com a floresta. Essa questão de floresta e meio ambiente vão tudo de mãos dadas. Então essa é uma identidade que se forma. Naquela época, há 66 anos que a companhia tem de idade, digamos assim, não se falava sustentabilidade, mas essa questão da preocupação socioambiental com o negócio e como é que eu compartilho isso com a sociedade isso está muito atrelado à identidade [...] (VOZ NARRATIVA E2).

Então assim, é um grupo altamente de ponta mesmo, a gente tem uma empresa muito competitiva e que sempre foi pioneira nessa questão da sustentabilidade, inclusive, ela tem uma raiz ali. Foi a primeira empresa da América Latina a ter certificação FSC de Manejo Florestal e já tem mais de vinte anos disso. Então ela sempre, você vê que é uma, isso nasceu, embora a gente tenha sempre que aprimorar muita coisa, você vê que assim que tem um contexto histórico muito forte, muito genuíno, da relação do homem com a natureza e com os negócios. Que dá para fazer negócios da melhor maneira possível, com o melhor respeito possível às relações e enfim, então eu acho que isso é um diferencial muito grande na empresa. (VOZ NARRATIVA E5).

Para analisar de forma mais aprofundada as características distintivas e duradouras da organização que se referem à integração da sustentabilidade organizacional, por meio da sustentabilidade econômica, sustentabilidade ambiental e sustentabilidade social que, por sua vez, abrangem a inserção socioeconômica, ecoeficiência e justiça socioambiental (DIAS et al., 2011; MUNCK, MUNCK, BORIM-DE-SOUZA, 2011; SAVITZ; WEBER, 2007), as questões de número nove e dez do roteiro de entrevista foram examinadas.

Desta forma, interrogados se os processos decisórios da organização priorizam as questões econômicas, sociais e ambientais concomitantemente ou separadamente, em geral, os aspectos são avaliados e considerados como concomitantes, conforme evidenciam a fala dos entrevistados: “elas são concomitantes quando eu digo assim: eu não vou tomar uma decisão que ela seja correta ambientalmente, mas que prejudique a questão financeira da companhia” (VOZ NARRATIVA E1). “Eu acho que tudo está inter-relacionado, ou seja, o que a gente tem falado muito e eu tenho batido muito internamente é que ser mais sustentável também traz ganhos financeiros (VOZ NARRATIVA E6). “É concomitante” (VOZ NARRATIVA E5).

Embora os pilares da sustentabilidade organizacional sejam considerados como concomitantes pela maioria dos entrevistados, a voz narrativa E5 evidencia que “[...] há uns anos atrás a empresa era mais financeira, digamos assim, ela tinha um *bottom line* um pouco mais financeiro [...]”. Já a voz narrativa E4 revela que a organização passa por um período de transição com a estratégia de sustentabilidade estabelecida pela companhia para que as ações sejam concomitantes, porém algumas ainda atuam separadamente:

Olha, como a gente está em um momento de transformação em uma jornada, tem um pouco dos dois, mas como tem tantos lembretes, tantas ações e como eu disse e tem as metas e faz conscientização e lembra, eu vou dizer que hoje, talvez eles estão mais para 60, 70% concomitantes, 40, 30% separadamente. Mas quando foi pensado, por exemplo, o propósito, a divulgação, a estratégia, se você ler o documento, você vê de ponta a ponta a sustentabilidade inerente e um equilíbrio muito grande destes três fatores (VOZ NARRATIVA E4, 2017).

Nesta perspectiva, E3 ressalta: “hoje a gente é muito profissional na hora que nós fazemos, tomamos as decisões e buscamos tomar atitudes que estejam, como que eu posso dizer, encaixadas dentro das nossas metas, vamos se dizer, de sustentabilidade”. Complementa a fala com o exemplo a seguir:

O exemplo é o seguinte, nós fizemos algumas ações aqui, principalmente em Botucatu que hoje é a unidade mais antiga da MA, então a gente já passou e tem passado por diversos momentos diferentes do que as outras unidades. Então, por exemplo, o ano passado nós fechamos uma linha de produção. Então toda a preocupação da MA com relação ao impacto que isso vai causar na comunidade de Botucatu com relação a impostos, como a cidade e os cidadãos vão enxergar que a MA está fechando uma linha, que impacto que vai dar na cidade, isso não só em termos de impostos, mas também com relação à diversas famílias que a pessoa que é a cabeça da família perde o emprego e o que a MA pode fazer, então que benefício a gente podia fazer, então nós estudamos tudo isso daí para fazer com que a empresa tivesse aquele lado que a gente fala que é o lado humano e também com relação à parte dos custos da empresa, a gente pensar não só na parte dos valores, mas também na parte ambiental que essa linha que nós fechamos é uma linha que ela capta água do Rio, ela tem um impacto no meio ambiente e como isso é enxergado pela comunidade. Ela enxerga tudo bem que nós fechamos uma linha, tudo bem que isso daí vai impactar com relação aos impostos, mas também com relação ao ser humano, mas também com relação ao ambiente que a gente também está pensando e buscando reduzir os impactos no ambiente, esse é um exemplo (VOZ NARRATIVA E3)

A partir do exemplo referido, nota-se que há uma preocupação com uma lógica integrativa para a sustentabilidade que reconhece as contradições e busca soluções para o sistema de elementos inter-relacionados (GAO; BANSAL, 2013). Neste sentido, a voz narrativa E2 também reconhece haver tensões entre as decisões que envolvem os três aspectos (HAHN et al., 2015): “as três são sempre colocadas na balança, o equilíbrio é extremamente difícil dessa decisão” (VOZ NARRATIVA E2).

Outros exemplos citados corroboram com o argumento exposto:

Por exemplo, você quer fazer uma troca de matriz energética numa unidade saindo de gás natural para uma biomassa, um investimento aí que eu acho que é na casa dos 40, 50 milhões de reais. Então assim é um investimento alto, é, mas tem uma comprovação do ponto de vista de retorno sobre esse investimento boa, assim como o benefício para o meio ambiente em relação às emissões de gases de efeito estufa, então tudo isso é levado em consideração (VOZ NARRATIVA E2).

[...] a empresa é extremamente ética [...] então a ética assim inclui também o ambiente, a ética ambiental, então assim, a MA jamais vai tomar uma decisão de negócio que seja ambientalmente incorreta, mesmo que isso nos dê rendimentos de curto prazo. Então ela tem uma visão de longo prazo, sempre teve, então isso é importante de se dizer. Agora, a gente tem sempre desafios na hora de tomada de decisão de olhar sistemicamente, no momento da empresa, então, mas eu acho que sim, que a empresa hoje já tem um DNA assim já bastante estruturado que tem esse olhar sistêmico (VOZ NARRATIVA E5)

A declaração de E5: “a MA jamais vai tomar uma decisão de negócio que seja ambientalmente incorreta, mesmo que isso nos dê rendimentos de curto prazo” se aproxima das reflexões sobre *trade-offs* a partir do pressuposto de que a perda pequena no desempenho econômico com a finalidade de obter um benefício para os outros pilares é significativamente positiva ao desenvolvimento sustentável (HAHN et al. 2010).

Não obstante haja uma inclinação para esta visão sistêmica e integrada da sustentabilidade organizacional, alguns entrevistados frisam sobre os benefícios para a sustentabilidade no que tange ao aspecto econômico:

Então ela tem que ter um, aliás eu convenço muito o pessoal ambiental nesse sentido. Eu falo assim, pensa que se você tratar a questão ambiental intimamente ligada à questão financeira, tem grande chance de aprovar. Então quanto mais a gente atrelar as questões, melhor elas são e lá na empresa pensando na parte de conselho, existe um comitê, por exemplo, de riscos. Existem alguns comitês, esses comitês têm participação de conselheiros e ali eles definem as regras e o direcionamento. Por exemplo, o comitê de riscos, certamente lá eles viram que, olha, se a gente tiver algum impacto ambiental provocado por algumas das nossas unidades vai ter um risco econômico, financeiro muito grande, então vamos partir para ter certificações de qualidade, para ter um sistema robusto para mitigar esses riscos. Então certamente isso é decidido. Uma decisão de ser certificada em 14000 pode estar intimamente ligada à questão

de sustentabilidade econômica de longo tempo. Então na minha visão são tomadas essas decisões concomitantes (VOZ NARRATIVA E1).

Por exemplo, quando eu uso, quando eu faço um projeto para reduzir o consumo de água nas minhas plantas ou aumentar o uso, o reuso da água, eu automaticamente estou gastando menos dinheiro com água. Quando eu faço um projeto de geração de energia, de cogeração de energia ou de energia solar, por exemplo, eu vou estar gastando menos reais, vamos dizer assim, com energia. Então, o que eu tenho enfatizado muito é: ser sustentável não é só custo, pelo contrário, ser sustentável tem uma grande parte de economia, ou seja, eu reduzi meu consumo de água ano contra ano, ou seja, eu gastei menos reais com água do que eu gastei ano passado, por exemplo, então ao mesmo tempo que eu fui sustentável, eu tive um retorno financeiro. Eu tenho uma planta hoje que eu já faço cogeração de energia, ou seja, eu aproveito o calor gerado na produção de painel para usar essa energia para usar no próprio reuso da máquina, ou seja, eu sou mais sustentável porque eu emito menos resíduo e ao mesmo tempo eu gasto menos dinheiro com energia elétrica, então são exemplos de coisas que você consegue mensurar, o ser mais sustentável com retornos financeiros maiores (VOZ NARRATIVA E6).

[...] a gente é uma empresa e não pode também tomar decisões que sejam completamente antieconômicas e que venham a tirar completamente a competitividade da organização. Então tem que ter uma visão sistêmica, um olhar de momento de negócio, mas com valores extremamente, valores sólidos. Alguns valores a gente não abre mão, mas dentro do possível a gente vai sim investir em práticas de ponta que leve à sustentabilidade (VOZ NARRATIVA E5)

A partir do que foi abordado, a integração dos pilares ao processo decisório tem sido buscada pela organização nos últimos anos. Ademais, questionados sobre quais e como são estabelecidas as ações e decisões referentes à sustentabilidade e se estas ações e decisões estipulam objetivos e metas de curto, médio e longo prazo, as vozes narrativas mencionaram sobre as metas de sustentabilidade, definidas até o ano de 2025.

Desta forma, a estratégia de sustentabilidade adotada pela companhia será abordada como um indicador de conteúdo e contexto no próximo tópico. Tornou-se essencial abordá-la de forma separada com o intuito de analisar as características da MA e a formação de sua identidade como organização sustentável.

#### 4.1.5 A Estratégia de Sustentabilidade como Indicador de Conteúdo e Contexto

A Estratégia de Sustentabilidade 2025 foi construída pela MA em 2016, com a participação dos colaboradores e da liderança da companhia, sendo considerada como um dos pilares de apoio do planejamento estratégico. Ela foi estruturada sobre quatro pilares, cada qual com temas relevantes para os quais foram estabelecidas as metas de desempenho socioambiental a serem atingidas até 2025, por meio do envolvimento e atuação das áreas administrativas e operacionais (RELATÓRIO ANUAL, 2017). O Quadro 11 apresenta as metas estabelecidas:

**Quadro 11 – Metas da estratégia de sustentabilidade da companhia MA**

<b>TEMA</b>	<b>Condições de Trabalho e Desenvolvimento dos Colaboradores</b>
<b>METAS</b>	<p>Ter Taxa de Frequência com afastamento igual ou menor que 1 para colaboradores próprios e terceiros.</p> <p>Ter índice igual ou acima de 85% de adesão à nova cultura.</p> <p>Estar entre as melhores empresas para se trabalhar até 2020.</p> <p>Ter 80% da liderança reconhecida pelo diálogo franco e aberto e pelo desenvolvimento de pessoas.</p> <p>Ter 70% das vagas preenchidas por aproveitamento interno.</p>
<b>TEMA</b>	<b>Engajamento de Clientes e Consumidores</b>
<b>METAS</b>	<p>Ter 50% do portfólio de produtos desenvolvidos em modelo de cocriação.</p> <p>Ter 90% dos marceneiros, instaladores e eletricitas capacitados/treinados.</p> <p>Ter a marca preferida por 60% dos marceneiros e por 70% dos instaladores hidráulicos e eletricitas.</p> <p>Ter 20% de receita dos PAATs Madeira advinda de novos serviços.</p> <p>Ter o reconhecimento dos atributos sustentabilidade e inovação por 90% dos consumidores do mercado interno.</p> <p>Ter o reconhecimento dos atributos sustentabilidade e inovação por 50% dos clientes do mercado externo.</p>
<b>TEMA</b>	<b>Relacionamento com comunidades e desenvolvimento local</b>
<b>METAS</b>	<p>Ter 80% de aprovação do processo de engajamento pela comunidade.</p> <p>Ter 100% dos gestores expostos a uma vivência na comunidade local.</p> <p>Ter 10 colaboradores por unidade operacional como agentes de engajamento habilitados para o diálogo com a comunidade.</p> <p>Influenciar 2 políticas públicas (aprovadas) por localidade onde a MA está presente.</p> <p>Ter 75% do reconhecimento do atributo responsabilidade socioambiental nas comunidades onde as unidades operacionais estão presentes.</p> <p>Mensurar e comunicar os impactos positivos em 100% das comunidades onde as unidades operacionais estão presentes.</p>
<b>TEMA</b>	<b>Ecoeficiência</b>
<b>METAS</b>	<p>Reduzir o consumo relativo de água em 10%.</p> <p>Reduzir a destinação relativa de resíduos para aterro em 20%.</p> <p>Ter 95% da matriz energética de fontes renováveis para geração de energia térmica em Painéis (até 2018).</p> <p>Reduzir o consumo relativo de energia na LM e LN em 20%.</p> <p>Considerar critérios socioambientais em 100% do desenvolvimento de novos projetos.</p> <p>Realizar ACV (Análise de Ciclo de Vida) do produto com maior volume de cada negócio.</p> <p>Implementar programa socioambiental em até 2 anos nas empresas adquiridas.</p>
<b>TEMA</b>	<b>Mudança do Clima</b>
	<p>Reduzir as emissões absolutas de GEE da MA em 25% (escopo 1).</p> <p>Reduzir as emissões relativas de GEE em Painéis em 50% (escopo 1).</p>

<b>METAS</b>	Reduzir as emissões relativas de GEE na LM e LN em 10% (escopo 1). Ampliar a medição das emissões de escopo 3 em 50%
<b>TEMA</b>	<b>Manejo Sustentável das Florestas</b>
<b>METAS</b>	Reduzir o uso de defensivos por hectare de efetivo plantio em 5%, mantendo os níveis de produção desejáveis. Reduzir o consumo de água por hectare de plantio na irrigação em 50% Influenciar para a conectividade regional 100% dos proprietários das áreas de conservação vizinhas maiores que 500 ha e em um raio de 2 km. Ter 100% das comunidades envolvidas no planejamento da colheita. Dobrar as bases genéticas. Assegurar que 100% das áreas próprias estejam com o manejo certificado. Aumentar a massa seca por hectare em 10% (até 2035). Ter 80% das áreas fomentadas certificadas (até 2035)
<b>TEMA</b>	<b>Cadeia de Fornecimento Responsável</b>
<b>METAS</b>	Ter 80% dos fornecedores estratégicos com índice de desempenho igual ou acima de 8. Ter 100% das compras estratégicas considerando critérios socioambientais. Ter 100% dos fornecedores críticos avaliados até o 2º nível da cadeia de fornecimento.
<b>TEMA</b>	<b>Insumos e Soluções Sustentáveis</b>
<b>METAS</b>	Ter 100% dos produtos da Madeira com E2 reduzido até 2018 e E1 até 2021. Desenvolver duas alternativas de matérias-primas renováveis para fabricação de produtos LM e LN. Ter uma receita de R\$ 20 milhões proveniente de serviços do Pró-Água. Ter 100% do portfólio de metais acabados e bacias sanitárias LM ecoeficientes. Ter 25% do volume de vendas da LN de produtos ecoeficientes. Liderar a implementação de um modelo de logística reversa.

**Fonte:** Adaptado de Folder Estratégia de Sustentabilidade (Site Organização MA) e Relatório Anual (2016, p. 24).

Cabe ressaltar que a Estratégia de Sustentabilidade substituiu a Plataforma de Sustentabilidade, mecanismo que entre 2013 e 2016, norteou as ações relacionadas ao tema por meio de metas transversais de curto e médio prazo, alinhadas ao planejamento estratégico da companhia (SITE MA, 2017) e que 2014, foram rediscutidas e tiveram seu horizonte ampliado de 2016 para 2020 (RELATÓRIO ANUAL, 2014). A estratégia foi desenvolvida para que a MA alcance o nível de gestão estratégico nos aspectos governança, econômico, ambiental e social até 2020 (DESENVOLVIMENTO DA AGENDA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2020, 2014), conforme o Quadro 12:

## Quadro 12– Objetivos e Metas até 2020

Dimensões	Estágio atual	Meta para 2016	Meta para 2020
Governança	Estratégico	Estratégico	Estratégico
Ambiental	Gerencial	Estratégico	Estratégico
Econômico	Gerencial	Estratégico	Estratégico
Social	Obediência	Gerencial	Estratégico

\*Adaptado pelo Ekobe, a partir de ZADEK, S. *The path Corporate Responsibility*. Harvard Business Review. Dec/2004

**Fonte:** Reproduzido e adaptado de Desenvolvimento da Agenda e Planejamento Estratégico 2020 (2014, p. 3)

Na legenda da figura, consta que a obediência significa políticas e procedimentos para atender legislação: “Faremos o que tiver de ser feito”. Gerencial significa incorporar no processo de gestão “Parte do Negócio”. Estratégico significa a “integração da sustentabilidade nas estratégias do negócio: diferencial competitivo”. (DESENVOLVIMENTO DA AGENDA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2020, 2014). Entre os pilares da sustentabilidade, percebe-se que a área social é a que carece de desenvolvimento pela companhia. A fala do Presidente da MA no mesmo documento ratifica o exposto:

o planejamento e a Plataforma de Sustentabilidade andam juntos. Se queremos crescer, devemos evoluir na sustentabilidade. Já avançamos em governança e nas áreas ambiental e econômica. Queremos evoluir ainda mais no campo social e assegurar que a sustentabilidade se traduza em ações concretas, contribuindo para os resultados (DESENVOLVIMENTO DA AGENDA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2020, 2014, p. 4).

Diante da declaração, infere-se que há uma busca no atual momento pela integração da sustentabilidade organizacional que perpassa a estratégia de sustentabilidade. Para compreender melhor as iniciativas que envolvem esta estratégia pela companhia, cada pilar que abrange as metas será analisado, conforme reportado nos Relatórios da Companhia de 2016 e 2017.

O pilar pessoas demonstra iniciativas que contribuem com a sustentabilidade social, sobretudo a inserção socioeconômica que envolve a mobilização organizacional na promoção de mais justiça e igualdade com vistas a eliminar os déficits sociais (MUNCK, 2013). São elas: programa de formação

profissional que oferece cursos para jovens de baixa renda; sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional voltado aos colaboradores; integração da companhia ao Movimento Mulher 360 para apoiar a equidade de gênero e o aumento da participação feminina no ambiente corporativo; Programa de Educação para a Sustentabilidade que visa conscientizar e sensibilizar os colaboradores para o assunto e programa de inclusão de profissionais com deficiência (RELATÓRIO ANUAL, 2017, 2016).

Além destes, destacam-se a aproximação da empresa com a comunidade com o programa de voluntariado iniciado em 2016, em que os colaboradores enjam-se em iniciativas de cidadania com campanhas de arrecadação e visitas a entidades filantrópicas para atender crianças em situações de vulnerabilidade social nas regiões que atuam a companhia; doação de produtos economizadores para um hospital maternal que atende adolescentes grávidas em situação de risco social; centro de visitação aberto ao público na unidade de Agudos em São Paulo para que os visitantes possam conhecer os processos produtivos da empresa e para disseminar o manejo sustentável das florestas, além do espaço florestal ser aberto para uso social através da realização de atividades produtivas e recreativas, como competições, entre outros (RELATÓRIO ANUAL, 2016).

Para estreitar o relacionamento com as comunidades locais, em 2017 houve a capacitação de doze colaboradores para serem agentes de engajamento local com a finalidade de identificar e dar andamento interno as oportunidades de atender as necessidades e expectativas das populações no entorno das unidades de Agudos e Lençóis Paulista em São Paulo. Há também a realização de rodas de diálogo com a comunidade visando identificar os temas críticos da região de modo a contribuir para a solução das demandas locais. Participam integrantes da comunidade, empresas vizinhas, poder público e outros atores relevantes da localidade (RELATÓRIO ANUAL, 2017). Portanto, a sustentabilidade social está sendo recentemente trabalhada quanto à justiça socioambiental que visa a participação da população afetada nas decisões das políticas ambientais que as atingem (MUNCK, 2013), como os exemplos retratam a seguir:

Nas unidades florestais, alguns dos principais aspectos apontados pelos públicos de interesse são o aumento da poeira e os eventuais danos ocasionados às estradas não pavimentadas por causa do tráfego de caminhões durante o período de colheita da madeira. Para minimizar esses impactos, desenvolvemos um rigoroso planejamento logístico e realizamos ações preventivas, como a umidificação prévia das rotas e alteração nos horários de operação (RELATÓRIO ANUAL, 2016, p. 35).

Nas operações industriais, os principais impactos locais identificados, foram nas unidades Metais São Paulo (SP), São Leopoldo (RS) e Tubarão (SC) (divisão LM) e Uberaba (MG), Agudos (SP) e Taquari (RS) (divisão Madeira), localizadas próximas a áreas urbanas. Os tópicos de preocupação dessas comunidades estão relacionados à presença de ruídos e emissão de particulados. Nessas localidades, desenvolvemos um Plano de Monitoramento para garantir que a poluição sonora e do ar estejam adequadas aos limites legais e criamos um procedimento formal para registrar, tratar e solucionar as demandas desses públicos (RELATÓRIO ANUAL, 2016, p. 36).

O pilar processos demonstra uma inclinação para a sustentabilidade ambiental, no tocante à ecoeficiência, uma vez que há investimentos e projetos com o objetivo de reduzir o consumo de água, ampliar seu reaproveitamento e diminuir a geração de efluentes; reduzir o consumo de energia e incrementar o uso de fontes renováveis como biomassa na matriz energética; diminuir o envio de resíduos para aterros e o consumo de matéria-prima (RELATÓRIO ANUAL, 2016). O Sistema de Gestão Ambiental é certificado de acordo com a norma ISO 14001, sendo monitorados diferentes indicadores, aprimorado em 2016, com acompanhamento realizado mensalmente, em reuniões que envolvem os gestores das unidades, assim como passou a ser reportado o desempenho trimestralmente junto com os resultados financeiros aos investidores da companhia (RELATÓRIO ANUAL, 2016).

No que diz respeito à água e efluentes, a maior parte da água utilizada, quase 95%, é captada em rios e poços artesianos instalados nas unidades (RELATÓRIO ANUAL, 2017). Há investimentos em sistemas de reaproveitamento e melhorias operacionais focadas em maior eficiência e redução de desperdícios. No último ano, 100% dos efluentes gerados na unidade da área madeira de Taquari no Rio Grande do Sul, por exemplo, passaram a ser reaproveitados após tratamento, levando a uma redução de 47% no volume captado no rio que abastece a planta industrial e zerando o descarte de efluentes. Houve ainda, 18% de redução do

consumo de água em relação ano a ano de 2016 que totalizou 5,2 milhões de m<sup>3</sup> (RELATÓRIO ANUAL, 2017).

Houve um aumento de participação das fontes renováveis na matriz energética, principalmente por meio de fontes alternativas para a geração de energia a partir da queima de biomassa, resultante do próprio processo produtivo, sendo 79% da energia consumida proveniente de fontes renováveis (RELATÓRIO ANUAL, 2017). Quanto aos resíduos, todas as unidades de louças possuem equipamentos que trituram os cacos de peças quebradas, permitindo a sua utilização na formulação da massa cerâmica. Aproximadamente 55% desse resíduo é reaproveitado dessa maneira. Na unidade de Jundiá o resíduo é encaminhado a um parceiro externo para a produção de tijolos refratário. Em outra unidade, LN há a substituição de caixas de papelão por outras feitas com plástico reciclado proveniente do processo produtivo. Em duas outras unidades LN há linhas de produção exclusivas para a reciclagem de chuveiros elétricos, em que as partes plásticas voltam ao processo produtivo como matéria-prima e os componentes que não podem ser reaproveitados são vendidos para parceiros que os utilizam em outras cadeias produtivas, entre outras iniciativas que visam a redução dos insumos (RELATÓRIO ANUAL, 2017).

No que diz respeito às emissões de carbono, a principal ferramenta de gestão para monitorar o desempenho é o inventário de emissões, preparado anualmente de acordo com as diretrizes do Programa Brasileiro GHG Protocol desde 2011, em que as informações disponibilizadas no inventário são auditadas por empresa externa (RELATÓRIO ANUAL, 2017). Segundo a companhia:

Nosso inventário de carbono florestal, desenvolvido com base nas diretrizes do GHG Protocol e do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC), demonstra que nossas operações florestais têm balanço positivo de carbono. Isso significa que as árvores da nossa área florestal captam mais CO<sub>2</sub> da atmosfera durante seu ciclo de vida do que emitimos em nossas atividades (RELATÓRIO ANUAL, 2017).

Ademais, a empresa também participa de diferentes iniciativas empresariais relacionadas ao tema mudança do clima como a Coalização Brasil Clima, Floresta e Agricultura, um movimento multisetorial que reúne companhias do setor florestal, papel e celulose, do agronegócio, representantes da academia, de associações setoriais e organizações civis da área de meio ambiente e clima. A

Coalizão defende dezessete propostas para a redução das emissões de gases de efeito estufa e a promoção de uma economia de baixo carbono; empresas pelo Clima do GVCes- Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (RELATÓRIO ANUAL, 2016, 2017). A gestão e desempenho relacionado às emissões de GEE são divulgados de forma voluntária aos públicos por meio do questionário anual que reportam ao Índice Carbono Eficiente (ICO2), da BM&FBovespa, e ao Carbon Disclosure Project (CDP), que reúne indicadores globais de performance ambiental das companhias para auxiliar investidores em seu processo de tomada de decisão (RELATÓRIO ANUAL, 2016).

O manejo sustentável das florestas é certificado de acordo com as normas do Forest Stewardship Council® e as florestas plantadas abrigam áreas de vegetação nativa. Ademais, a organização declara que:

Desde 1977 realizamos diversos estudos da flora e fauna em parcerias com universidades e instituições de pesquisas que revelaram considerável diversidade de animais silvestres e plantas em diversas fisionomias nas fazendas florestais estudadas (RELATÓRIO ANUAL, 2016, p. 50).

Em 2017, quinze projetos foram desenvolvidos, em que os resultados são divulgados à comunidade científica por meio de artigos, dissertações e teses, contribuindo também para a formação de especialistas nestas áreas de estudo (RELATÓRIO ANUAL, 2017, p. 49). Ademais, desde 2008, a organização apoia o programa cooperativo Torre de Fluxo, com uma unidade de pesquisa instalada em uma área de 200 hectares em uma de suas fazendas para monitorar os fluxos de carbono, água e nutrientes das florestas (RELATÓRIO ANUAL, 2017). Assim,

liderada pelo Instituto de Pesquisas e Estudos Florestais (Ipef), Centro Francês de Pesquisa Agrícola (CIRAD) e Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ), a iniciativa capta periodicamente dados a respeito das florestas plantadas, a fim de estudar as melhores práticas para otimização de produção e sustentabilidade dos plantios (RELATÓRIO ANUAL, 2017, p. 49).

Além disto, desde 2012, a companhia implementou um programa para a gestão de fornecedores que visa promover o desenvolvimento de seus fornecedores e mitigar riscos na cadeia de suprimentos. Assim, há um conjunto

completo de mecanismos para identificação, seleção e acompanhamento do desempenho socioambiental, econômico e de qualidade de um grupo de empresas que fornecem produtos e serviços essenciais para a continuidade das operações da organização (RELATÓRIO ANUAL, 2016, 2017).

O pilar produtos e serviços demonstra que na área de louças e metais são fabricados produtos economizadores que permitem reduzir o consumo de água e energia durante seu uso quando comparados aos modelos tradicionais. Em 2016 foram ampliadas as ofertas desses produtos com o lançamento de nove economizadores, entre eles torneiras com sensores ou fechamento automático, bacias projetadas para menor fluxo de água e restritores de vazão que podem ser colocados em produtos já instalados. A busca por soluções com a redução dos impactos ambientais apresenta um indício de que a organização possui o atributo inovação para a sustentabilidade.

A companhia desenvolve ainda um programa para apoiar os clientes na adoção de soluções ecoeficientes, desde a etapa de planejamento até a seleção dos produtos. Conforme o Relatório Anual (2016, p. 57):

O serviço atende edificações residenciais, comerciais, industriais, de saúde e de educação, realizando ações de reúso e aproveitamento de águas pluviais, detecção de vazamentos e medição do consumo. Os especialistas da LM estudam, caso a caso, estratégias para detectar qual é a melhor maneira de economizar e montam um plano de manutenção.

Na área de madeira, a empresa afirma que continua aprimorando os processos produtivos para reduzir a utilização de resina que contém formaldeído em sua formulação no processo de aglutinação das partículas e fibras dos painéis MDP e MDF (RELATÓRIO ANUAL, 2016).

Perante o exposto, entre os pilares de justaposição, a ecoeficiência é a que mais destaca nos processos produtivos ao unir os esforços econômicos em prol da sustentabilidade ambiental. No que tange à sustentabilidade econômica que designa que as organizações devem realizar suas atividades de maneira responsável e lucrativa (DYLLICK; HOCKERTS, 2002), a empresa demonstra resultados financeiros positivos que se deve em grande parte pela implementação de seu sistema de gestão que desde 2014 tem o propósito de aumentar a eficiência e a produtividade da organização (RELATÓRIO ANUAL, 2017).

Apresentadas as iniciativas que contemplam a sustentabilidade organizacional, serão expostos, a seguir, os pontos de vista das vozes narrativas quanto à dimensão temporal das ações e decisões:

[...] a gente tem uma plataforma, é que como ela é da companhia inteira, por exemplo, **eu na área industrial tenho algumas delas, a área de desenvolvimento tem outras, a florestal tem outras**, então, se eu não me engano 41 compromissos da gente, todos são voltados para reduzir emissão, utilizar matérias primas renováveis, sabe, são todos compromissos que ninguém está obrigando a gente a fazer, nós assumimos, a MA assumiu um compromisso até 2025 de todas essas iniciativas e colocou isso ao longo do tempo, olha, até 2025. **Então tem ação que vai acontecer este ano, ano que vem, no outro ano.** Até 2025 ela vai ser uma empresa, na nossa visão essa chama plataforma de sustentabilidade e se a gente alcançar todos esses objetivos nós vamos ser uma empresa mais sustentável. Então isso foi, a diretriz veio do Conselho, a E2 capitalizou isso com a equipe, fez com toda a companhia. Nós montamos, teve muitos *workshops* para a gente de grupos, criamos essas iniciativas, validamos com o Presidente, depois validado com o Conselho e foi criada a Plataforma de Sustentabilidade. Então todas as ações voltadas ali para a sustentabilidade do negócio social e ambiental, elas estão na plataforma de sustentabilidade. Então é ali que é a nossa bíblia para os próximos oito anos ainda (VOZ NARRATIVA E1)

Sim, a gente tem então dentro da estratégia de sustentabilidade as 45 metas até 2025 e a gente tem os *minds* dessas metas 2017, 2018, 2019, então você vê como são essas metas de **curto/médio para chegar lá no longo prazo**. Todas as decisões ou obviamente as mais significativas, inclusive a revisitação da estratégia ou mesmo uma decisão de investimento, uma decisão de direcionamento, de diretriz, todas elas partem do executivo, são aprovadas no Comitê, validadas no Comitê de Sustentabilidade e depois vão para o Conselho de Administração da Companhia. Então esse nível de governança é altíssimo aqui dentro da empresa (VOZ NARRATIVA E2)

Eu vejo assim, de curto prazo são as ações que dependem muito mais de nós trabalharmos no dia a dia e nós temos, agora eu não sei poder mensurar para você, mas eu acho que das ações que nós temos, uns 20% de ações de **curto prazo**, uns 30% de ações de **médio prazo** e uns 50% de **longo prazo**. A maioria, veja, sempre depende de nós, mas a maioria depende também de investimentos da empresa, não só investimentos em termos de valores, mas de investimentos em termos também de comunicação, de diálogo, da própria atitude das pessoas (VOZ NARRATIVA E3).

Então houve todo um trabalho conjunto com as áreas, com o negócio, com os acionistas, existe um comitê de Sustentabilidade, então a E2 também presta informações, é lá que ela apresenta dados, é lá que se discute. Temos metas claras até 2020 e tem

**acompanhamento periódico** e isso se dá tanto no Comitê de Sustentabilidade, quanto no executivo (VOZ NARRATIVA E4).

A gente já tinha uma estratégia, já tinha, a gente já há muitos anos que a gente trabalha com as metas de sustentabilidade, que a gente tem inserção de remuneração variável até com relação ao tema. Então assim, aí foram reestruturados os cinco pilares [...] pessoas, processos, negócio e enfim, dentro de cada uma desta estratégia nova, foram temas prioritários também, a gente tem os KPIs que são todas as metas, então a E2 pode te dar mais detalhes disso, todas essas metas. Agora ela está rodando com todos os executivos para inserir isso no sistema de gestão da companhia, então essas metas todas foram criadas coletivamente com a participação dos gestores, isso também é muito importante, o processo foi muito participativo, então tem essas metas todas e hoje, agora, a gente está diretamente na discussão de meta variável para o ano seguinte, então, sempre tem coisas de **curto, médio e longo prazo**, inclusive ela fez um planejamento, a gente fez um planejamento até 2020, 2025, e aí tem todo um planejamento de ano a ano do que vai ser para curto prazo e do que vai ser um pouquinho mais de longo prazo [...] (VOZ NARRATIVA E5)

Olha, eu diria que essas metas são estabelecidas pelo Comitê de Sustentabilidade junto com a área de sustentabilidade e a Presidência da Companhia. Como eu te falei, a gente fez recentemente uma meta para 2025, ou seja, eu diria que é uma meta de **médio a longo prazo**, ou seja, são 07, 08 anos, 45 metas. Então a minha resposta é, seria mais ou menos médio para longo prazo deferidas pelo Comitê e pela área de sustentabilidade (VOZ NARRATIVA E6)

Conforme as vozes narrativas, devido a estruturação da estratégia de sustentabilidade, as metas foram estabelecidas para o curto, médio e longo prazo, validadas pelo Comitê de Sustentabilidade junto com a área de sustentabilidade e a Presidência da Companhia. Cada gestor e área possui metas específicas que são acompanhadas e possuem impacto na sua avaliação. O Relatório da Companhia de 2013 ratifica tal informação ao descrever que a sustentabilidade é um dos cinco eixos da remuneração variável da Diretoria da MA. “As metas são desenvolvidas de acordo com as particularidades de cada departamento e unidade de negócio, compondo vários indicadores de desempenho” (RELATÓRIO ANUAL E DE SUSTENTABILIDADE, 2013, p. 96).

A partir da descrição da organização pesquisada, da apreensão inicial dos atributos e da análise dos indicadores de conteúdo e contexto, o próximo tópico sintetiza os atributos centrais, distintivos e duradouros da identidade da companhia MA.

#### 4.1.6 Síntese dos Atributos da Organização Pesquisada

Este tópico resume os atributos que constituem a identidade da organização MA. Assim, é fundamental lembrar que a identidade organizacional trata do conjunto de atributos centrais, distintivos e duradouros de uma organização (ALBERT; WHETTEN, 1985). No caso das organizações sustentáveis, os atributos atuam como princípios, qualificações e valores fundamentais que são construídos e legitimados pelos membros organizacionais (DIAS, 2017; WEICK, 1995)

De acordo com a fala dos entrevistados e os dados secundários, é possível inferir como atributos centrais da identidade da organização pesquisada, a saber: qualidade e *design* dos produtos, *know-how* que abarca a sua gestão e seus processos industriais. Ademais, a governança da MA prioriza a transparência, ética e práticas de *compliance*, o que abarca a legalidade. Tais características expressam os princípios organizacionais e não são exclusivos de uma organização vinculada à sustentabilidade, portanto são aquelas fundamentais para a definição de quem somos de forma geral (DIAS, 2017).

Entre as características distintivas, a justiça socioambiental denota os esforços de aproximação recente e de diálogo com as comunidades no entorno das unidades. Assim, busca aliar a preservação e a conservação ambiental ao desenvolvimento social (MUNCK, 2013). No tocante à inserção socioeconômica, há iniciativas voltadas para a saúde e segurança ocupacional; apoio à equidade e inclusão, além da formação profissional. Já a ecoeficiência, como a capacidade de conciliar meio ambiente e desempenho econômico (EHRENFELD, 2005) é considerada como um dos ativos intangíveis e vantagens competitivas da organização. O investimento na tecnologia contribui com esse objetivo ao combinar o aumento da produtividade e a diminuição dos impactos socioambientais (RELATÓRIO ANUAL, 2016). Ademais, o sistema de gestão ambiental da companhia prioriza a redução dos custos e a diminuição do consumo de água, geração de efluentes; consumo de energia e resíduos, além do aumento do uso de fontes renováveis na matriz energética (RELATÓRIO ANUAL, 2016).

Os atributos que permanecem ao longo do tempo como compromissos assumidos (WHETTEN, 2006) abrangem a inovação e tecnologia aos processos produtivos, o que inclui o desenvolvimento de alguns produtos com menores impactos socioambientais. Além disso, há uma busca pela integração dos

pilares econômico, ambiental e social da sustentabilidade organizacional ao processo decisório e a consideração de diferentes realidades espaço-tempo para os três pilares com a elaboração da estratégia de sustentabilidade.

Embora a MA tenha uma série de iniciativas voltadas para a sustentabilidade que remetem aos atributos de uma identidade coerente com os preceitos da sustentabilidade, não é possível determinar que todos atributos estão enraizados no comportamento dos membros organizacionais (RIEL; BALMER, 1997), pois a organização passa por um momento de transição com a estratégia de sustentabilidade.

Deste modo, a MA apresenta uma identidade próxima de uma organização caracterizada como sustentável, pois há uma busca pela integração dos pilares da sustentabilidade organizacional ao processo decisório e a consideração de diferentes escalas de tempo para os três pilares na elaboração da estratégia. Assim, há um início das reflexões sobre *trade-offs* e sentidos dados à sustentabilidade econômica, ambiental e social em nível de governança. Contudo, a sustentabilidade organizacional ainda não é compreendida por todos da organização, pois no momento, a liderança da organização visa comunicar, sensibilizar e conscientizar os colaboradores quanto à estratégia de sustentabilidade estabelecida (RELATÓRIO ANUAL, 2017).

Em virtude do exposto, o Quadro 13 apresenta os atributos que caracterizam a organização MA como parte da identidade e/ou da imagem da companhia, uma vez que os atributos referidos foram estabelecidos e são declarados como parte das iniciativas desenvolvidas ou a serem desenvolvidas pela companhia.

**Quadro 13** – Atributos da identidade e/ou da imagem da organização pesquisada

<b>Características Centrais</b>	<b>Características Distintivas</b>	<b>Características Duradouras</b>
<p>Governança que prioriza a transparência, ética e práticas de <i>compliance</i></p> <p><i>Know-how</i> quanto aos processos de gestão e industriais</p> <p>Qualidade e <i>Design</i> dos Produtos</p>	<p><b>Inserção Socioeconômica</b> Iniciativas voltadas para a saúde e a segurança ocupacional; equidade, inclusão e formação profissional, entre outros.</p> <p><b>Justiça socioambiental</b> Esforços recentes de aproximação e diálogo com as comunidades no entorno das unidades.</p> <p><b>Ecoeficiência</b> Gestão Ambiental com processos industriais que reduzem os custos e diminuem o consumo de água, energia, geração de efluentes e os resíduos para aterros. Uso de fontes renováveis na matriz energética.</p>	<p>Inovação e Tecnologia</p> <p>Busca pela integração dos três pilares da Sustentabilidade Organizacional – SO ao processo decisório;</p> <p>Consideração das diferentes realidades espaço-temporais para os três pilares da SO na elaboração de estratégias.</p> <p>Início das reflexões sobre <i>trade-offs</i> e sentidos dados à sustentabilidade econômica, ambiental e social</p>

**Fonte:** a autora.

Discutidos os atributos e as ações desenvolvidas pela organização MA para formação de sua identidade no decorrer da seção 4.1, os próximos tópicos analisam a imagem e a reputação da companhia.

#### 4.2 IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

Esta seção possui o intuito identificar os atributos e as ações desenvolvidas pela organização MA para a formação de sua imagem organizacional. Assim, ao indagar se a empresa promove uma imagem sustentável e como ela foi e ainda é construída, os entrevistados mais antigos, E3 e E1 relatam a reestruturação da área de sustentabilidade e conseqüentemente, a intenção da companhia em dar mais visibilidade às iniciativas desenvolvidas. Deste modo, E3 menciona: “veja, nós sempre fomos muito reconhecidos ambientalmente. Nos últimos anos, com a entrada, vamos dizer assim, na formação de uma área de sustentabilidade na empresa, nós tivemos um foco mais forte”. Por sua vez, E1 expõe:

Ela é mais sustentável do que ela se vende. A MA nunca teve a preocupação de se vender como uma empresa sustentável. [...]. A MA se preocupou muito em ser sustentável. [...]. Agora a E2 foi contratada há uns dois anos, se eu não me engano, a E2 ela tinha uma missão de além de revisar nossa plataforma de sustentabilidade que ela foi, completou o ciclo agora de divulgação dela, está com a

plataforma nova que abrange todos os pilares: pessoas, comunidade, também está lá no nosso site e **também fazer um pouco de divulgação das iniciativas que a gente já tem e não conta para ninguém**. A gente tem unidades nossas que reutiliza, ou nela, ou em parceiros 100% dos resíduos gerados que toda água, toda água. Nós temos uma unidade, essa unidade de São Leopoldo que toda água oriunda do processo produtivo é tratada e reutilizada no processo. Vai zero água para o rio e enfim. Então tem exemplos assim fantásticos e a hora que a gente apresenta em alguns prêmios que tem, a gente ganha prêmio com isso. Mas a gente sempre foi muito avesso, **a gente não sentia necessidade de divulgar externamente, mas a E2 veio com esse papel também, de revisar nossa plataforma de sustentabilidade e dar visibilidade às iniciativas da MA (VOZ NARRATIVA E1)**.

Nesta perspectiva, E2 detalha como a estratégia de sustentabilidade foi disseminada internamente e divulgada externamente:

Eu acho que assim, ela tem uma mega preocupação sim, isso é uma coisa que é batida muito pelos acionistas, quer dizer, somos sim sustentáveis, mas **como é que o meu cliente/consumidor ele percebe isso**, então tem uma demanda e uma sede para isso realmente ser muito atrelado na hora de vender um produto. A gente passou por um processo importante no ano passado que foi a **revisitação da estratégia de sustentabilidade**, porque o mais importante é, espera aí, é legal sustentabilidade é, mas qual é a minha estratégia e quais realmente eu quero daqui para a frente. Então a gente lançou 45 metas até 2025, bastante, muitas delas desafiadoras para esse negócio mostrando para o mercado, falando, olha, eu tenho uma estratégia assim, atrelada toda a um negócio, e há oito temas materiais que são importantes para esse negócio e aí tem uma questão de: como é que a gente está trabalhando isso? Dentro de casa nós temos ações importantes de disseminação dessa estratégia, então a gente até ganhou aí o Prêmio ABERGE Regional, a gente vai defender o Nacional na Semana que vem com essa disseminação, por meio de rodas de diálogo e um mapa de aprendizagem que é um jogo bastante lúdico sobre essa estratégia. As pessoas, a gente está atingindo aí até o fim do ano 11 mil colaboradores com essa disseminação, então tem uma questão de **discussão e reflexão da importância dessa estratégia para a MA e para os públicos de relacionamento. Quando eu vou para fora a gente tem o trabalho aí eu poderia dizer para você em três frentes grandes, ainda embrionárias**. A gente conseguiu esse ano andar bastante, mas acho que 2018 se consolida que é: uma, revisitação de *speech* de venda, como é que o promotor que está lá na ponta, o cara que está vendendo como cliente, qual é esse *speech* de venda, então fizemos aí *workshops* com o pessoal do comercial sobre isso. A outra linha, nas ações de *marketing* que sejam elas estáticas ou não, de “PR”, ou mesmo folders, PDVs e tudo o mais. Existe uma demanda fortíssima do acionista de ver isso. E a terceira linha é um posicionamento de sustentabilidade. Ontem a gente até apresentou aqui no Comitê de Sustentabilidade que é o Comitê que responde diretamente para o Conselho de

Administração. Falamos muito deste posicionamento. A gente trouxe uma proposta e no de novembro vamos continuar discutindo a proposta. Então assim, a gente vai se posicionar em um determinado território que ainda eu não posso abrir e a partir daí a gente vai deixar muito claro para os públicos de relacionamento, os externos e obviamente para dentro de casa qual é o meu posicionamento em relação a esse tema. Uma coisa é a estratégia, que é uma estratégia e tal, outra coisa é posicionamento de marca (VOZ NARRATIVA E2).

Portanto, a voz narrativa E2 expõe que há uma preocupação por parte dos acionistas para que o consumidor reconheça a sustentabilidade como um diferencial da empresa, sendo a estratégia da sustentabilidade disseminada para os públicos internos e externos. Ademais, evidencia um trabalho futuro de posicionamento para a imagem da marca, cujo enfoque é construir uma imagem sólida e positiva na mente do público-alvo (GARDNER; LEVY, 1955; KOTLER, 2012). A voz narrativa E5 corrobora com esse objetivo da companhia:

Enfim, uma série de ações que estão aprimorando o relacionamento e agora a gente tem olhado também um pouco a questão do consumidor, do cliente, então recentemente, a gente está trabalhando **um posicionamento de sustentabilidade para a marca** e como ela insere isso para a imagem, na estratégia, na marca, então é um tema muito estratégico na MA (VOZ NARRATIVA E5).

O entrevistado E6 também salienta sobre a estratégia de sustentabilidade, sendo as metas estabelecidas, consideradas como compromissos públicos assumidos pela organização:

A gente tem um site específico para falar sobre nossa estratégia de sustentabilidade. Vale dizer que a gente recentemente, em 2016, a gente redefiniu a estratégia de sustentabilidade focada em processos, produtos e modelos de negócio. E esse ano, em 2017, nós definimos 45 metas a serem atingidas até 2025 a respeito da sustentabilidade, metas como redução de emissão de resíduo, redução de consumo de água, maior interação com as comunidades. A gente tem **essas metas, são publicadas, são compromissos públicos da companhia. Então a partir da hora, Aline, que eu me comprometo publicamente em cumprir algumas metas, eu vou ser cobrado caso eu não cumpra essas metas.** Eu diria que a MA é assim percebida (VOZ NARRATIVA E6).

Os dois últimos relatórios da organização corroboram com a fala de E6. O relatório de 2016 apresenta as metas da sustentabilidade e esclarece que “a

partir do Relatório Anual de 2017, iniciaremos a prestação de contas desses compromissos a todos os nossos públicos” (RELATÓRIO ANUAL, 2016, p. 24). Já o Relatório de 2017 apresenta: “a partir deste Relatório, mantendo nosso compromisso com a transparência, iniciamos a prestação de contas sobre o desempenho da companhia em relação às 45 metas que estabelecemos. (RELATÓRIO ANUAL, 2017 p. 28). Desta forma, o Relatório Anual de 2017 apresenta após cada seção pautada nos pilares da estratégia de sustentabilidade as metas com *status* de alcance ou não. Ademais, cada pilar da sustentabilidade apresenta os investimentos e as iniciativas da companhia que contribuem com os dezessete ODS - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, propostos pela Organização das Nações Unidas (RELATÓRIO ANUAL, 2016; 2017).

Outros entrevistados como E5 e E4 relataram sobre as mudanças recentes que envolveram a cultura da empresa e a estratégia de sustentabilidade:

Então, Aline, esse é o ponto onde a gente mais tem se desenvolvido. A MA ela é uma empresa que tem uma cultura um pouco fechada, então assim, como ela teve uma raiz industrial, “B2B” que a gente fala, que ela vende diretamente para as empresas e não para o consumidor diretamente, ela teve um histórico de uma cultura ainda no passado, até pouco tempo, bastante conservadora, embora sejam práticas de ponta como eu falei, muito reconhecida por isso, ela é reconhecida principalmente pelos compradores, enfim, pelo mercado, marcas líderes, marcas fortes. Falta, assim, falta ainda essa cultura de interagir melhor com a sociedade e mostrar tudo o que ela tem que realmente é surpreendente. Normalmente, as pessoas quando vão até a empresa fazer uma pesquisa, investigar ou conhecer melhor, ficam muito surpresas positivamente com a empresa. Então isso denota que a gente está comunicando pouco do que realmente a gente faz. Então não é uma empresa que não foi muito comunicadora, muito, nunca fez muita propaganda, comunicação de tudo o que ela faz, então acho que agora é o momento que a gente está transformando a organização. Já faz uns três anos que a gente está trabalhando muito fortemente com cultura para uma cultura menos hierárquica, de mais colaboração, de mais visão de futuro com toda a estratégia de digitalização também. Está entrando uma estratégia de digitalização, **a gente mudou o propósito, uma revisão de propósito, de posicionamento, a empresa está em um momento muito interessante, realmente que eu acredito que tem pilares importantíssimos que está direcionando ela para o futuro, reposicionando ela para o futuro.** A gente vive hoje uma era de transformações absurdas, então assim, eu acho que ela agora está realmente entrando nessa e **a gestão da sustentabilidade, a comunicação também está sendo bastante aprimorada** (VOZ NARRATIVA E5).

Eu acho que assim, a gente vem trabalhando hoje muito de dentro para fora até para ter coerência e não ficar uma coisa sem, desassociada da outra. Então à medida que a gente trabalhou na nossa essência que foi o propósito e a cultura, a gente começa a se reposicionar e falar de uma forma diferente (VOZ NARRATIVA E4)

A voz narrativa E5 corrobora com o ponto de vista dos entrevistados anteriores. A companhia divulgava pouco suas ações, em virtude de uma cultura organizacional hierárquica, porém nos últimos anos buscou reestruturar e dar visibilidade para as suas ações, em um trabalho de aprimoramento de sua cultura e de sua estratégia de sustentabilidade. A partir da cultura, E4 evidencia que houve um reposicionamento da imagem projetada, criada e comunicada pela própria organização (ALVESSON, 1990).

No que tange ao reposicionamento elencado, há estratégias que visam a aproximação e o engajamento com os fornecedores:

A estratégia de engajamento com *stakeholder* também, então a gente também de uns anos para cá vem se desenvolvendo muito nessa área, porque também como eu te disse ainda não era um primor, assim não era. Então por exemplo, engajamento com fornecedores da MA, em grupo, não sei se você chegou a conversar com alguém, mas **eles estruturaram todo um processo de inserção da sustentabilidade na área de compras e suprimentos que foi assim, no ano passado, foi uma das empresas melhor pontuadas no Brasil nessa área.** Então assim, além de inserção de critérios socioambientais para todo o processo inteirinho da área de *supply*, desde, da qualificação do fornecedor até o distrato, enfim, olhando todo o processo, mas tem muitos diálogos. Eles fazem reuniões periódicas, temáticas, inclusive temas que não são diretamente, digamos assim, relacionados a gestão, mas são sim impactados pela nossa cadeia, como por exemplo, prostituição infantil, porque como tem lá muitos caminhoneiros, enfim, essa questão a gente trouxe várias vezes, enfim, vários outros temas (VOZ NARRATIVA E5).

Fornecedores a gente tem um trabalho fortíssimo e aí a nossa área de suprimentos puxa com projetos de orientação, de capacitação, de alinhamento, porque é um fornecedor na ponta que 'somos nós', ninguém quer dizer que é o fornecedor "X", não, é a MA. Então aí vai desde conscientização, a gente, como eu falei tem uma dispersão muito forte, então a gente tem a questão de ter muitos, a questão de logística, de deslocamento, de caminhoneiro. Então vai desde programas de cuidado com o abuso, com o alcoolismo, a drogadição, de como essas pessoas estão se comportando e estão contribuindo para uma sociedade melhor e a plataforma de sustentabilidade, ela abarca os principais *stakeholders*, os internos e os externos e ela também nos fez fazer algumas escolhas, não dá para a gente sair fazendo todos os programas, mas dá para a gente escolher aqueles

e poder fazer com que cada área escolha àqueles que vai gerar o maior valor naquele momento (VOZ NARRATIVA E4).

Como já mencionado no tópico 4.1.4, a companhia MA seleciona os fornecedores segundo os critérios de avaliação, a saber: conformidade com exigências legais e técnicas; relações trabalhistas; saúde e segurança; meio ambiente; relacionamento com o entorno; ética e direitos humanos e gestão para a sustentabilidade (RELATÓRIO ANUAL, 2016), além de realizar trabalhos de conscientização de combate à exploração sexual de crianças e adolescentes, trabalho infantil ou análogo ao escravo. Para tanto, há oficinas de capacitação com colaboradores de diferentes unidades, em sua maioria da área de expedição e que interagem diretamente com os prestadores de serviços de logística (RELATÓRIO ANUAL, 2016).

Destaca-se ainda o trabalho de relacionamento com a comunidade no entorno das unidades que também já foi mencionado no tópico 4.1.4:

Então assim, há um engajamento, **a questão de relações com a comunidade também vem se aprimorando**, a relação com as comunidades do entorno que a gente também não era uma empresa assim muito aberta, mas agora a gente tem aprimorado cada vez mais esse relacionamento com as comunidades, [...], a gente tem feito treinamentos para gestores de todas as fábricas que são os interlocutores lá da localidade, tem também agora até o Museu da Madeira que eles lançaram agora (VOZ NARRATIVA E5).

Com a comunidade, eu acho que um outro trabalho muito forte que a área de sustentabilidade tem feito é de uma **aproximação com o público do entorno das nossas fábricas**. É uma empresa com uma grande capilaridade, a gente tem mais de vinte e cinco unidades espalhadas de norte a sul, com necessidades distintas, com questões distintas, então o ouvir a comunidade, o se aproximar, o entender e ter programas customizados, eu acho que foi uma boa sacada e tem nos aproximado e tem trabalhado a nossa imagem com essa comunidade (VOZ NARRATIVA E4).

Ela tem ações sociais e de alguns anos para cá, eu diria também quatro, cinco anos para cá, ela focou muito ações sociais para as comunidades no entorno de onde ela tem *sites* industriais que são 16 *sites* se eu não me engano ao todo na MA. Então ela focou ações com as comunidades. Eu era gerente, por exemplo, da planta de São Leopoldo e nós levamos bibliotecas para a rede municipal, academia ao ar livre, cinema em escola, implantação em cinema em escola, revitalizamos bibliotecas, então essa parte social e educacional, parcerias com as prefeituras. É um pilar essa questão social (VOZ NARRATIVA E1).

[...] a sustentabilidade é uma tríade que é comunidade, custos e ambiental, a gente sempre foi muito **focado a custos e ambiental**, e nós sempre tivemos muito relacionamento com a comunidade, mas nunca um relacionamento como tem sido desenvolvido que acho que é muito interessante. Então a exemplo da última vez que nós tivemos um encontro aqui com a comunidade. Fizemos uma roda de conversas que foi muito legal e principalmente para ver como que a comunidade enxergava a MA. A gente tem aqui, nós temos um relacionamento bastante forte com a comunidade porque a gente, nós, a MA, juntamente com outras empresas privadas e órgãos públicos, nós montamos um grupo ambiental e o foco nosso é sustentabilidade. Então nós temos reuniões mensais, nós discutimos a comunidade como ela é, o que a gente pode fazer com relação a divulgação de sustentabilidade dentro daquele tripé que eu já falei para você, comunidade, ambiental e custos. **Então a MA nos últimos anos ela teve um foco, vamos dizer assim, o foco dela demonstrou que a gente tinha esse lado já formado, faltava a gente divulgar mais, estar muito mais perto da comunidade, e esse trabalho a gente tem feito com o pessoal da sustentabilidade que eu tenho enxergado de bons olhos (VOZ NARRATIVA E3).**

Ademais, a organização busca obter um relacionamento com os órgãos governamentais, escolas e academias:

Com os órgãos governamentais, a gente sempre teve uma relação muito boa, com muitos cuidados por todo o contexto Brasil, então a gente tem investido fortemente em capacitação de *compliance*, de informações, de dados para que quem faça esses relacionamentos, faça da melhor forma possível, hoje tem uma frente que nós estamos atuando enquanto RH que é se aproximar destes públicos das universidades, das escolas públicas, das escolas técnicas, das academias, porque também é um público de interesse e que eles conhecem pouco a gente. Então desde ir em feiras, desde fazer palestras nas entidades, desde fazer parcerias para que a gente possa se aproximar mais deste público (VOZ NARRATIVA E4).

Nós somos frequentemente chamados para discussões de fórum sobre manejo florestal, sustentabilidade. Eu na quinta-feira passada, dia 14, eu participei como palestrante num Fórum de Desmatamento Ambiental explicando que a MA, primeiro, só compra, só, ela basicamente, 90% da madeira que ela utiliza, são florestas próprias, as quais não são áreas de desmatamento, são todas áreas de reflorestamento. A gente basicamente usa Eucalipto que é um produto 100% reflorestado, então assim não tem consumo de floresta nativa. Nós temos áreas de preservação dentro da própria MA, são áreas que são nossas, mas que a gente não faz nenhum tipo de plantação, porque são áreas de preservação ambiental e a gente tem uma política muito rigorosa. Isso está no site da companhia sobre que tipo de madeira que nós compramos, a gente compra madeira apenas no Sul do País e tem toda uma política de verificação,

inclusive de auditoria de que essas madeiras não são madeiras, vamos dizer assim, remanescentes de reflorestamento, desculpa, não são remanescentes de desmatamento (VOZ NARRATIVA E6).

Além de todas as ações que visam estabelecer um relacionamento com os diferentes públicos, destacam-se os índices de sustentabilidade internacional, relatórios e certificações que contribuem com a construção da imagem da MA como organização sustentável:

Então a gente já estava no ISE e no *Down Jones*, a gente esteve assim, como uma das pouquíssimas empresas brasileiras que esteve nos dois índices, a gente só saiu do *Down Jones* por conta de que a gente foi inelegível por questões do dólar, do faturamento da empresa, não por questões de desempenho. Tanto que a gente até continuou preenchendo os indicadores do *Down Jones* também e recebendo *feedback*, enfim. Ali a gente está constantemente já há vários anos, enfim (VOZ NARRATIVA E5).

Ela, por exemplo, está no novo mercado, A DTEX3, ação nossa, é negociada no novo mercado. O novo mercado é o maior grau na bolsa de valores de São Paulo, então só entra lá quem passa por, pegando nosso relatório de sustentabilidade, ele passa por todos os itens necessários para ser uma ação negociada no novo mercado. Ela, a gente faz parte do índice da Bolsa de Nova York como empresa sustentável. Então ela tem ações de ambiental muito forte e as certificações ISO14000 atestam isso (VOZ NARRATIVA E1).

Os entrevistados também mencionam sobre as premiações:

A gente agora sendo reconhecida como a empresa líder do setor já pelo Guia Exame, prêmio Eco, enfim, várias premiações em diversos temas, isto que é interessante, não é só tema, a gente acaba sendo reconhecido, vencendo agora prêmios, uma série, desde produtos, até processos fabris, até olhando sistemicamente a empresa, como o caso do Guia Exame, então agora a gente começa cada vez mais a se relacionar melhor, eu diria assim, com a comunicação do que a gente já faz (VOZ NARRATIVA E5).

A MA, ela, acho que a primeira forma de você, entre aspas comprovar que você é uma empresa sustentável são todos os prêmios que a empresa ganha nesse quesito. Então todos os prêmios: Revista Isto é Dinheiro, Revista Época, Revista Exame e tudo o mais, a gente sempre ganha de empresa mais sustentável do setor (VOZ NARRATIVA E6).

Conforme abordado, com a finalidade de alcançar, manter e melhorar a sua imagem (SCHULER, 2004), a MA aprimorou a sua cultura, além de sua estratégia para a sustentabilidade nos últimos anos. A estratégia contempla

ações para estreitar o relacionamento com diversos públicos e obter o reconhecimento de suas iniciativas socioambientais, buscando conforme Gray e Balmer (1998) realçar suas diferentes faces para cada um deles. Logo, as metas estabelecidas para promover a imagem da companhia são compatíveis com o exposto por Dowling (1986): estimular vendas; influenciar investidores; ajudar a estabelecer um conjunto compartilhado de valores entre os funcionários; sinalizar uma nova direção; promover relações favoráveis com a comunidade, governo, grupos de interesses especiais e outros líderes de opinião e como estratégia de posicionamento competitivo.

É importante ressaltar a demanda dos acionistas para que os públicos reconheçam a MA como uma organização sustentável, segundo E2, com metas direcionadas como a obtenção de 80% de aprovação do processo de engajamento pela comunidade, 100% dos gestores expostos a uma vivência na comunidade local e a obtenção de 75% do reconhecimento do atributo responsabilidade socioambiental nas comunidades onde as unidades operacionais estão presentes. No que tange ao reconhecimento do consumidor para com as marcas, a organização estabeleceu como metas ter a sua marca preferida por 60% dos marceneiros e por 70% dos instaladores hidráulicos e eletricitas, além de ter o reconhecimento dos atributos sustentabilidade e inovação por 90% dos consumidores do mercado interno e o reconhecimento dos atributos sustentabilidade e inovação por 50% dos clientes do mercado externo.

Ademais, a organização monitora os riscos de imagem (RELATÓRIO ANUAL, 2017) que podem ferir sua reputação e conseqüentemente ocasionar prejuízos ao negócio, posto que as organizações reconhecem que qualquer falha no gerenciamento compromete a governança corporativa e a confiança estabelecida com as partes interessadas (DOWLING, 2006). As certificações, os relatórios de sustentabilidade, as premiações e os índices de sustentabilidade internacional também colaboram com a construção da imagem da MA como organização sustentável. Analisada a imagem, o próximo tópico explorará a reputação da MA.

### 4.3 REPUTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

Com a finalidade de investigar a reputação da organização pesquisada no tocante à sustentabilidade, além das entrevistas e dos documentos de acesso público da organização, foram analisadas as redes sociais das marcas da companhia e um site de reclamação.

Do ponto de vista da organização, de como trabalha a reputação frente aos seus públicos, a maioria dos entrevistados afirmam que não há um trabalho desenvolvido especificamente para a reputação. Assim E4 menciona: “[...] eu não acho que a gente participa de um *Reputation Index* ou de algo deste tipo, mas eu posso ver para não ter problema”, já para E3 “[...] nós não temos nenhum sistema de medição que a gente possa estar acompanhando, de como nós estamos e de como a gente não está, pelo menos que eu me lembro”. Já E2 expõe: “então eu acho que ainda tem um trabalho grande a se fazer em relação até a medição da reputação”. Por sua vez, para E5:

olha, a reputação eu não sou a melhor pessoa a dizer, acho que você teria que pegar dados técnicos [...] mas eu acredito que a gente seja realmente, está entre as *top*, as melhores, provavelmente, a melhor marca do seu segmento e no segmento onde atua, isso a gente tem uma reputação muito boa no mercado (VOZ NARRATIVA E5).

Embora a reputação não seja avaliada de forma específica, conforme relataram os entrevistados, algumas práticas remetem ao modo como a organização busca analisar a sua imagem e reputação perante os seus públicos, conforme destacam E1, E2, E6 e E4:

Pois é, boa pergunta. O que a gente tem é assim, não deixa de ser uma tratativa. A gente tem até por força de norma, a gente não tratava desta forma, mas até por motivo de certificação a gente tem que tratar ocorrência, a gente tem que tratar, por exemplo, **reclamação** (VOZ NARRATIVA E1).

Do ponto de vista de imagem, eu acho que a gente tem assim várias **medições, principalmente para cliente**, voltada para cliente e para consumidor que é um foco grande, principalmente de *marketing* e dentro dessa **pesquisa de imagem** tem alguns atributos ali [...] (VOZ NARRATIVA E2).

Olha, acho que, na verdade, o que a gente acredita é que os **prêmios** que nós ganhamos são o principal certificador e comunicação com os nossos *stakeholders*. A gente publica os prêmios que a gente ganha, nós divulgamos internamente e externamente os prêmios que a gente ganha, nós celebramos essas conquistas, mas a gente, especificamente, não tem uma comunicação específica para a sustentabilidade. A gente tem uma comunicação específica para as ações que a gente faz como um todo e sustentabilidade é obviamente uma das ações mais importantes que a gente faz no decorrer do ano (VOZ NARRATIVA E6).

Mas o que eu vejo que a gente trabalha, quando a gente estrutura uma plataforma de sustentabilidade, quando a gente estrutura um planejamento onde a gente vai introduzir e vai ter presentes, não apenas as ações internas, mas externas, a gente acaba fazendo ali uma ação bem interessante de como que a gente pode alavancar essa imagem e essa reputação na empresa. Hoje se você for nos principais **índices de premiação**, a MA vai estar sempre presente, então hoje acabou de ser anunciado um comunicado que a gente está no **ISE**, a gente faz **o relatório anual e participamos de eventos** não só no Brasil, mas fora, porque somos uma empresa de capital aberto e tem toda uma série de regras e legislações para com isso. A gente procura se posicionar e ficar muito atento aonde a nossa imagem está saindo, a forma que está saindo e tentar explicitar isso da melhor forma para que a gente não tenha nenhuma questão que vá de desencontro àquilo que a gente quer construir, então eu acho que o principal, hoje, é **o que a gente gostaria, de manter nosso renome, a nossa estima frente ao mercado, fazer uma comunicação disso através das nossas atitudes e ações**. Eu também já tive a oportunidade de estar em outras empresas que a gente acabava fazendo uma série de ações externas, *marketing* mesmo, mas até proporcionais para dizer isso. A MA não tem essa tradição, a gente não está na [*emissora de televisão brasileira*] fazendo propaganda, a gente não está saindo em uma reportagem porque a gente gostaria, mas **a gente escolhe quem são aqueles parceiros e aqueles canais que a gente quer conversar**. Então por exemplo, com os nossos parceiros, a gente faz reuniões anuais, a gente sempre manda os informativos do que a empresa faz, eles recebem *e-mails marketing*, a gente conta como a gente está se posicionando nesse movimento de cultura, a nossa área comercial, por exemplo, está indo em todos os nossos clientes e levando o que a gente tem feito do ponto de vista de cultura até para que eles sejam patrocinadores e nos ajudem também a dizer o quão próximo ou não e para que a gente possa começar a criar esse vínculo de confiança com esse público, um vínculo que vai além da esfera só racional, ela é uma esfera até mais cognitiva, mais emocional e mais do que isso, quando eu falei dos *stakeholders* e eu comentei, por exemplo, escola, academia é um dos que a gente precisa se aproximar, porque a gente entendeu que eles não tem o mínimo de conhecimento de quem somos ou das nossas marcas e ali eu posso estar formando, inclusive, um consumidor do futuro, um profissional do futuro, enfim, um parceiro do futuro, então a gente também tem feito tudo isso. [...] O que a gente preconiza hoje? **A gente faz, vamos dizer assim, uma avaliação em um saldo da nossa**

**imagem no ano a ano através de que? De fatores mais racionais, então, poxa, nossa base de clientes permanece e ela é fidedigna? Gera confiança? Poxa, a gente aparece no Reclame Aqui e em sites de reclamação do Procon por falta de qualidade ou não? O nosso nome está vinculado a alguma ação que não seja ética ou correta? Poxa, a gente está se posicionando enquanto agente econômico e social sustentável? Então, vai muito mais de uma forma mais, vou até dizer assim, menos estruturada em um índice, mas coletando mais um *feeling* disso tudo** e um outro ponto também que eu não falei, assim, existem grupos muito fortes no nosso setor, inclusive dos agentes de concorrência, então as empresas da área de Madeira, as empresas do setor da LM e a gente tem ali uma reputação bem interessante de notoriedade, nós somos um celeiro de formação de talentos, então assim, eles gostam dos profissionais da MA, eles querem vim fazer *benchmarking* na MA, acho que isso são pistas de como a gente vem acompanhando e monitorando isso. E obviamente, como que isso reverte nas ações, porque como nós somos uma empresa de capital aberto, qualquer intervenção que a gente faz é fácil a gente mensurar no valor monetário (VOZ NARRATIVA E4).

Desta forma, as práticas que denotam a avaliação da imagem e da reputação da companhia são as pesquisas orientadas aos clientes, conforme E2, acompanhamento em sites de reclamação, conforme E1, E4 e E6, além das premiações, conforme E6 e E4.

No tocante às pesquisadas direcionadas aos clientes da companhia citadas por E2, o Relatório de Sustentabilidade (2016, p. 33) descreve sobre a Pesquisa de Satisfação realizada anualmente, conduzida por uma entidade externa e independente. “Os dados levantados permitem monitorar o índice de satisfação por tipo de produto e por diferentes grupos de clientes, além de fornecer extensas análises para cada quesito avaliado e sobre a relação da companhia com seus clientes”. Em uma escala de 0 a 10, a área de madeira obteve 7,86 e a área LM 7,78, no ano de 2016, já no ano de 2017, os índices de satisfação dos clientes foram de 8,30 e 7,78 respectivamente, conforme o relatório anual deste ano.

No tocante às premiações, segundo o Relatório Anual (2016; 2017), a empresa foi eleita na categoria Materiais de Construção no ano de 2016 e 2017 pelo Guia EXAME de Sustentabilidade; Melhores da Dinheiro; Empresa Pró-Ética; ISE- Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa; Troféu Transparência da Anefac. A marca LM na categoria Louças e Metais Prêmio Época Reclame Aqui, Folha Top of Mind sendo a marca mais lembrada. Em 2017, em específico, Prêmio Época Empresa Verde pelas práticas sustentáveis, Prêmio Eco

Brasil na categoria processos devido aos projetos ambientais implementados na Unidade do Rio Grande do Sul, relacionados ao reúso de efluentes e à utilização de biomassa para geração de energia. Em 2016, em específico, Prêmio FIESP de Mérito Ambiental ao receber menção honrosa pelo projeto de eficiência energética na Unidade Metais São Paulo, da área LM, entre outros.

Ao analisar a reputação das marcas da organização MA no site de reclamação (2018), consta que a marca LM de louças e metais recebeu nos últimos doze meses 617 reclamações em sua maioria sobre má qualidade, vazamento e produto errado. A organização respondeu a totalidade delas, em média em 5 dias e 4 horas, sendo resolvidos 77,2% dos problemas. De todos que reclamaram, 69,9% voltariam a fazer negócio com ela e deram uma nota média de 6,72 para o atendimento recebido.

A marca MU que produz pisos recebeu nos últimos doze meses 91 reclamações, em sua maioria sobre má qualidade, produto com defeito e produto não reparado. A organização respondeu a totalidade delas, em média em 1 dia e 1 hora, sendo resolvidos 75% dos problemas. De todos que reclamaram, 65% voltariam a fazer negócio com ela e deram uma nota média de 6,1 para o atendimento recebido (SITE DE RECLAMAÇÃO, 2018).

A marca LN que produz duchas, torneiras e acessórios recebeu nos últimos doze meses 2167 reclamações, em sua maioria sobre problemas no controle de temperatura, resistência queimada e vazamento de água, sendo todas respondidas, em média, em 1 dia e 12 horas. Foram resolvidos 93,4% dos problemas. De todos que reclamaram, 83,9% voltariam a fazer negócio com ela e deram uma nota média de 8,43 para o atendimento recebido (SITE DE RECLAMAÇÃO, 2018).

A marca LO de revestimentos cerâmicos recebeu 44 reclamações, em sua maioria sobre má qualidade, produto com defeito e trincado. Todas as reclamações foram respondidas, em média, em 3 dias e 12 horas. Foram resolvidos 58,8% dos problemas. De todos que reclamaram, 52,9% voltariam a fazer negócio com ela e deram uma nota média de 4,76 para o atendimento recebido (SITE DE RECLAMAÇÃO, 2018).

Ao analisar a reputação da empresa nas redes sociais, a organização MA possui uma página institucional que divulga seus projetos, ações, eventos, entre outros, o que inclui a sustentabilidade. As pessoas que acompanham

a página curtem, compartilham, e em geral, os comentários são favoráveis. Além de MA, as páginas das marcas LM, LN e LO que produzem louças, metais, torneiras, duchas, acessórios, entre outros apresentam um conteúdo direcionados aos produtos que contemplam lançamentos, funcionalidades, sugestões de decorações e ambientes, exposições, feiras e eventos, entre outros. Nestas páginas, os comentários apresentam reclamações sobre o atendimento, qualidade, defeito dos produtos, além de dúvidas sobre os produtos e em qual lugar podem ser adquiridos, bem como elogios, sendo alguns exemplos: “Parabéns, utilizei produtos LM, já se passaram mais de 20 anos sem nenhum defeito”, “A LM é um show. Sempre inovando com sua beleza e criatividade”. “Não comprem, em 2 meses de uso já tive problemas! Assistência técnica autorizada é de péssima qualidade”. A marca MU de pisos não possui uma página institucional.

Em outra rede social de compartilhamento de fotos e vídeos, há um perfil institucional recente da MA, um perfil da LO revestimentos em cerâmica e MA pisos e painéis que contempla a marca MU, com fotos de espaços, ambientes de eventos e arquitetos e empresas que utilizam os produtos e serviços. No perfil, constam comentários recomendações, elogios e dúvidas sobre os produtos e os locais que podem ser adquiridos, entre outros.

A partir dos dados analisados, a reputação como uma forma de ser percebida e avaliada pelos públicos externos (RINDOVA, WILLIAMSON; PETKOVA, 2010; FOMBRUM; SHANLEY, 1990; DOWLING, 2006; GRAY; BALMER, 1998), demonstra que a MA apresenta índices de satisfação dos clientes e premiações que favorecem uma boa reputação no mercado. A marca LM foi eleita, por votação popular, a preferida pelos consumidores no Prêmio Época Reclame Aqui, na categoria Fabricantes de Louças e Metais em 2017. As marcas MU e LN também foram finalistas da premiação em suas categorias. Todavia, todas as marcas receberam reclamações sobre os defeitos dos produtos, o que afeta negativamente sua imagem e reputação. Discutida a reputação da organização MA, o tópico seguinte buscará explorar as inter-relações entre identidade, imagem e reputação na organização pesquisada.

#### 4.4 INTER-RELAÇÕES ENTRE IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

Este tópico tem o propósito de analisar e discutir as particularidades e implicações da coerência ou não entre identidade, imagem e reputação na organização pesquisada sob a luz do *framework* proposto. Para desenvolver essa discussão, foram consideradas as respostas dos entrevistados quanto às questões de número cinco, seis, sete, oito e onze do roteiro de entrevistas, além dos documentos reportados pela organização.

O exame dos dados foram desmembrados em seis tópicos que apresentam indicativos de como se desenvolveram estas relações na organização, a partir dos processos de *sensemaking*, *sensegiving* e *sensebreaking*. Os três primeiros tópicos abordam indícios e fatos que motivaram a construção de sentido para a sustentabilidade na organização. O quarto e o quinto tópico evidenciam momentos de *sensemaking* e *sensegiving* que envolveram a compreensão, a divulgação e a legitimação do público interno quanto às iniciativas de sustentabilidade. Por fim, o último tópico apresenta uma síntese narrativa que explicita as inter-relações entre identidade, imagem e reputação na organização pesquisada.

##### 4.4.1 Motivações para a Construção de Sentido para a Sustentabilidade

A fim de compreender o que motivou a organização a construir um sentido para a sustentabilidade, a voz narrativa E2 pontua que “é visão dos acionistas, é visão de perenidade desse negócio. Eu quero durar muito mais sessenta e tantos anos e para isso eu sei o quanto sustentabilidade é importante para ser perene” (VOZ NARRATIVA E2). Do mesmo modo, E1 e E5 mencionam que trata de uma visão dos acionistas:

Um dos traços de comportamento da nossa cultura é assim, diz exatamente assim, não admitimos resultados de curto prazo que comprometa o longo prazo. Ou seja, não adianta ter lucro hoje se compromete o amanhã. Então a questão sustentabilidade está totalmente alinhada com essa visão dos acionistas e eles permeiam para a companhia. Então todos nós, executivos da companhia não consegue, não pode e não cabe para a gente um resultado que não

seja sustentável. Então essa palavra sustentável para a gente, ela não é moda, ela é muito forte mesmo. O negócio é olhar a longo prazo. Ah, isso vou fazer aqui, vou ganhar um dinheiro esse ano, mas o ano que vem. Não! Esquece! Não cabe! Então é realmente um direcionamento de visão dos donos, do conselho de administração e isso permeou pela companhia que hoje é enraizado na gente sabe, não é porque alguém falou, isso virou realmente uma cultura da companhia (VOZ NARRATIVA E1).

Olha, isso é um valor para os acionistas, isso é realmente, é uma condição *sine qua non* mesmo de negócio. Então na verdade é um valor, para todo o grupo, isso é um valor, então por isso mesmo que já nasceu e foi uma das pioneiras no Brasil, seguramente, a ter um Comitê de Sustentabilidade no Conselho e ainda presidido por independente e enfim. É um valor para a companhia, isso é muito forte no grupo, então acho que isso não precisa responder mais nada (VOZ NARRATIVA E5).

Já as demais vozes narrativas declaram:

Primeiro, hoje nós como uma empresa aberta no mercado, a visibilidade de uma empresa que tem esse foco de sustentabilidade, a empresa é enxergada com outros olhos. Então é uma empresa que tem, que é uma empresa sustentável, ela demonstra que ela está preocupada não só com ela mesma, como com toda a esfera em sua volta, vamos se dizer assim (VOZ NARRATIVA E3).

Eu acho que a primeira questão é, assim, é o imperativo do negócio, imagina só, nós estamos falando que a nossa matéria prima na Madeira é a árvore, é a natureza. Se a gente for olhar do ponto de vista industrial, o quanto a gente pode gerar de resíduo, o quanto a gente pode contribuir e o quanto a gente também pode danificar, então eu acho que assim, o imperativo do negócio é que a gente precisava cuidar de sustentabilidade por vários motivos: pela própria natureza dos produtos, por uma crença genuína do nosso conselho, por uma demanda e vamos dizer assim, uma pressão global, eu acho que assim, não tem empresa que fuja disso hoje, assim, é mais ou menos sabe, é requisito básico, assim, não é negociável, não é nem a cereja do bolo, é mandatório. Só para você ter uma ideia, como é uma empresa de capital aberto, para participar de bolsa, este é um dos itens que a gente tem que, participar do GRI, responder, então assim, isso acaba fazendo com que a gente tenha que ter uma estrutura e uma organização muito forte do ponto de vista de sustentabilidade (VOZ NARRATIVA E4).

Acho que assim, isso vem do DNA da companhia, Aline. Eu acho que assim a MA, por exemplo, foi a primeira empresa no Hemisfério Sul a ter madeiras no que a gente chama de certificação FSC que é certificação de manejo florestal. A MA sempre teve no DNA essa preocupação com sustentabilidade porque é uma empresa que nasceu em bases florestais. Então a gente sempre teve essa preocupação de reflorestamento, de investimento no cultivo florestal, nas melhores práticas de conservação de terras, etc. e tal. Então a MA sempre foi pioneira nisso. Eu diria que não teve nenhum

momento, acho que ela nasceu com esse DNA (VOZ NARRATIVA E6).

Perante o exposto, a construção de sentido para a sustentabilidade se deve aos acionistas que identificaram a sustentabilidade como um fator importante para a longevidade da companhia. Por ser uma empresa de capital aberto, poderia ter uma visibilidade diferenciada ao ser sustentável, conforme salienta E3.

A voz narrativa E6 frisa que a sustentabilidade faz parte do DNA da companhia desde o seu surgimento, assim como E4 expõe que a sustentabilidade trata de um imperativo para o negócio devido ao uso direto de insumos da natureza para a produção. O conselho e a pressão global também são argumentos que somados atuam como pistas extraídas para atribuir um sentido para a sustentabilidade, conforme E4.

A partir do pressuposto de que “[...] o desenvolvimento sustentável chegou ao setor empresarial com maior afinco por volta da década de 1990” (MUNCK; 2013, p. 7), os principais fatos que compõem a história da companhia indicam que é a partir da década de noventa que a MA passa a obter certificações, reportar seus resultados em relatórios, participar de índices de sustentabilidade no mercado financeiro, além de constituir um comitê e uma área específica de sustentabilidade.

Assim, depois de quatro décadas a organização passou a adotar algumas iniciativas sobre a temática, o que corrobora com a voz narrativa E4 que ressalta a pressão global como um dos fatores para a consideração da sustentabilidade pela organização. As décadas anteriores indicam o enfoque da organização para a expansão da produção e das vendas, diversificação do negócio com aquisições de novas fábricas e unidades industriais e o fortalecimento de sua atuação no mercado nacional e no exterior (SITE DA MA, 2018).

Assim, em 1995, a organização obteve o selo FSC® (*Forest Stewardship Council*®) de Manejo Florestal, sendo a primeira empresa da América do Sul a conquistar a certificação (SITE DA MA, 2018). Criada em 1993, “a certificação FSC garante que os produtos florestais madeireiros e não madeireiros são provenientes de florestas bem manejadas, oferecendo benefícios ambientais, sociais e econômicos” (FSC BRASIL, 2018). Em 2000, a companhia obtém a

certificação FSC® para Cadeia de Custódia que garante a rastreabilidade da madeira utilizada no processo produtivo (SITE DA MA, 2018).

A partir de 2004, a empresa publica o Relatório Anual, sobre o desempenho econômico, social e ambiental de seus negócios (SITE DA MA, 2018). Em 2005, a organização adere ao nível 1 do Índice de Governança Corporativa da BM&FBovespa e em 2007 foi criado o Código de Ética e o Comitê de Sustentabilidade Ambiental, Social e Cultural e a Gerência de Sustentabilidade, com gestão compartilhada com as empresas do grupo com ações majoritárias na MA (SITE DA MA, 2018). Em 2008, as ações passaram a fazer parte da carteira do ISE- Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa (SITE DA MA, 2018) e em 2009, a organização passa a integrar o Novo Mercado da BM&FBovespa junto a um grupo de empresas com elevado padrão de governança corporativa (SITE DA MA, 2018).

Para compreender em que momento e por quais motivos a empresa decidiu publicar relatórios de sustentabilidade GRI e/ou Relato Integrado, além de participar do ISE- Índice de Sustentabilidade da Bovespa foram analisados os pontos de vista dos entrevistados com a questão de número oito do roteiro de entrevistas. Deste modo, as vozes narrativas mencionam:

Ela entendeu e os acionistas também entenderam que é um caminho para ter um melhor ganho, uma melhor negociação, melhor estabilidade em bolsa, então ela partiu para isso. [...]. Publicar o balanço já era público e ainda tem um problema, porque os nossos concorrentes não são, a gente não vê nada dos nossos concorrentes e eles veem tudo da gente, por ser uma empresa de capital aberto, enfim. Mas para mim foi uma decisão de ser uma empresa de capital aberto e aí ela simplesmente falou assim, já que sou de capital aberto, como fazer da melhor maneira possível e tirar proveito disso também (VOZ NARRATIVA E1)

Eu acho que assim, como é uma companhia de capital aberto, é extremamente natural que você cada vez mais tenha transparência e abertura, então assim, o modelo GRI ou mesmo o Relato Integrado é uma demanda de mercado, ponto. Não é uma questão se eu quero ou não quero. Tem que querer, então a empresa, enfim, são metodologias de mercado e que ela falou: não vamos fazer isso de uma forma transparente até para você ser comparado com outras e tudo o mais. E entrar no Índice de Sustentabilidade é a mesma coisa, qual é a empresa que não quer estar lá? (VOZ NARRATIVA E2).

Eu vejo assim que o mais forte que a gente começou, eu sou muito ruim de datas, mas o que eu enxergo assim nos últimos quatro anos que a gente começou a reportar, a ter um relatório de

sustentabilidade e tal, de poder abrir para o mercado, coisa que a gente não fazia antes (VOZ NARRATIVA E3).

Eu acho que assim, alguns são obrigatórios para quem está, que é uma empresa de capital aberto. Mas a empresa entende que se ela tiver uma gestão transparente e se ela pode fazer uma comunicação com um público do interesse, porque ali você pega acionistas, investidores, a comunidade em geral, se você entrar lá no nosso site de governança, você tem acesso a todas as informações, então isso está muito linkado também com um dos pilares da cultura que esse a gente quis manter porque como eu te falei ele estava bem funcional (VOZ NARRATIVA E4)

Por que que ela participa disso tudo? Porque isso traz valor para o negócio, sem dúvida, traz valor e são práticas exemplares também de integração em finanças, então a gente vem incorporando, a gente tem também uma área de RI e de finanças que é extremamente atualizada e de ponta, então percebe que o olhar sistêmico que um Relato Integrado ou o que um GRI, enfim, nos permite ter um olhar, ter uma gestão e uma transparência muito melhor do nosso negócio, então é por isso, são práticas. De novo, a MA vê isso como oportunidade de negócio, como uma visão inovadora e de ponta, a gente quer participar, por isso que a gente está nos melhores índices internacionais e enfim, a gente quer participar desse movimento global de ponta. Para investidor também quando a gente faz rodadas de investimento, a gente quer trazer esse tipo de investidor que olha o longo prazo, que olha uma série de questões não usuais que não apenas o *bottom line* financeiro (VOZ NARRATIVA E5).

Eu acho que assim, na verdade eu não sei exatamente qual o momento, mas o ponto é a gente acredita que isso ele tem vários efeitos, primeiro é que ele vai medindo o quanto a empresa está evoluindo nesses quesitos, porque tanto o ISE quanto *Dow Jones*, etc. e tal, eles ano a ano eles vão subindo a régua, então acho que ano a ano eles vão subindo a régua e vão vamos dizer assim colocando as empresas que estão nesses índices em outros patamares e eu diria que assim a gente sempre vê como uma coisa muito importante porque é um selo de qualidade, um selo de sustentabilidade você falar que você está em uma empresa como a MA e não estar no índice de sustentabilidade empresarial é uma coisa que fica meio contrassenso, então a gente enxerga esses índices como super importantes, como mais um selo de qualidade que a empresa é uma empresa sustentável (VOZ NARRATIVA E6).

A partir das declarações dos entrevistados, as razões para publicar o Relatório de Sustentabilidade e a participação no ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa (SITE DA MA, 2018) se assemelham as causas que motivaram a organização a ter um compromisso quanto à sustentabilidade, como o fato de a empresa ser de capital aberto, conforme E1, E2, E4; o que implica tanto ter

mais transparência e abertura, conforme E2; bem como traz valor, oportunidade de negócio, conforme E5, em que se destacam a obtenção de um melhor ganho, melhor negociação e estabilidade na bolsa, conforme relata E1, comunicação com os públicos de interesse como acionistas, investidores e comunidade em geral, conforme E4. Por fim, para E6, mede o quanto a empresa está evoluindo, sendo um selo de qualidade que atesta que a empresa é sustentável.

Segundo disposto no site, a organização reporta seus resultados conforme as diretrizes G4 do GRI- *Global Report Initiative* para relatos de sustentabilidade; adota a estrutura e conteúdo sugeridos pelo Relato Integrado do IIRC -*International Integrated Report Council* e está de acordo com o Código Abrasca de Autorregulação e Boas Práticas das Companhias Abertas, além de o documento ser submetido à auditoria externa independente. Seu objetivo é informar e prestar contas a todos os públicos de relacionamento sobre o desempenho econômico, social e ambiental dos negócios (SITE DA MA, 2018).

Diante do que foi tratado, a organização passou a considerar a sustentabilidade como uma forma de reagir ao ambiente buscando uma autoconcepção consistente e positiva (WEICK, 1995). Assim, a publicação do relatório a partir de 2004 e a participação no ISE desde 2008 passaram a ser incluídos como comportamentos da companhia (WEICK, 1973, 1995), junto à certificação FSC. Tais fatos evidenciam que houve um momento de seleção e promulgação destes comportamentos, etapas 3 ao 1 do *sensemaking*, conforme ilustra o *framework*. Nesta fase, a organização considera o ambiente externo, reflete sobre ele, mas sem um questionamento mais profundo, propiciando que haja uma renovação incremental de sentido para a sustentabilidade. Como o *sensemaking* trata de um processo contínuo que nunca começa e nunca termina (WEICK; 1995), o próximo tópico aborda que a partir de 2010, outros fatos colaboraram com a construção de sentido para a sustentabilidade pela organização MA.

#### 4.4.2 A Reorganização da Área de Sustentabilidade da Companhia

Conforme abordado anteriormente, a gestão da sustentabilidade na organização MA era vinculada às empresas com ações majoritárias na MA (SITE DA MA, 2018). Apenas em 2010 houve a Criação do Comitê de Sustentabilidade ligado

ao Conselho de Administração, assim como foram implementados outros comitês, segundo o relatório da companhia:

três comitês de apoio foram criados, no âmbito do Conselho de Administração, para dar apoio em questões estratégicas. São eles o Comitê de Auditoria e Gerenciamento de Riscos; Comitê de Pessoas, Governança e Nomeação; e o Comitê de Sustentabilidade (RELATÓRIO ANUAL DE SUSTENTABILIDADE, 2010, p. 12)

Portanto, “criado em 2010, o comitê responde diretamente ao Conselho de Administração e é composto por conselheiros, membros independentes, especialista externa e representantes dos acionistas controladores” (RELATÓRIO ANUAL E DE SUSTENTABILIDADE, 2013, p. 55). O comitê “[...] tem por objetivo estimular e criar mecanismos para integrar a sustentabilidade no processo de gestão da MA” (RELATÓRIO ANUAL E DE SUSTENTABILIDADE, 2011, p. 30).

Em 2012, a companhia passou a integrar o “*Dow Jones Sustainability World Index*”, índice de sustentabilidade do mercado financeiro mundial, assim como passou a participar do Cadastro Empresa Pró-Ética, de iniciativa da Controladoria-Geral da União e do Instituto Ethos, como empresa engajada voluntariamente com a prevenção e o combate à corrupção (SITE DA MA, 2018). No mesmo ano, a companhia lançou o programa Gestão de Fornecedores MA com o intuito de conscientizar e envolver os fornecedores com as práticas e políticas socioambientais e de qualidade da companhia (SITE DA MA, 2018). No mesmo ano, há a certificação ISO 14001 que avalia a qualidade do sistema de gestão ambiental em cinco unidades industriais das divisões madeira e louças e metais (SITE DA MA, 2018).

Além disto, destacam-se outras mudanças que conduziram a área de sustentabilidade, a partir de 2013:

Em 2013, a MA também estruturou um novo modelo de governança da sustentabilidade, que visa fazer com que o tema se torne transversal em todas as áreas e parte do processo de tomada de decisão (RELATÓRIO ANUAL E DE SUSTENTABILIDADE, 2013, p. 56)

A Companhia possui desde 2013, a gerência corporativa de sustentabilidade, que se reporta diretamente ao presidente – antes disso, a área estava alocada na estrutura da holding [...]. A gerência

é responsável pelo desenvolvimento do planejamento estratégico integrado e pela avaliação das oportunidades de melhoria para a Companhia, com base na análise dos cenários externos, da materialidade e de indicadores de mercado. A área coordena, ainda, as ações de engajamento e diálogo, as políticas de investimento social e o relacionamento com as comunidades (RELATÓRIO ANUAL E DE SUSTENTABILIDADE, 2013, p. 56)

Os “executivos internos das mais diversas áreas foram convidados a participar de reuniões do Comitê de Sustentabilidade” (RELATÓRIO ANUAL E DE SUSTENTABILIDADE, 2013, p. 56) e “o Comitê de Sustentabilidade passou a ser envolvido em todas as discussões sobre novos projetos e planos de investimento” (RELATÓRIO ANUAL E DE SUSTENTABILIDADE, 2013).

As declarações dos entrevistados, com a questão de número seis, apresentam mais detalhes desses eventos:

A gente tinha um Presidente que ficou vários anos [...] e ele era uma pessoa muito, ele tinha um viés de sustentabilidade, mas não abrangia todo o tripé da sustentabilidade [...] depois teve uma fusão um pouquinho mais para a frente, 2010, 2011 [...] na parte da MA, foi definido realmente os vieses de sustentabilidade e por exemplo, a sustentabilidade no negócio, até de governança. [...]. Então foi uma consolidação. A gente sempre teve, a MA sempre foi uma empresa muito correta e aí a questão sustentabilidade eu acredito que foi se consolidando nos últimos oito anos, realmente definindo, porque a gente era muito correto ambientalmente falando, isso era muito forte, a sustentabilidade que era atrelada a meio ambiente e aí foi construindo realmente essa imagem de seis, sete anos para cá da sustentabilidade social, ambiental e financeira. Então esse processo eu diria assim que mais forte é nos últimos seis, sete anos (VOZ NARRATIVA E1).

Então não tem essa coisa de partir de quem, como eu te falei, embora eu esteja há cinco anos lá e tenho visto nesses anos um crescimento muito grande na incorporação da sustentabilidade, não seria justo eu dizer que foi de cinco anos para cá. Na verdade, isso como eu te disse, a raiz disso é um valor para a companhia desde o seu nascedouro [...]. Ela já tinha toda esta coisa de gestão ambiental primorosa, questão de qualidade, certificações, enfim, tudo isso aí já há muitos anos. Quando se estruturou o novo Conselho, a governança da Companhia, quando veio, teve uma fusão do grupo [...] e quando eles entraram, então foi reorganizada toda a governança da companhia, isso aí você pode achar no histórico lá direitinho para ver a data correta. Quando foi reorganizada essa governança da companhia, foi aí que realmente entraram os independentes, foi criado o Comitê de Sustentabilidade, o Comitê de Pessoas e enfim, muita gente independente, tudo de ponta e acho que foi há uns sete anos, se eu não me engano, é isso que eu queria te dar, essa data correta, mas olhando no site você vai achar

também e aí neste momento foi quando a gente entrou, já existia uma gerência de sustentabilidade, porém ela não era exclusiva da MA, ela também incorporava [nome da instituição] que é uma empresa também do grupo. Então assim, estava muito, precisava ter uma reorganização dessa gestão interna. **Então a partir dali, de 05 anos para cá houve uma reestruturação. Então assim, aí passou-se a ter uma gerência exclusiva MA, uma equipe estruturada**, a gente estruturou ou melhor, já existia muita gente, sempre teve gestor ambiental em todas as fábricas, então tem uma série de coisas que já existiam, mas a gente teve uma organização maior da gerência de cinco anos para cá (VOZ NARRATIVA E5).

Conforme os entrevistados E1 e E5, com a fusão da empresa foi reorganizado o Conselho e a governança da companhia, sendo criado o Comitê de Sustentabilidade e posteriormente reestruturada a gerência de sustentabilidade. Nota-se que é a partir de 2010 que a sustentabilidade passa a ser incluída de forma mais estratégica na governança da companhia. E6 descreve como funciona a área:

Olha, eu diria que, eu não sei precisar quando que começou, mas eu diria que a gente já tem uma área de sustentabilidade há muitos anos. Essa área reporta direto para o CEO da companhia e então, ao contrário de outras empresas que tem uma área de sustentabilidade reportada para algum diretor, ou de operações ou de financeiro ou de finanças, etc. e tal. A nossa área de sustentabilidade reporta para duas frentes: ela reporta para o presidente e para um Comitê de Sustentabilidade, no qual se reúne mensalmente por quatro horas para discutir toda a estratégia de sustentabilidade. Esse comitê ele é formado por executivos especialistas da companhia, então gerente de sustentabilidade ou de especialista de sustentabilidade e o CEO da companhia. Além disso, ele é coordenado por um especialista externo, então tem um especialista externo que basicamente coordena esse comitê, que leva os assuntos à pauta que no caso nosso é a E5 que é uma pessoa muito qualificada para esse tipo de assunto e temos outros membros do Conselho envolvidos no Comitê de Sustentabilidade. Então eu acho que assim, esse Comitê já existe há muitos anos, eu não sei precisar quanto tempo, mas já faz mais de dez anos e tem um *report* direto para o Conselho de Administração (VOZ NARRATIVA E6).

A formação de uma área exclusiva para a sustentabilidade e ações posteriores referidas nesta seção denotam novamente que houve momentos de seleção e promulgação de comportamentos, interligados e incluídos pelos estágios 3 ao 1 do *framework* (WEICK, 1973, 1995; MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). Logo, pode-se concluir que permanece uma renovação incremental de sentido para a sustentabilidade. Ademais, com a reorganização da área de sustentabilidade pela

companhia, a estratégia para a sustentabilidade apresentou um outro direcionamento, sendo abordada no próximo tópico.

#### 4.4.3 A Reorganização da Estratégia de Sustentabilidade

Esta seção analisa a construção da estratégia de sustentabilidade pela organização MA nos últimos anos. Em 2013, a MA lançou o marco zero de seu planejamento de sustentabilidade, intitulado “Plataforma de Sustentabilidade 2016” (DESENVOLVIMENTO DA AGENDA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2020, p. 2). “A definição dos temas prioritários que formam a base da Plataforma 2016 envolveu a consulta a públicos internos e externos, em um processo apoiado pelo Comitê de Sustentabilidade” (RELATÓRIO ANUAL E DE SUSTENTABILIDADE, 2013, p. 55). A Plataforma foi baseada em três eixos: diálogo e relacionamento; gestão e desempenho ambiental; transparência e responsabilidade nos negócios que englobam sete temas estratégicos: pessoas, qualidade nas relações, uso eficiente de recursos e energia, gestão de resíduos e emissões; conservação e biodiversidade; qualidade e impacto dos produtos; inclusão de critérios sociais e ambientais na gestão e no relato (RELATÓRIO ANUAL E DE SUSTENTABILIDADE, 2013).

“Para garantir a efetiva implementação da estratégia, no ano seguinte, foram definidas e também apresentadas publicamente as metas da Plataforma, inicialmente, para o ano de 2014” (DESENVOLVIMENTO DA AGENDA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2020, p. 2). Ainda em 2014, a MA consolidou seu planejamento estratégico de negócios denominado MA 2020 conectado diretamente às diretrizes descritas na Plataforma de Sustentabilidade (DESENVOLVIMENTO DA AGENDA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2020). “Na prática, a empresa pretende chegar a 2020 tendo a sustentabilidade como mais um pilar de negócio, que gere valor no longo prazo” (DESENVOLVIMENTO DA AGENDA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2020, p. 3).

Neste percurso, em 2015 foi realizado um diagnóstico da cultura da companhia (RELATÓRIO ANUAL, 2017) e as estratégias para a sustentabilidade foram novamente avaliadas e a comunicação incorporada à gerência de sustentabilidade, conforme E2 e E5 e E4 expõem:

Eu cheguei aqui em 2015. E assim, falar que teve, falar assim, puxa, agora vai ter uma gerência de sustentabilidade com esse foco, com gestão sobre as questões que acontecem nas demais áreas, isso aconteceu em 2013. E aí naquela época se lançou uma **plataforma de sustentabilidade e nessa plataforma era realmente ali um grande guarda-chuva de ações para se implementar, mas que não necessariamente eram metas, então era um grande conjunto de ações**. E a necessidade que chega em 2015, 2016 é: a gente precisa ter um horizonte mais certo, quer dizer, ter um plano de ação, ele é consequência de alguma meta da onde eu quero chegar, então por isso que se construiu toda essa **estratégia com foco nos oito temas materiais, com aspirações extremamente claras, em quatro pilares e aí com essas metas que a gente chama de metas *smart*** que você vai ver lá, se você quiser entrar no site e tudo o mais, são metas que eu tenho números, reduzir em X% isso, ter reconhecimento de X%, então assim, são *smart* mesmo e bem quantificáveis (VOZ NARRATIVA E2).

Com a entrada da E2 aí a gente incorporou também a comunicação com a parte de sustentabilidade, então assim, com uma visão bastante, sempre, uma visão mais estratégica. A gerência corporativa de sustentabilidade quando ela nasceu, ela já nasceu sempre vinculada ao Presidente da empresa, então ela sempre teve uma importância grande com a Presidência, então participando do Comitê também como ouvinte, como participante e enfim. **Então de cinco anos para cá houve uma organização melhor dessa gerência e aí então assim dando força à essa gerência corporativa e deixando claro também nos processos**. (VOZ NARRATIVA E5).

Eu acho que assim, vou contar um pouco da história, eu posso ser leviana porque eu não estava aqui. Mas o que eu ouvi e do que eu vivi um pouco. A empresa começou fazendo muitas ações, fazendo muitas iniciativas extremamente bacanas, bem-sucedidas, mas do ponto de vista de organização talvez, e de estruturação, de conexão para as pessoas, sabe assim, mais disperso. Eu acho que o principal ponto quando a gente se posicionou com a nossa estratégia lá de 2020, porque foi até antes, porque agora a gente já está em 2025, a gente sentiu a **necessidade ali de se criar algo mais estruturado, então existe um comitê de sustentabilidade onde tem os membros do conselho, tem profissionais externos, específicos para que se discuta todas as demandas inerentes da área**. Com a chegada da E2, porque a E2 deve ter chegado se não me engano assim uns 05, 04 meses um pouco antes de mim, eu acho que a grande missão da E2 foi de **organizar e de estruturar em um grande arcabouço e de conexão com o negócio**. Então o que a E2 fez? Ela reuniu todos os participantes de todas as Diretorias, ela fez pesquisas e *benchmarks* no mercado, ela trouxe especialistas para conversar conosco para que a gente pudesse ter ali a participação coletiva, colegiada, consensual, colaborativa e uma estratégia que atenda a estratégia do negócio. **Fazer o vínculo disso e isso ser visto do negócio, para mim, foi o grande divisor de águas**. O que ela trouxe mais de inovação que eu acho que agregou muito? **Metas**, porque uma coisa é você ter uma lista de desejos, ter programas, outra coisa são **metas bem expressivas dizendo de onde estou**

**para onde eu quero ir** e aí a gente consegue mensurar e ter dados e fatos para fazer tudo isso. Então, por exemplo, dentro do pedaço que compete a pessoas, RH tem claríssimo quais tem que ser as suas entregas para poder contribuir com a estratégia (VOZ NARRATIVA E4).

Portanto, a partir de 2013, com a formação de uma gerência de sustentabilidade, a área instituiu a plataforma de sustentabilidade com ações a serem implementadas. Em 2015 foi realizado um diagnóstico da cultura da companhia que culminou no Jeito de Ser e de Fazer em um trabalho que envolveu os líderes, em que a sustentabilidade foi considerada como um dos atributos da companhia (RELATÓRIO ANUAL, 2016, 2017). Neste mesmo período, houve uma mudança na estratégia da sustentabilidade, conforme aborda E2. A entrevistada E4 salienta que houve a necessidade de se criar algo mais estruturado, sendo utilizadas metas. Destaca também o trabalho do comitê de sustentabilidade para a discussão das demandas da área. E5, do mesmo modo, menciona que a gerência participa do Comitê e é vinculada ao Presidente.

Conforme declara a organização em seu relatório anual de sustentabilidade:

por meio da Estratégia de Sustentabilidade, asseguramos a incorporação do tema nas diretrizes de negócios e estabelecemos objetivos e metas para a gestão. O engajamento da governança ocorre sistematicamente nas reuniões do Comitê de Sustentabilidade” (RELATÓRIO ANUAL, 2016, p. 65)

Ademais, em 2016, a Gerência de Sustentabilidade também passou a ser formalmente incluída na estrutura de gestão de riscos (RELATÓRIO ANUAL, 2016).

Portanto, a organização declara que com a revisão da estratégia de sustentabilidade buscou tornar os objetivos e compromissos ainda mais alinhados e claros à realidade das áreas produtivas e administrativas, sendo a reponsabilidade dividida entre todos os colaboradores (RELATÓRIO ANUAL, 2016). Os entrevistados E5 e E3 também mencionam sobre a incorporação da sustentabilidade pelos colaboradores da companhia:

O que a gente acredita também é que muita coisa, grande parte da sustentabilidade, a gerência, ela simplesmente, deve organizar, direcionar e animar e comunicar a sustentabilidade, porém, **quem executa a sustentabilidade não é a área de sustentabilidade, são**

**todos, é responsabilidade de todos, ela é absolutamente transversal.** Então a gente trabalha muito fortemente com todas as áreas da companhia, então ela hoje, ela é executada por todas as diretorias, então todas as diretorias têm em suas atividades, suas responsabilidades, então quem realmente faz a diferença na ponta são as diretorias. Então a área de sustentabilidade, a gente até brinca, fala que ela um dia, o sonho é ela tornar-se cada vez menor ou deixar de existir, portanto, ela é a grande organizadora dessa gestão, dessa estratégia, mas não é a principal executora, digamos assim, um pouco isso (VOZ NARRATIVA E5)

**Nós iniciamos com uma área de sustentabilidade** que ela desenhou todo um planejamento, foi apresentado para toda a liderança, depois permeado pela organização inteira. Inicialmente para algumas pessoas era um assunto novo, mas devagar e com todo o planejamento, as ações, os planos de mídia que foram feitos, hoje a gente tem um amadurecimento bastante grande com relação a este assunto. Eu vejo que é um assunto que se você conversar com qualquer funcionário ou qualquer colaborador da empresa, ele vai saber o que é sustentabilidade, ele vai saber quais são as, vamos se dizer, principais ações que a MA tem. E agora com esse **último planejamento dela, os 45 pontos** também, a gente está trabalhando em cima desses pontos e é **algo que só tem a fortalecer esse assunto sustentabilidade na empresa** (VOZ NARRATIVA E3).

Enfim, infere-se que com a estratégia de sustentabilidade, a MA visa estabelecer uma integração da sustentabilidade organizacional em nível de governança. Trata de um momento vivenciado pela organização, pois a estratégia estabelece metas até o ano de 2025. O estabelecimento das estratégias reflete a intenção de alcançar uma identidade e também uma imagem como organização sustentável. Contudo, a legitimação da identidade que vai da retenção ao momento zero do *framework* depende de um processo de entendimento e incorporação da sustentabilidade por todos da companhia. Esse processo envolve o *sensemaking* e o *sensegiving*, sendo as relações entre os processos exploradas no próximo tópico.

#### 4.4.4 *Sensemaking* e *Sensegiving*: entre a compreensão e a disseminação da estratégia de sustentabilidade ao público interno

A partir do pressuposto de que as interpretações dos líderes organizacionais influenciam os entendimentos dos demais membros sobre a identidade organizacional (RAVASI; SCHULTZ, 2006), na organização pesquisada, a sustentabilidade parte das diretrizes estratégicas estabelecidas pelo Conselho de

Administração para os demais membros da organização. A própria organização relata que há “o desafio de traduzir essa visão a todos os colaboradores, para que os objetivos sejam claramente entendidos e perseguidos e o valor gerado para a sociedade possa ser mais bem mensurado” (RELATÓRIO ANUAL, 2016, p. 25).

Nesta perspectiva, as respostas dos participantes da pesquisa com a pergunta de número sete do roteiro de entrevistas indicam como um dos principais desafios quanto à incorporação da sustentabilidade na organização, o entendimento do termo e sua aplicação no cotidiano da companhia. Assim, declaram os entrevistados:

Um desafio importante, na verdade, foi o próprio **termo sustentabilidade, a gente entender a sustentabilidade como um todo e não sustentabilidade ambiental**. Decifrar, falar que, na hora que você está falando em ter lucro também é sustentabilidade do negócio, não adianta você ser ambientalmente correto, socialmente correto e não dar lucro, a empresa não se sustenta. Então você, a própria **disseminação do conceito sustentabilidade, o tripé**, foi um fato importante, depois a gente há cinco anos atrás aproximadamente, foi construída a primeira plataforma de sustentabilidade, acho que ali foi um fato marcante que agora a E2 consolidou a nossa plataforma de sustentabilidade foco 2025. Então foi 2012, exatamente, 2012 para 2017 era a plataforma de sustentabilidade, a visão de 05 anos, agora a gente consolidou em 2016, agora está divulgando o foco 2025. **Então a plataforma de sustentabilidade foi muito importante** e essa agora, melhor ainda (VOZ NARRATIVA E1).

Eu acho que assim com essa **disseminação da estratégia pelo mapa de aprendizagem** e ali a gente traz a reflexão qual é o **meu papel no meu dia a dia profissional em fazer isso acontecer**, no primeiro momento assim, sabe quando você está abrindo a mente das pessoas e fazendo um “lé com cré”. Ah, entendi, então você está falando porque também tem aquela coisa muito voltada para o meio ambiente, meio ambiente. A gente não está só falando de meio ambiente e aí fica muito claro para eles e é tão bonitinho do *triple bottom line*, quer dizer, é bom para o meio ambiente, mas é bom para o bolso e é bom para a sociedade. Então assim, não vou falar que é um desafio porque **isso está sendo muito bem visto pelas pessoas e elas tem um engajamento e uma abertura muito delas para isso. A questão é como é que você entra em uma rotina e ter esse *mindset* o tempo todo**. Quer dizer, podia fazer melhor? Podia inovar levando em conta o *triple bottom line*? Então esse é um desafio. É aquilo que eu falo, a gente vai lá para o treinamento de liderança, depois na segunda-feira volta para a mesa e fala, você volta para aquela tua rotina e como é que você traz isso?. Então tem uma coisa de, acho que tem algumas coisas de suporte que podem ajudar, **primeiro é colocar isso dependendo obviamente do nível das pessoas em metas, metas de BSC e tudo o mais e isso a**

**gente tem, está em uma discussão também ampla disso.** Então em 2018 com certeza muitos líderes terão essas metas atreladas e tem uma questão de reconhecimento das pessoas mesmo, quando fazem alguma coisa bacana e aí você vai viralizando isso e dando exemplos para valorização do quanto você realmente admira àquela atitude porque ele fez alguma coisa bacana do ponto de vista de sustentabilidade (VOZ NARRATIVA E2).

Eu acho que o entendimento das pessoas. Veja, se você falar, sabe é o **entendimento do planejamento**, é o entendimento de qual é a nossa, a gente tem as metas, mas entender melhor **o que cada um pode contribuir para que a gente possa alcançar as nossas metas**. Algumas coisas são claras, outras coisas não e nós temos que ter mais claro para a gente o que cabe a nós e o que nós podemos fazer além disso daí (VOZ NARRATIVA E3).

Eu acho que o principal desafio, eu diria que é a gente **incorporar a sustentabilidade no nosso dia a dia**. Eu diria que a sustentabilidade ela está incorporada muito nas áreas de sustentabilidade ou em projetos de sustentabilidade. Acho que **o desafio é que cada pessoa sinta-se responsável pela sustentabilidade**. Eu acho que o mundo ideal, Aline, seria assim quando você não tem, como que eu vou dizer, quando você não tem uma área de sustentabilidade. Então acho que assim, eu acho que isso ainda não está para acontecer, mas acho que o modelo ideal é quando você não precisa ter uma área de sustentabilidade, todo mundo é responsável pela sustentabilidade e que não precisa ter uma área especificamente que fique com esta bandeira. Mas eu acho que a gente está crescendo bastante, acho que os nossos colaboradores tem plena consciência desta importância e o que a gente fala? A gente olha a sustentabilidade não com aquele conceito único e exclusivamente de abraçar a árvore, aí eu sou sustentável, eu abraço a árvore, eu rego a planta, não. Sustentabilidade na companhia como um modelo mais amplo, relações com as comunidades, nós temos 17 plantas em 17 cidades diferentes, qual a relação que eu tenho com cada comunidade local? Acho que assim e a relação não é simplesmente dou emprego para aquela cidade, não, é como que eu me relaciono? [...]. Então **quando eu penso em sustentabilidade, eu penso de uma forma muito ampla, sustentabilidade financeira, a sustentabilidade dos negócios, sustentabilidade com todos os stakeholders da companhia e sustentabilidade obviamente socioambiental** também que é super importante, mas eu diria que é em todas as frentes de sustentabilidade, não é só na sustentabilidade socioambiental (VOZ NARRATIVA E6).

Desta forma, a organização MA com o *sensemaking* desenvolveu interpretações plausíveis por alguns colaboradores e líderes que participaram do processo de construção da estratégia de sustentabilidade (CHOO, 2002; RELATÓRIO ANUAL, 2017). Por conseguinte, com o *sensegiving* buscou transmitir a estratégia aos membros organizacionais (CHOO, 2002). Segundo o Relatório

Anual (2017, p. 30): “para comunicar, sensibilizar e conscientizar nossos colaboradores, estruturamos o Programa de Educação para a Sustentabilidade que capacita nossos líderes para a disseminação da Estratégia e promove ações de engajamento interno” (RELATÓRIO ANUAL, 2017, p. 30).

Sendo assim, para a disseminação da estratégia de sustentabilidade foram realizados *workshops* com as lideranças e a realização de um jogo lúdico que traz uma representação visual da Estratégia no primeiro quadrimestre de 2017. Conforme relata a companhia: “os multiplicadores formados nessas ações de capacitação foram os responsáveis pela disseminação do conteúdo e aplicação do jogo interativo em nossas unidades industriais e florestais” (RELATÓRIO ANUAL, 2017, p. 30). E4 também descreve como se deu a conscientização para a sustentabilidade:

Eu acho que assim, um grande desafio que a gente está trabalhando fortemente é a conscientização, mas não é a conscientização, talvez é a **educação**, quando a gente fala de sustentabilidade, como a gente é uma empresa muito grande e tem públicos muito distintos, eu vou desde o público operacional ao público técnico, ao público universitário, ainda se confunde muito com meio ambiente, com abraçar a árvore, com ações que eu vou fazer ali porque, “ai eu preciso cumprir uma tabela”. **O que a gente está trazendo é que assim, tudo o que eu faço, eu preciso que seja sustentável.** A hora que eu estou definindo um projeto de RH eu tenho que perguntar assim, para que? Isso vai contribuir e vai agregar valor ao negócio como e de que forma? **Então o caminho que a gente está trilhando é de levar conscientização, de levar de formas assim, das mais diversas.** Se você entrar no nosso site, a gente tem lá um canal de sustentabilidade, se você for na nossa intranet não tem um dia que não sai uma ação de sustentabilidade, **a gente também vai chamando isso com a estratégia de comunicação interna e externa para que as pessoas vejam a conexão.** Quando você vai fazer a aquisição de um produto com um fornecedor, tem lá um *checklist*, um dos itens vamos discutir sobre isso, vamos apresentar quais são as nossas crenças? Vamos levar isso para que a gente tenha parceiros que de fato entendam a relevância, que eles saibam que inclusive este vai ser um dos critérios de avaliação. **Então existem uma série de ações desde jogos, onde cada gestor tem que fazer com o seu time, desde palestras, há pouco tempo a gente promoveu internamente um bate-papo trazendo especialistas para a gente falar do tema,** então, do efeito estufa, poxa, então vamos falar agora como que é a questão da sustentabilidade econômica, como que é a questão do *compliance* que também traz a sustentabilidade econômica, não é tudo de qualquer forma a qualquer custo. **E felizmente, eu me lembro no bate papo do efeito estufa que a gente viu que com as nossas florestas e com o reflorestamento a gente contribuía significativamente, nem todo mundo entende isso,** então levar

para os nossos colaboradores a importância desde uma coleta seletiva, do que isso significa em termos de atitude, então eu acho assim, **introduzir isso como algo natural, hoje ainda está meio que assim, não posso esquecer.** Então a gente tem lembretes, mas que também faz parte de uma transformação cultural. A gente acredita que essa jornada vai indo mais uns dois anos para que as pessoas vivam isso, é como se isso já fosse tão incorporado que eu não preciso ficar a todo o momento criando estratégias e artifícios para lembrar. **Mas ter as metas ajuda em uma proporção enorme, primeiro, porque toda liderança tem, então eu já começo sabendo que aquilo impacta na minha avaliação que é a que impacta no meu dia a dia, segundo, porque elas são acompanhadas, então periodicamente eu tenho que fazer acompanhamento, eu tenho que dizer como está, de que forma que está e isso também gera uma boa energia. Eu tenho cinco metas até 2020, então eu sei o que eu tenho que fazer em 2017, 2018, 2019 e 2020.** Isso quer dizer que eu preciso ter atenção a isso, então eu acho que a E2 felizmente foi criando estratégias para ir conectando (VOZ NARRATIVA E4).

Pela fala de E4, o sentido para a sustentabilidade envolveu um trabalho de conscientização interno e externo. Este sentido continua sendo reforçado quando ressalta: “a gente acredita que essa jornada vai indo mais uns dois anos para que as pessoas vivam isso, é como se isso já fosse tão incorporado que eu não preciso ficar a todo o momento criando estratégias e artifícios para lembrar”.

Além disto, uma vez que, o *sensemaking* é influenciado pelo processo de *sensegiving* para que os outros tenham uma interpretação mais adequada quanto à realidade organizacional (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991), destaca-se o ponto de vista da voz narrativa E5 que expressa como desafio para a incorporação da sustentabilidade o reconhecimento dos públicos acerca do posicionamento de sustentabilidade adotado pela organização MA:

[...] a gente tem claro alguns desafios maiores que outros, em relação as outras empresas, eu acho que o maior desafio de fato ainda é a comunicação junto ao consumidor final, **o diálogo com o consumidor final, aprimorar também as relações nas comunidades do entorno,** essa gestão da comunidade, então eu acho que o nosso passo que a gente precisava fortalecer no ponto de vista é justamente, são esses pontos de comunicação, de relação com o consumidor para que o produto no ponto de venda, o comprador, o consumidor, assim, a nossa cadeia de marceneiros, de compradores...**entendam todo o histórico e os atributos que estão por trás daquele produto,** porque a gente é muito diferente das demais empresas, então assim, essa história precisa ser contada, o consumidor precisa entender isso, esse valor, nosso

maior desafio hoje eu acho e além disso, assim, continuar. A gente criou um novo propósito que é soluções para melhor viver, não sei se te falaram isso, propósito de soluções para melhor viver, existe uma mudança profunda no modelo de operar que inclui também, solução inclui serviços, inclui novos produtos então aí tem uma estratégia de coisas que são confidenciais que eu não posso dizer daqui para a frente. Mas **existe toda uma estratégia muito interessante de reposicionamento da companhia que vai também nos desafiar constantemente o olhar da sustentabilidade.** Mas eu fico muito contente porque eu acho que como as bases são muito boas na empresa, eu acho que a gente vai estar sempre incorporando isso (VOZ NARRATIVA E5)

Ademais, E5 menciona sobre a cultura da companhia que já foi discutida no tópico 4.1.3: “um outro desafio realmente é a cultura, a cultura da organização é um desafio porque a cultura da MA ela era um pouco hierárquica, um pouco formal demais, enfim tinha alguns *modus operandis* ali que a gente já vem trabalhando há três anos [...]” (VOZ NARRATIVA E5). Do mesmo modo que a estratégia de sustentabilidade, o diagnóstico da cultura demonstra um processo de *sensegiving* quanto à disseminação para todos os colaboradores da MA, o que ocorreu a partir de junho de 2017 (RELATÓRIO ANUAL, 2017). Os líderes da MA foram capacitados por uma consultoria para disseminar, localmente, os atributos e comportamentos estabelecidos. Os gestores realizaram encontros com suas equipes para discutir os conceitos e, juntos, estruturar planos de ação coletivos e individuais para a prática dos comportamentos (RELATÓRIO ANUAL, 2017).

Outro desafio para a incorporação da sustentabilidade se refere aos ganhos econômicos, em que as iniciativas e estratégias de sustentabilidade corporativa são consideradas através da lente da maximização do lucro (HAHN et al., 2010):

Mas assim, acho que o **desafio maior é a monetização.** Vira e mexe tem muito essa questão, está eu estou fazendo isso, mas isso vai me dar, como é que eu monetizo isso? Nem tudo dá para monetizar, tem um intangível aí que é mais complicado. Então assim, todas as questões de ecoeficiência você consegue monetizar, a redução de água, a redução de energia, tal e tal. Quando você vai para o lado social esse é o desafio de monetização, então assim, a partir do momento que eu trabalho com engajamento de comunidade, eu não consigo trazer o quanto àquilo está me dando de retorno financeiro. Talvez agora a gente vai trabalhar muito forte o cliente, esse pode ser uma medição que talvez seja mais fácil. Quando eu conseguir vender mais para esse cliente, porque ele entendeu que eu sou mais sustentável que os demais (VOZ NARRATIVA E2).

Enfim, a relação entre a compreensão e a disseminação da estratégia de sustentabilidade pela organização MA envolveu os líderes em processos de construção de sentido que posteriormente utilizaram processos de *sensegiving* para influenciar a construção de sentido para os demais membros organizacionais. Como a estratégia de sustentabilidade visou não somente o público interno, mas também os demais públicos de interesse da organização, o próximo tópico abordará sobre a estratégia de *sensegiving* adotada pela organização, por meio da imagem projetada.

#### 4.4.5 *Sensegiving* e *Sensemaking*: a divulgação da estratégia de sustentabilidade e a consideração das percepções dos públicos externos para a sua construção

O processo de *sensegiving* que também pode ocorrer por parte dos líderes e/ou porta-vozes que tentam influenciar como os públicos externos definem e interpretam a organização (RAVASI; SCHULTZ, 2006) ocorreu na organização MA por meio da imagem projetada (ALVESSON, 1990) com a divulgação da Plataforma de Sustentabilidade de 2013, apresentada à especialistas e demais públicos (RELATÓRIO ANUAL, 2013) e com o anúncio do propósito, em 2017, em que um dos atributos da cultura anunciado foi a alta performance sustentável (RELATÓRIO ANUAL, 2017). Já o terceiro momento, com a divulgação da Estratégia de Sustentabilidade 2025 que revisou a Plataforma de Sustentabilidade.

Contudo, cabe salientar que a divulgação da estratégia de sustentabilidade pautou-se por um processo de interpretação interna acerca das percepções externas (GIOIA; SHULTZ; CORLEY, 2000). Assim, a organização além de analisar políticas e documentos internos, práticas realizadas, avaliações de acionistas e executivos da companhia, considerou a opinião de *stakeholders* externos e formadores de opinião por meio de entrevistas. Outros estudos e documentos produzidos por entidades da sociedade civil organizada, estudos de *benchmarking*, para avaliar a estratégia e os mecanismos de gestão adotados por outras empresas do mesmo setor, bem como representantes de outros segmentos reconhecidos pelas boas práticas adotadas também foram examinados para a construção da estratégia de sustentabilidade (RELATÓRIO ANUAL, 2016).

Desta maneira, infere-se que a organização MA comparou sua identidade com sua imagem (GIOIA; SHULTZ; CORLEY, 2000), estabeleceu as

metas de sustentabilidade e em seguida divulgou a estratégia aos *stakeholders* por diferentes meios, sendo destaque o próprio Relatório de Sustentabilidade Anual (2016). O documento afirma que a organização irá prestar contas anualmente de seu desempenho. O relatório do ano seguinte apresenta as metas desenvolvidas. Os processos ocorridos evidenciam que o *sensemaking* e o *sensegiving*, em certa medida envolveram o alto escalão e os públicos internos e externos (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991), sendo a estratégia de sustentabilidade articulada internamente com base em compreensões acerca das percepções externas e por conseguinte, divulgada externamente. Após a divulgação externa, houve o trabalho de disseminação da estratégia aos demais colaboradores, conforme já mencionado no tópico anterior.

A partir do pressuposto de que as percepções internas acerca das percepções dos públicos externos sobre uma organização pode vir a desestabilizar a identidade e sua possível revisão (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000; GIOIA; THOMAS, 1996), a questão de número onze apresenta mais pistas sobre como a companhia MA acredita ser reconhecida enquanto organização sustentável pelos seus públicos, o que impacta sua conduta sobre o tema. Desta forma, as vozes narrativas expressam:

[...] como eu falei, fornecedores nossos, clientes nossos reconhecendo que é uma empresa que eles querem fazer negócios, é uma empresa que eles confiam. É uma empresa que fala e cumpre o que promete. Aliás, um outro traço de comportamento da nossa cultura. Não admitimos prometer e não cumprir, então para qualquer público, isso está escrito no traço de comportamento da cultura. [...] Então assim, eu acho que ela sendo uma empresa que não tem, hoje a mídia é muito forte, ela não ter ações, não ter mídia falando de problemas que as unidades causaram ambiental. Ela ter ações sociais no entorno da comunidade, ela estar junto com a comunidade, ela ser uma, um cliente, um reconhecimento dos clientes como sendo uma empresa que eles querem fazer negócio, ter um nível de fornecedores que as empresas querem fornecer para a MA, os funcionários, tem uma pesquisa de satisfação que a gente participou, que fez o primeiro agora, a gente reformulou a pesquisa “*Great Place to Work*” então a gente ser reconhecido como as 150 empresas, isso é o nosso objetivo até 2020, estar entre as 150 melhores empresas para se trabalhar no país é um reconhecimento dos funcionários, então acho que são vários pontos desse que vai realmente, vai nos dar essa credencial de ser realmente uma empresa sustentável e reconhecida por todos os *stakeholders* (VOZ NARRATIVA E1).

Dentro do nosso setor e segmento, eu acho que a gente tem um reconhecimento muito grande e uma notoriedade de tudo o que a gente faz, sabe? É como se nossa organização já tivesse nascido pioneira e a gente acaba ditando muito da forma de como funciona, como eu comentei com você, a gente acaba tendo uma admiração dos nossos públicos de relacionamento por qualidade, por ética, por solidez, por estarmos há 66 anos no mercado e principalmente por ações como sustentabilidade, eu sei que os nossos concorrentes, por exemplo, eles não tem um programa tão estruturado, eu acabo estando no mesmo espaço de sustentabilidade, *open space*, no escritório, a gente é uma área vizinha, eu vejo, sempre tem visita, sempre tem *bench*, sempre tem pessoas querendo entender, então e aí vai desde clientes, de fornecedores, de concorrentes, escolas e academias menos, acho que agora começa a fazer esse movimento de aproximação, mas é bem incipiente, as vezes a gente tem muito, mais do ponto de vista técnico, sabe? Por exemplo, a área florestal é a que tende mais, mas eu acho que **do ponto de vista ainda de sustentabilidade, de pessoas, a gente está criando essa aproximação, mas eu vejo uma notoriedade e um respeito grande das pessoas e reconhecendo a forma como a gente está fazendo.** Eu me lembro que no último evento, onde o nosso CFO apresenta os relatórios, na verdade, os resultados trimestrais, um dos pontos que ele ressaltou que os investidores comentaram é justamente pela organização, pela estruturação, por termos estratégias muito claras de sustentabilidade, de crescimento responsável, foco no resultado, mas não de qualquer forma e a qualquer custo, mas de algo mais estabelecido e mais equilibrado, a própria apresentação e participação no ISE, eu acho que são reconhecimentos como eu te falei que hoje, coincidentemente, eu recebi o comunicado e você vê ali o público interno vibrando pela certificação, por onde estamos e o que isso significa dentro nosso negócio? Que é uma geração de valor que seja compartilhada (VOZ NARRATIVA E4).

Eu vejo assim, eu posso falar para você também: clientes internos, clientes externos, sendo que os nossos clientes externos eles enxergam a MA como uma empresa, como eu posso dizer para você assim, existe a MA, eles tem uma, eles enxergam a MA como uma empresa sustentável, não só os clientes internos como os externos, eu vejo que a comunidade externa que é os nossos, os cidadãos que nós temos aqui, os nossos clientes que são das indústrias, do varejo e tudo, eles tem uma visão muito boa da MA. **A sustentabilidade também ela não só ajudou nós a ter uma relação melhor com os nossos clientes externos e internos, como ela também ajudou a gente a ter um diálogo diferente que a gente não conhecia. Então ela é reconhecida sustentavelmente, ela é reconhecida com bastante seriedade com relação a esse assunto** (VOZ NARRATIVA E3).

Então, ela já vem sendo reconhecida já há bastante tempo, a MA hoje ela, modéstia parte ela está colecionando prêmios agora, então é importante até a gente não se, não cair na cilada de não dar continuidade de tudo o que a gente tem feito por conta deste reconhecimento, então esse reconhecimento, então por exemplo, a gente está nos principais prêmios, então a gente ganha, sempre já

faz muito tempo, você pode ver lá as premiações todas, mas a empresa mais sustentável do setor já no Guia Exame, já é a terceira vez que a gente ganha, o prêmio Eco constantemente a gente está ganhando, vai ganhar esse ano também, ganhou já em anos anteriores, na FIESP acho que se eu não me engano é prêmio ambiental e enfim, ganhou agora a marca mais inovadora na área, com a LM, então a gente tem sido agora assim mais fortemente nos últimos anos, tem sido bastante reconhecida, a gente está no Pró-Ética também já, é uma das primeiras empresas do Brasil a ser reconhecida na Pró-Ética, enfim, acho que você pode pegar isso é uma série de premiações que vem construindo essa imagem da empresa. **Como eu te falei a empresa não é uma empresa muito comunicadora, muito para fora, a gente olha, a gente acaba trabalhando muito internamente, mas eu acho que agora cada vez mais a empresa também está se preparando e mostrando isso também que é importante**, então a gente está sendo reconhecido e toda vez que a gente realmente participa de um prêmio agora a gente realmente tem ganho e isso denota o quanto a gente realmente é uma empresa de ponta, além de estar no ISE, falar por si só, de ter estado no *Down Jones*, pouquíssimas empresas brasileiras que estão no *Down Jones*, enfim, então é um pouco isso como eu te falei, eu acho que a empresa já vem sendo reconhecida bastante fortemente assim no mercado (VOZ NARRATIVA E5).

Conforme pontuam os entrevistados, a organização percebe que é reconhecida pela sua atuação no mercado. Porém destaca-se pelas vozes narrativas E4, E3 e E5 que devido ao momento vivenciado de implementação da estratégia de sustentabilidade, a organização está buscando se aproximar mais das pessoas. Assim, a empresa não era muito comunicadora, mas no atual momento a empresa reconhece a comunicação como um elemento importante, conforme E5. Por sua vez, E3 ressalta que a sustentabilidade ajudou a ter uma relação melhor com os clientes externos e internos e a ter um diálogo diferente que a “gente não conhecia”.

Outras vozes narrativas trazem indicativos de como a MA gostaria de ser reconhecida:

É, acho que a grande discussão que tem hoje na companhia é assim, eu gostaria de ser reconhecido na hora que você vai comprar LM, vai comprar MA, não vai comprar só pela qualidade e pela inovação desta marca porque ela já tem esses atributos muito fortes, mas eu estou comprando porque eu também sei que ela é sustentável. A gente fez uma pesquisa recente, LM e LN trazem isso de uma forma mais natural por causa da questão de economia de água, então o consumidor ele consegue atrelar um pouco mais. Um pouco mais difícil na Madeira porque a madeira quando você vai comprar um móvel, por exemplo, na [fabricante de móveis planejados], numa [fabricante de móveis planejados] da vida, você não sabe da onde

vem, qual é a empresa, se aquele painel é da MA, enfim, se é de uma outra companhia. Então tem um desafio maior ali, então assim, o maior reconhecimento que a gente gostaria é ao entrar em uma loja da [fabricante de móveis planejados] falar assim: Oi, eu queria um móvel tal,tal da MA porque eu sei que ela é sustentável. Ah, eu estou comprando essa torneira aqui da LM porque além dela ter um *design* lindo, ela tem uma qualidade maravilhosa, mas eu também sei que nos seus processos ela se preocupa com a sustentabilidade. Esse acho que esse é o maior reconhecimento (VOZ NARRATIVA E2).

Boa pergunta, Aline. **Eu diria que a empresa ela almeja sim ser cada vez mais reconhecida como uma empresa sustentável** e eu acho que eu diria o seguinte, eu acho que o principal público para ela ser reconhecida como empresa sustentável são seus próprios acionistas e colaboradores, depois os *stakeholders*, quer dizer, a gente tem um programa, por exemplo, de GFD que é gestão de fornecedor MA, ou seja, eu faço um processo de sustentabilidade em todos os meus fornecedores, eu quero ver se todos os meus fornecedores são fornecedores sustentáveis que não usam trabalho escravo, que não usam materiais tóxicos para a produção de produtos, então eu diria que assim, a gente quer ser visto para toda a nossa cadeia produtiva: clientes, fornecedores, colaboradores e acionistas (VOZ NARRATIVA E6).

Embora a organização tenha a noção de que é reconhecida de forma favorável no seu mercado de atuação, continua buscando ser cada vez mais reconhecida como organização sustentável, sobretudo, pelos consumidores finais. Como a área de madeira comercializa produtos diretamente para outras organizações, não para o consumidor final, é a que mais deseja esse reconhecimento. Ademais, é possível inferir que não há um processo de *sensegiving* intenso por parte dos *stakeholders* como clientes, comunidade e fornecedores, por exemplo, que podem vir a desestabilizar a identidade (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000; MAITLIS, 2005), pois a aproximação e o relacionamento com eles está sendo desenvolvido com mais afinco recentemente. Logo, a MA antecipa as suas ações e decisões quanto à sustentabilidade por aspirar uma imagem pretendida, bem como uma reputação favorável (GRAY; BALMER, 1998), o que se nota com a sua estratégia de sustentabilidade que considerou a opinião de alguns de seus *stakeholders* para a construção.

Retratados alguns indicativos de como foram desenvolvidos os processos de *sensemaking*, *sensegiving* e *sensebreaking*, o próximo tópico traz uma síntese das inter-relações entre identidade, imagem e reputação na companhia MA.

#### 4.4.6 Síntese Narrativa

Sob a luz do *framework* proposto, infere-se que a organização estudada empenhou esforços para construir um sentido (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005) para a sustentabilidade de forma gradual, motivado pelos acionistas da companhia que consideraram a sustentabilidade como uma oportunidade de negócio e de longevidade, conforme relatado por alguns dos entrevistados no tópico 4.4.1 e como também pode ser verificado pelo trecho extraído do primeiro relatório anual da companhia (2004, p. 49): “as operações na área florestal e nas unidades industriais são conduzidas para assegurar a preservação e a melhoria do meio ambiente, assim como a sustentabilidade dos negócios [...]” (RELATÓRIO ANUAL, 2004, p. 49).

O ambiente gerado de *sensemaking* pela própria organização (WEICK, 1973, 1995; MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; COLVILLE; BROWN; PYE, 2011) considerou o ambiente externo, refletiu sobre ele, mas sem um questionamento mais profundo, o que desencadeou uma renovação incremental de sentido para a sustentabilidade. Assim, a MA ao lidar com as ambiguidades provenientes sobre quais razões “somos ou deveríamos ser sustentáveis” enquanto organização (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005), integrou itens novos em itens anteriormente conservados com o estado de seleção e promulgação (WEICK, 1973, 1995), momentos 3 ao 1 do *framework*.

Em outras palavras, a MA aderiu a um conjunto de comportamentos voltados para a sustentabilidade ao longo do tempo como certificações, participação em índices do mercado financeiro, sistema de gestão ambiental que prioriza a ecoeficiência com a redução dos custos e a diminuição do consumo de água, geração de efluentes; consumo de energia e resíduos, além do uso de fontes renováveis na matriz energética, entre outros. As iniciativas denotam o avanço da companhia quanto aos aspectos ambiental e econômico, sendo o aspecto social desenvolvido em conformidade com a legislação (DESENVOLVIMENTO DA AGENDA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2020, 2014).

Neste percurso, com as mudanças na governança da companhia, a MA estruturou melhor a sua área de sustentabilidade com a instituição de um comitê e uma gerência responsável pelo tema, além de estabelecer uma estratégia de sustentabilidade definida em concordância com o planejamento estratégico. A

estratégia abrange metas que contemplam iniciativas de curto, médio e longo prazo e busca uma integração para as ações. Contudo, também evidencia o intuito de dar mais visibilidade às iniciativas desenvolvidas pela companhia para que os clientes e demais públicos reconheçam a empresa como sustentável e as marcas das empresas do grupo sejam as preferidas pelos clientes, conforme salientado no tópico 4.2.

No momento, a organização encontra-se na fase de desenvolvimento da estratégia de sustentabilidade. É possível inferir que trata de uma fase que os atributos da identidade foram reconhecidos e promulgados em nível de governança, com a consideração de diferentes realidades espaço-tempo para os três pilares da sustentabilidade organizacional na elaboração de estratégias, além da busca pela integração dos três pilares da sustentabilidade organizacional ao processo decisório. Contudo, não é possível afirmar que há profundas reflexões sobre *trade-offs* e sentidos dados à sustentabilidade econômica, ambiental e social, pois ainda não há a integração e a incorporação da sustentabilidade por todos da companhia, conforme evidencia o tópico 4.4.4.

Assim, a organização percorre os momentos 3 ao 1 do *framework*, projeta para o mercado suas iniciativas voltadas para a sustentabilidade, momento 5. Posteriormente, trabalha internamente o desenvolvimento da sustentabilidade, momento 4. Por meio do *sensegiving*, desenvolve iniciativas de conscientização para que as áreas administrativas e operacionais compreendam a visão orientadora da companhia e possam cumprir as metas estabelecidas. Em seguida, se envolve em outro momento de *sensegiving* quando publica e reporta os resultados das iniciativas desenvolvidas para os públicos externos, momento 5.

Logo, a trajetória apresentada não permite afirmar que a MA possui uma identidade legitimada como organização sustentável. A MA visa a integração da sustentabilidade organizacional, sendo os atributos reconhecidos e promulgados em nível de governança com a estratégia de sustentabilidade. Todavia, o *framework* evidencia que ainda não há um *loop de feedback* que se dá com a compreensão e o compromisso de toda a organização para com a temática (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991), momentos 3 ao 4, necessários para a legitimação da identidade. Por conseguinte, apresenta uma imagem sustentável com os relatórios de sustentabilidade, índices de sustentabilidade no mercado financeiro, entre outros, que somados, influenciam a imagem organizacional e a reputação da companhia



tomar decisões. Ademais, divulgam externamente suas práticas a partir da imagem projetada, isso para que a imagem e a reputação permitam legitimá-las como organizações sustentáveis. As teses defendidas nessa dissertação não recomendam essa prática, pois contribuem com a expansão das lacunas e divergências quanto o que caracteriza e o que define uma organização como sustentável em essência.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar e discutir as inter-relações entre identidade, imagem e reputação em organizações sustentáveis. Para tanto, o referencial teórico abordou sobre o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade no contexto organizacional. Na sequência, retratou sobre a identidade organizacional e os atributos que caracterizam a identidade de uma organização sustentável. As seções seguintes trataram sobre os conceitos imagem e reputação e a relação entre ambos em organizações sustentáveis. Por fim, o capítulo teórico abrangeu os processos de *sensemaking*, *sensegiving* e *sensebreaking* com a finalidade de propor um *framework* que permite sugerir e analisar o alinhamento entre identidade, imagem e reputação em organizações sustentáveis.

Como resultados, no que se refere aos atributos e as ações presentes na organização que permitissem descrever sua identidade como organização sustentável; pode-se se averiguar conforme a seção 4.1 que a organização, por estar há muitos anos no mercado e por ser uma companhia de capital aberto, possui dentre as características centrais conhecimento especializado quanto aos processos e produtos desenvolvidos, além de uma governança que visa a transparência. Já as características que distinguem a organização de outras não sustentáveis e que continuam ao longo do tempo abarcam a justiça socioambiental com os esforços de aproximação recente e de diálogo com as comunidades no entorno das unidades, iniciativas de inserção socioeconômica voltadas para a saúde e segurança ocupacional; apoio à equidade e inclusão e formação profissional. Já a ecoeficiência é um de seus ativos intangíveis e de vantagem competitiva com foco na redução do uso de recursos naturais no processo produtivo.

Além destes, destacam-se a inovação e a tecnologia para o desenvolvimento de alguns produtos com menores impactos socioambientais, a busca pela integração dos pilares econômico, ambiental e social da sustentabilidade organizacional ao processo decisório e a consideração das diferentes realidades espaço-tempo para os três pilares na elaboração de estratégias, além de uma inclinação para as reflexões sobre *trade-offs* e sentidos dados à sustentabilidade econômica, social e ambiental.

No que diz respeito as ações que foram ou são desenvolvidas para

consolidar a identidade organizacional, o trabalho de revisão da cultura e a reestruturação da estratégia de sustentabilidade se destacam como iniciativas que sinalizam a sustentabilidade como atributo considerado pela companhia. A estratégia de sustentabilidade é a iniciativa mais recente que apresenta a intenção de integrar a sustentabilidade organizacional por meio de metas que contemplam ações voltadas aos aspectos social, ambiental e econômico. Em suma, o Quadro 13, da seção 4.1.6 apresenta uma síntese dos atributos da companhia MA que se aproximam de uma identidade organizacional coerente com os preceitos da sustentabilidade, mas que também fazem parte da imagem, pois não é possível concluir que todos atributos identificados estão enraizados no comportamento dos membros organizacionais (RIEL; BALMER, 1997).

No tocante à imagem da companhia, foi possível constatar que a organização buscou nos últimos anos ampliar sua imagem, sobretudo, com a estratégia de sustentabilidade, conforme abordado no tópico 4.2. Já, o tópico 4.3 apresenta a preocupação da organização com sua reputação ao monitorar os índices de satisfação dos clientes, dar encaminhamento às reclamações dos clientes, além das premiações anuais que fortalecem sua imagem e consequentemente sua reputação no mercado.

Por sua vez, o último objetivo específico que foi analisar e discutir as particularidades e implicações da coerência ou não entre identidade, imagem e reputação na organização pesquisada sob a luz do *framework* proposto, percebeu-se que a organização por muitos anos desenvolveu iniciativas associadas aos aspectos ambiental, social e econômico de forma desintegrada. Nos últimos anos, evidencia-se um amadurecimento maior quanto ao assunto. A companhia passou a incorporar a sustentabilidade de forma estratégica na governança da companhia, com o estabelecimento de metas específicas de curto, médio e longo prazo que abrangem ações de integração quanto aos aspectos econômico, social e ambiental. Assim, o ambiente gerado de *sensemaking* desencadeou uma renovação incremental de sentido para a sustentabilidade.

Além disto, o *framework* evidencia que ainda não há um *loop* de *feedback* que se dá com a compreensão e o compromisso de toda a organização para com a temática (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991). Por conseguinte, a MA apresenta uma imagem sustentável com os relatórios de sustentabilidade, índices de sustentabilidade no mercado financeiro, entre outros, que somados, influenciam a

imagem organizacional e a reputação da companhia como sustentável, momentos 5 ao 6 do *framework*.

Ademais, apesar da organização MA ter uma imagem e uma reputação vinculada à sustentabilidade, nota-se que a falta de legitimidade de sua identidade contribui para que ela não tenha uma imagem legitimada como organização sustentável, pois algumas metas de sustentabilidade estabelecidas almejam que os consumidores reconheçam a sustentabilidade como um atributo diferenciado das marcas do grupo MA, sobretudo, a área de madeira que leva o próprio nome do grupo, conforme exposto no tópico 4.2.

Portanto, sob a luz do *framework* proposto, a identidade, a imagem e a reputação da companhia não apresentam ainda um alinhamento, sendo necessária a legitimação da sustentabilidade organizacional em nível interno para que a imagem projetada (ALVESSON, 1990; BERNSTEIN, 1984) comunique melhor a identidade da organização para os que estão de fora, com o intuito de que as percepções deles se alinhem com as suas autodefinições (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000) enquanto organização sustentável.

Logo, o estudo proposto apresenta uma referência dos princípios, valores e qualificações que podem contribuir para que a organização estudada tenha uma identidade mais coerente com as premissas da sustentabilidade. Ademais, o *framework* pode jogar luz à atual trajetória de sentido da organização para a sustentabilidade, a fim de que possa alcançar um alinhamento entre sua identidade, imagem e reputação.

A partir destas considerações, o *framework* parte da premissa que deve haver uma coerência entre identidade, imagem e reputação como condição fundamental para o alcance da sustentabilidade. Caso isso não ocorra, haverá implicações como a caracterização de uma imagem e possível reputação sustentável, sem necessariamente haver uma reflexão profunda dos atributos coerentes com as premissas da sustentabilidade.

Como consequência, as incoerências entre identidade, imagem e reputação afetam a capacidade de distinguir o que se espera de uma organização sustentável. No âmbito da sociedade, a falta de uma integração em prol da sustentabilidade organizacional contribui para o distanciamento de um desenvolvimento sustentável.

Nesta perspectiva, é possível constatar que o alcance de uma

identidade organizacional confluyente com as premissas da sustentabilidade é um processo repleto de interações que envolve a identidade, influenciada pela imagem e pela reputação, uma vez que as organizações almejam uma percepção favorável por parte dos públicos com a prerrogativa de se manter no mercado. Assim, as interpretações internas acerca das percepções externas são dotadas de ambiguidades de informações, sendo os líderes, em grande parte, responsáveis pela coerência entre a construção de uma identidade sustentável e o posicionamento adotado frente à imagem projetada.

Por essas razões, a lógica retratada pelo *framework* evidencia que a trajetória de compreensão da sustentabilidade é particular de cada organização que cria um ambiente de *sensemaking* que posteriormente legitima ou restringe sua identidade como organização sustentável (WEICK, 1995). Assim, as organizações são capazes de atribuir diferentes sentidos para a sustentabilidade pelo processo de *sensemaking*, sendo provável que algumas se declarem como sustentáveis, mas com sua identidade totalmente ou parcialmente desvinculada desta imagem projetada, a qual deveria ser legitimada pela identidade organizacional.

Ademais, alerta-se para a possibilidade de as organizações poderem ter uma reputação de organização sustentável, sem necessariamente precisarem promover uma imagem de organização sustentável, algo que poderia acontecer naturalmente a partir de uma identidade coerente com as premissas da sustentabilidade. Logo, a principal contribuição do *framework* é ser modelo de análise para as inter-relações entre identidade, imagem e reputação em organizações sustentáveis, podendo ser adaptado conforme o modelo de governança e gestão de cada companhia.

Torna-se pertinente ainda ressaltar que a pesquisa apresenta algumas limitações como a realização das entrevistas via *software* de comunicação, havendo falta de contato pessoal com os entrevistados. Também não foi possível ter contato com as instalações físicas da organização pesquisada, posto que os entrevistados estavam distribuídos em diferentes unidades espalhadas pelos estados brasileiros.

Como sugestões de pesquisa, torna-se pertinente o desenvolvimento de estudos que analisem a cultura organizacional associada à construção da identidade, da imagem e da reputação em organizações sustentáveis. Além disto, estudos comparativos que visam identificar a relação entre a construção

de sentido para a sustentabilidade, conforme a maturidade da organização, outros tipos de organizações como de terceiro setor, governamentais e até mesmo privadas.

Sugere-se ainda a realização de estudos que envolvam empresas pequenas, a partir do pressuposto de que não dispõem de tantos recursos para desenvolver uma imagem projetada para a sustentabilidade, sendo analisadas as particularidades da construção de sentido para a sustentabilidade nestas organizações.

## REFERÊNCIAS

- ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: Jay Press, 1985. p. 263-295.
- ALVESSON, M. Organization: From substance to image? **Organization Studies**, v. 11, n. 3, p. 373-394, 1990.
- ALVESSON, Mats; SKÖLDBERG, Kaj. **Reflexive Methodology: new vistas for qualitative research**. London: Sage Publications, 2000.
- ARENDDT, S.; BRETTEL, M. Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance. **Management Decision**, v. 48, n. 10, p.1469-1492, 2010.
- BARROS, A. J. P. LEHFELD, N. A. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis: Vozes, 1990.
- BASTOS, Liliana Cabral, BIAR, Liana de Andrade. Análise de narrativa e práticas de entendimento da vida social. **Documentação de Estudos em Linguística Teórica e Aplicada (Online)**, v. 31-especial, n.4, p. 97-126, 2015.
- BASTOS, W., LEVY, S. J. A history of the concept of branding: practice and theory. **Journal of Historical Research in Marketing**, v. 4, n.3, p. 347-368, 2012.
- BERNSTEIN, D. **Company image and reality: A critique of corporate communications**. Eastbourne, UK: Holt. Hinehart & Winston, 1984.
- BORGES, Vera Maria da Rosa; HOEFEL, João Luiz de Moraes. Uma análise sobre a noção de desenvolvimento sustentável. **Gestão e Desenvolvimento**, Bragança Paulista, v. 4, n.2. p. 93-116, jul.-dez.,1999.
- BORLAND, H., LINDGREEN, A. Sustainability, epistemology, ecocentric business, and marketing strategy: Ideology, reality, and vision. **Journal of Business Ethics**, v. 117, n.1, p. 173-187, 2013.
- BROMLEY, Dennis B. Relationships between personal and corporate reputation. **European Journal of Marketing**, v. 35, n.3/4, p. 316-334, 2001.
- BROWN, Andrew D.; COLVILLE, Ian; PYE, Annie. Making Sense of Sensemaking in Organization Studies. **Organization Studies**, v. 36, n. 2, p. 265–277, 2015.
- BROWN, T.J, DACIN, P.A, PRATT, M.G, WHETTEN, D.A. identity, intended image, construed mage, and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology. **Journal of The Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 2, p. 99-106, 2006.
- BRUNER, Jerome. **Atos de significação**. Tradução de Sandra Costa. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997. Original: Acts of meaning.
- BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Tradução de Ruth Joffily. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977. 252 p. Tradução de: Dynamique de la recherche em sciences sociales.

BUJES, M. I. E. Para pensar pesquisa e inserção social. **Revista Eletrônica de Educação**, São Carlos, SP: UFSCar, v.2, no. 2, p. 106-124, nov. 2008.

CARDOSO, Vanessa Ingrid da Costa. **Reputação Corporativa sob a Ótica da Sustentabilidade e Desempenho Superior e Persistente de Empresas de Capital Aberto**. 2013. 191 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2013.

CARRIERI, A. P.; ALMEIDA, A. L. C.; FONSECA, E. Imagem organizacional: um estudo de caso sobre a PUC Minas. **Revista Administração em Diálogo**, v. 6, n. 1, p. 23-35, 2004.

CHOO, Chun Wei. Sensemaking, knowledge creation, and decision making: organization knowing as emergent strategy. In: CHOO, Chun Wei; BONTIS, Nick (Edt.). **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**. New York: Oxford University Press, 2002.

CHRISTENSEN, Lars Thøger; ASKEGAARD, Søren. "Corporate identity and corporate image revisited. A semiotic perspective. **European Journal of Marketing**, Vol. 35 Issue: 3/4, pp.292-315, 2001.

COLVILLE, I.; BROWN, A. D; PYE, A. Simplexity: sensemaking, organizing and storytelling for our time. **Human Relations**, v. 65, n. 1, p. 5–15, 2011.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO- CMMAD. **Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1988. 430 p. Tradução de: Our Common Future.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: \_\_\_\_\_. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p.15-41.

DESLAURIERS, Jean-Pierre; KÉRISIT, Michèle. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: POUPART, Jean et al (Org.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Tradução de: Ana Cristina Nasser. 3. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. p. 127-153. Tradução de: La research qualitative.

DIAS, B.G.; MUNCK, L.; BANSI, A.C.; CELLA-DE-OLIVEIRA, F.A. Bases compreensivas da sustentabilidade organizacional: a proposição de uma estrutura conceitual (Framework). In: SEMEAD, 14, 2011, São Paulo. **Anais...**São Paulo: FEA-USP, 2011, p. 1-17.

DIAS, Lucas Seolin. **Identidade e organizações sustentáveis: construindo e refletindo sobre suas relações**. 2017. 208 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2017.

DOLPHIN, Richard R. Corporate reputation – a value creating strategy. **Corporate Governance**, v. 4, n. 3, p.77-92, 2004.

DOWLING, Grahame R. Developing your company image into a corporate asset. **Long Range Planning**, v. 26, n. 2, p. 101-109, abr., 1993.

\_\_\_\_\_. Managing your corporate images. **Industrial Marketing Management**, v. 15, n. 2, p. 109- 115, 1986.

\_\_\_\_\_. Reputation risk: it is the board's ultimate responsibility. **Journal of Business Strategy**, v. 27, n. 2, p.59-68, 2006.

DUTTON, J.E; DUKERICH, J.M. Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. **The Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 517-554, 1991.

\_\_\_\_\_.; DUKERICH, J.M, HARQUAIL, C. V. Organizational images and member identification. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, n.2, p. 239-263, jun. 1994.

DYLLICK, Thomas.; HOCKERTS, Kai. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the environment**, v.11, n. 2, p. 130-141, mar/abr. 2002.

\_\_\_\_\_.; MUFF, C. Clarifying the meaning of sustainable business: introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. **Organization & Environment**, v. 29, n.2, p. 156-174, 2016.

EGRI, Carolyn P.; PINFIELD, Laurence T. As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente. p. 363-399. Tradução de: Ângela Denise da Cunha Lemos. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R (Orgs.). CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. v. 1, São Paulo: Editora Atlas, 1999.

EHRENFELD, John R. Eco-efficiency: philosophy, theory, and tools. **Journal of Industrial Ecology**, v.9, n. 4, p. 6-8, out. 2005

ELKINGTON, John. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone Publishing Limited, 1999.

FELDMAN, Percy Marquina; BAHAMONDE, Rolando Arellano; BELLIDO, Isabelle Velasquez. A new approach for measuring corporate reputation. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n.1., p. 53-66, jan./fev. 2014.

FOMBRUN, Charles J.; PONZI, Leonard J.; NEWBURRY, William. Stakeholder Tracking and Analysis: The RepTrak® System for Measuring Corporate Reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 18, n. 1, p. 3–24, 2015.

\_\_\_\_\_.; SHANLEY, Mark. What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. **Academy of Management Journal**. v. 33, n. 2, p. 233-258, jun. 1990.

FORTUNE. **World's Most Admired Companies**. Disponível em: <<http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/>>. Acesso em: 05 out. 2017.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul.-set.1991.

FRYXELL, Gerald E.; WANG, Jia. The Fortune Corporate 'Reputation' Index: reputation for what? **Journal of Management**. ,v. 20, n. 1, p. 1-14, 1994.

FSC BRASIL. **Certifique-se**: construindo a confiança no sistema FSC. 2018. Disponível em: <<https://br.fsc.org/pt-br/participe-do-fsc/quero-me-certificar>>. Acesso em: 21 fev. 2018.

GAO, Jijun; BANSAL,Pratima. Instrumental and Integrative Logics in Business Sustainability. **Journal Business Ethics**, v. 112, n. 2, p. 241–255, 2013.

GARDNER, B.B., LEVY, S. The product and the brand. **Harvard Business Review**, p. 33-39, mar/apr. 1955.

GEPHART, JR., R. Crisis sensemaking and the public inquiry. In: PEARSON C. M., ROUX-DUFORT, C.; CLAIR, J. A. (Ed.). **International handbook of organizational crisis management** (pp. 123-160). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. 2007.

GIOIA, Dennis A, CHITTIPEDDI, Kumar. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 6, p. 433-448, set. 1991.

\_\_\_\_\_.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K.G. Organizational identity, image and adaptive instability. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 63-81, jan. 2000.

\_\_\_\_\_.; THOMAS, J.B. Identity, image, and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n.3, p. 370-403, set., 1996.

\_\_\_\_\_.; 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**, v. 55, n. 1, p.1- 46, mar., 2010.

\_\_\_\_\_.; PATVARDHAN, S.D; HAMILTON, A.L.; CORLEY, K.G. Organizational Identity Formation and Change. **The Academy of Management**, v. 7, n 1, p. 123-192, 2013.

\_\_\_\_\_.; HAMILTON, A. L.; PATVARDHAN, S. D. Image is everything: Reflections on the dominance of image in modern organizational life. **Research in Organizational Behavior**, v. 34, p. 129-154, 2014.

GIULIANI, Marco. Sensemaking, sensegiving and sensebreaking: The case of intellectual capital measurements. **Journal of Intellectual Capital**, v. 17, n. 2, p. 218-237, 2016.

GLADWIN, T., KENNELLY, J.; KRAUSE, T. Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 878-907, 1995.

GODOY, Arilda Schmidt Godoy. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Cristiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa de. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. (Org.). 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 115-146.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai.-jun., 1995.

GOMES, Mauro Tapias; SAPIRO, Arão. Imagem Corporativa - uma vantagem competitiva sustentável. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 6, nov-dez, p. 84-96, 1993.

GOMES, Romeu. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: DESLANDES, S. F.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 31.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. p. 79-108.

GOTSI, Manto; WILSON, Alan M. Corporate reputation: seeking a definition. **Corporate communications: an international journal**, v. 6, n. 1, p.24-30, 2001.

GRAY, Edmund R.; BALMER, John M. T. Managing Corporate Image and Corporate Reputation. **Long Range Planning**, v. 31, n. 5, p. 695-702, out. 1998.

HAHN, T. FIGGE, F.; PINKSE, J; PREUSS, L. Editorial trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it. **Business Strategy and the Environment**, v. 19, n.4, p. 217-229, maio, 2010.

\_\_\_\_\_.; PINKSE, Jonatan; PREUSS, Lutz; FIGGE, Frank. Tensions in corporate sustainability: towards an integrative framework. **Business Ethics**, v. 127, n. 2, p. 297–316, mar., 2015.

HATCH, Mary Jo, SCHULTZ, Majken. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, p.356-365, 1997.

HERNES, Tor. MAITLIS, Sally (Eds.). Process, sensemaking, and organizing: an introduction. In:\_\_\_\_\_.(Eds.). **Process, sensemaking, and organizing**. Oxford, Oxford University Press, 2010. p. 27-37.

HOPWOOD, B., MELLOR, M.; O'BRIEN, G. Sustainable development: Mapping different approaches. **Sustainable Development**, 13, p. 38-52, 2005.

KETOLA, T. Pre-Morphean paradigm – an alternative to modern and post-modern paradigms of corporate sustainability. **Sustainable Development**, v. 17, p. 114–126, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Tradução de: Sônia Midori Yamamoto. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Tradução de: Marketing management.

KROEZEN, J. J.; HEUGENS; P. P. M. A. R. Organizational Identity Formation: processes of identity imprinting and enactment in the dutch microbrewing landscape. In: SCHULTZ, M.; MAGUIRE, S.; LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Eds.). **Constructing identity in and around organizations**. Oxford: Oxford University Press, p. 89-127, 2012.

KUABARA, F. H. **A tradução e a interpretação da estratégia em um negócio social: um estudo de caso sob a perspectiva das práticas sociais**. 2015. 169 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

LANDAU, D.; DRORI, I. Narratives as sensemaking accounts: the case of an R&D laboratory". **Journal of Organizational Change Management**, v. 21, n. 6, p. 701 – 720, 2008.

LANKOSKI, Leena. Alternative conceptions of sustainability in a business contexto. **Journal of Cleaner Production**, v. 139, n. 15, p. 847-857, dez. 2016.

LORENZETTI, D. H.; CRUZ, R. M.; RICIOLI, S. Estratégia empresarial e sustentabilidade: um modelo integrador. **Revista da Pós-graduação: Administração**, Osasco, v.2, n.3, p.33-57, 2008.

LYON, Thomas P.; MAXWELL, John W. Greenwash: corporate environmental disclosure under threat of audit. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 20, n. 1, p. 3-41, 2011.

MAITLIS, S. The social process of organizational sensemaking. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 1, p. 21-49, 2005.

\_\_\_\_\_.; CHRISTIANSON, M. Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 57-125, 2014.

\_\_\_\_\_.; LAWRENCE, Thomas. B. Triggers and enablers of sensegiving in organizations. **The Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 57-84, fev., 2007.

MARKWICK, N., FILL, C. Towards a framework for managing corporate identity. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, p. 396-409, 1997.

MARQUIS, C.; TOFFEL, M.W.; ZHOU, Y. Scrutiny, Norms, and Selective Disclosure: a global study of greenwashing. **Organization Science**, v. 27, n. 2, p. 483-504, 2016.

MICHELON, G.; PARBONETTI, A. The effect of corporate governance on sustainability disclosure. **Journal of Management & Governance**, v. 16, n. 3, p. 477-509, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. In: DESLANDES, S. F.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 31.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. p.61-78.

MONTENEGRO, Ludmilla; Meyer; CASALI, Adriana Machado. O Modelo de Organizing de Karl Weick e sua Ênfase na Comunicação. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5, 2008, Belo Horizonte. **Anais... BELO HORIZONTE**, 2008. p. 1-14. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo\\_2008/2008\\_ENEO136.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2008/2008_ENEO136.pdf)>. Acesso em: 01 fev. 2017.

MOREIRA, I. C. A inclusão social e a popularização da ciência e da tecnologia no Brasil. **Inclusão Social**, v. 1, n.2, p. 11-16, abr./set., 2006.

MUNCK, L. Gestão da sustentabilidade em contexto organizacional: integrando *sensemaking*, narrativas e processo decisório estratégico. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 22, n. 75, p. 521-538, out./dez. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v22n75/1413-585X-osoc-22-75-0521.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. **Gestão da sustentabilidade nas organizações**: um novo agir frente à lógica das competências. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

\_\_\_\_\_.; MUNCK, M.G.M; BORIM-DE-SOUZA, Rafael. Sustentabilidade Organizacional: A Proposição de uma *Framework* Representativa do Agir Competente para seu Acontecimento. Gerais: **Revista Interinstitucional de Psicologia**, Edição Especial, v. 4, n. 2, p. 147-158, dezembro, 2011.

NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos Avançados**, v. 26, n.74, p. 51-64, jan., 2012.

OLIVEIRA, M. C. de.; PORTELLA, A. R.; ROVER, S.; FERREIRA, D.D.M; BORBA, J.A. Is sustainability in business strategy factual or figurative? **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v. 16, n. 2, p. 427-454, maio/ago., 2017.

PARGUEL, B ; BENOIT-MOREAU, F ; LARCENEUX, F. How sustainability ratings might deter 'greenwashing': a closer look at ethical corporate communication. **Journal of Business Ethics**, v. 102, n. 1, p. 15-28, 2011.

PENTLAND, Brian T. Building process theory with narrative: from description to explanation. **Academy Management Review**, v. 24, n. 4, p. 711-724, out., 1999.

PEREY, Robert. Making sense of sustainability through an individual interview narrative. **Culture and Organization**, v. 21, n. 2, p. 147-173, 2015.

PIERRI, N. El Proceso histórico y teórico que conduce a la propuesta del desarrollo sustentable. In: PIERRI, N.; FOLADORI, G. (Eds.) **Sustentabilidade? Desacuerdos sobre el desarrollo sustentable**. Montevideo: Trabajo y Capital, 2001. p.27-80.

PRATT, Michael G. The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification among Amway Distributors. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 3, p. 456-493, set., 2000.

PRUZAN, Peter. Corporate Reputation: Image and Identity. **Corporate Reputation Review**, v.4, n.1, p. 50-64, 2001.

RAVASI, D., SCHULTZ, M. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. **Academy of Management Journal**, v. 49, n.3, p. 433-458, jun. 2006.

REPUTATION INSTITUTE. **About Reprtrak**. Disponível em: <<https://www.reputationinstitute.com/reputation-measurement-services/reprtrak-framework>>. Acesso: 05 out. 2017.

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: Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad, 6., 2010, Florianópolis-SC. **Anais... ENEO**, 2010. p.1-17. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo239.pdf>>. Acesso em: 23 de out. 2017.

\_\_\_\_\_.; KUABARA, F. H. S.; VILLAR, E. G.; FERREIRA, J. M. O vir a ser da estratégia como uma prática social. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 227-248, mar./abr., 2017.

RHODES, C.; BROWN, A.D. Narrative, organizations and research. International. **Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 3, p. 167-188, 2005.

RIBEIRO, Wagner Costa. Justiça espacial e justiça socioambiental: uma primeira aproximação. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 89, p. 147-165, 2017.

RIEL, C.B.M van. **Reputação: o valor estratégico do engajamento de stakeholders**. Tradução de: Cristina Yamagami. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

\_\_\_\_\_.; BALMER, J. M. T. Corporate identity: the concept, its measurement and management. **European Journal of Marketing**. v. 31. n. 5, p. 340-55, p. 340-355, 1997.

RINDOVA, Violina P.; WILLIAMSON, Ian O; PETKOVA, Antoaneta P. Reputation as an intangible asset: reflections on theory and methods in two empirical studies of business school reputations. **Journal of Management**, v. 36, n. 3, p. 610-619, 2010.

ROULEAU, Linda. Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. **Journal of Management Studies**, v. 42, n.7, p. 1413-1441, nov., 2005.

SANDBERG, J.; TSOUKAS H. Making sense of the sensemaking perspective: its constituents, limitations, and opportunities for further development. **Journal of Organizational Behavior**, v. 36, n. S1, p.6-32, fev., 2015.

SANTOS, R. A. dos; GUEVARA, A.J. de H.; AMORIM, M.C.S.; FERRAZ-NETO, Bem-Hur. Compliance e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações. **EINSTEIN**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 1-10, mar., 2012.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving**. San Francisco: John Wiley & Sons Inc., 2007.

SCHMIDHEINY, S. **Changing course**: a global business perspective on development and the environment. Cambridge, MA: MIT Press, 1992.

SCHULER, Maria. Management of the organizational image: a method for organizational image configuration. **Corporate Reputation Review**, v. 7, n. 1, p. 37–53, jan., 2004.

SERAMIM, R. J.; ZANELLA, T. P; ROJO, C. A. A sustentabilidade e gestão da imagem: um estudo de caso em cooperativa agroindustrial do oeste do paraná. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 6, n. 3, 2017.

SILVA, E. J. da. **Natura**: estratégias argumentativas para construção de uma imagem ligada à sustentabilidade. 2013. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, 2013.

SØDERBERG, Anne-Marie. Sensegiving and sensemaking in an integration process: A narrative approach to the study of an international acquisition. In: CZARNIAWSKA, Barbara; GAGLIARDI, Pasquale (eds.). **Narratives we organize by**. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company, 2003, p. 3-35.

STAKE, R. E. Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. California, United States: Sage Publications, 3 ed., 2005.

STERN; Barbara; ZINKHAN; George M. JAJU, Anupam. Marketing images: construct definition, measurement issues, and theory development. **Marketing Theory**, v.1, n.2, p. 201 – 224, 2001.

TOST, Leigh; WADE-BENZONI, Kimberly A. Intergenerational beneficence and the success of environmental sustainability initiatives in organizational contexts. In: BANSAL, Pratima; HOFFMAN, Andrew J. **The Oxford Handbook of Business and the Natural Environment**. Oxford University Press, 2012, p.176-193.

VLAAR, Paul W. L.; FENEMA, Paul C. van; TIWARI, Vinay. Cocreating understanding and value in distributed work: how members of onsite and offshore vendor teams give, make, demand, and break sense. **MIS Quarterly**., v. 32, n. 2, p. 227-255, jun., 2008.

WEICK, Karl. **A psicologia social da organização**. Tradução: Dante Moreira Leite e Edgard Blücher. Ed. da Universidade Estadual de São Paulo, 1973.

\_\_\_\_\_. **Sensemaking in organizations**. Foundations for Organizational Science. London: Sage, 1995.

\_\_\_\_\_. Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. **Journal of Management Studies**, v. 47, n.3, p. 537–550, 2010.

\_\_\_\_\_.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. **Organization Science**, v. 16, n.4, p. 409-421, jul./ago., 2005.

WHETTEN, David A. Albert and Whetten Revisited Strengthening the Concept of Organizational Identity. **Journal of Management Inquiry**, v. 15, n. 3, p. 219-234., set. 2006.

\_\_\_\_\_.; MACKEY, A. A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business and Society*, v. 41, n. 4, p. 393–414, 2002

WEBER, K.; GLYNN, M. A. Making sense with institutions: Context, thought and action in Karl Weick's theory. ***Organization Studies***, v. 27, n.11, p. 1639–1660, 2006.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A

### Roteiro de Entrevista

Nome do Participante: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

Tempo que atua na empresa: \_\_\_\_\_

#### **Questões:**

1. Quais são os principais atributos que definem a organização?
2. Quais ações foram ou são desenvolvidas para consolidar a identidade organizacional? Quais destas ações são distintivas (isto é, que tornam a organização diferente de outras), duradouras (que permanecem por algum tempo), centrais (que demonstram a essência da organização)?
3. A empresa se preocupa em promover uma imagem de empresa sustentável? Como ela foi e ainda é construída? Quais estratégias (logotipo, propaganda, eventos, entre outros) são utilizadas?
4. Como é trabalhada a reputação da organização frente aos seus públicos? A organização avalia ou mensura sua reputação? Como?
5. O que motivou a organização a ter um compromisso quanto à sustentabilidade?
6. Como se deu o processo de consolidação da sustentabilidade na organização?
7. Quais foram ou são os principais desafios quanto à incorporação da sustentabilidade na organização?
8. Em que momento e por quais motivos a empresa decidiu publicar relatórios de sustentabilidade da GRI, e/ou Relato Integrado e participar do ISE- Índice de Sustentabilidade da Bovespa?
9. Os processos decisórios da organização priorizam as questões econômicas, sociais e ambientais concomitantemente ou separadamente? Explique.
10. Quais e como são estabelecidas as ações e decisões referentes à sustentabilidade? Estas ações e decisões estipulam objetivos e metas de curto, médio e longo prazo?
11. Como a empresa acredita ser reconhecida enquanto organização sustentável pelos seus públicos?