




Identidade Organizacional Sustentável (IOS): um framework representativo

Sustainable Organizational Identity (SOI): A Representative Framework




Identidad Organizativa Sostenible (IOS): Un Marco Representativo

Autoria

Luciano Munck

 Universidade Estadual de Londrina (UEL)
 munck@uel.br
 <https://orcid.org/0000-0001-5851-6315>

Lucas Dias Seolin

 Universidade Estadual de Londrina (UEL)
 lucas_seolin@yahoo.com.br
 <https://orcid.org/0000-0002-4273-2571>

RESUMO

Objetivo: Propor um *framework*, fundamentado nas bases teóricas da Identidade e da Sustentabilidade Organizacional e do *Sensemaking*, que apresente o conceito e a trajetória para o desenvolvimento de uma Identidade Organizacional Sustentável (IOS). **Metodologia/abordagem:** Adota-se uma perspectiva qualitativo-descritiva, utilizando-se do guia de Jabareen (2009) para a construção de *Frameworks*, o qual envolve: Identificar e definir Conceitos-chave; Especificar Relacionamentos; Construir Diagramas e Avaliar e Refinar recorrentemente. **Originalidade/relevância:** Ao se constatar a necessidade de mudanças basilares nas referências e sentidos que visam a construção de uma organização sustentável, emerge a relevância de uma nova identidade. A qual, seja capaz de referenciar e ser referenciada por novos sentidos e decisões mais condizentes com as demandas da sustentabilidade. Todavia, a revisão da literatura revelou insuficiência de propostas tanto sobre o conceito como sobre o processo de desenvolvimento de uma Identidade Organizacional Sustentável (IOS). **Principais resultados:** A triangulação das bases teóricas utilizadas permitiu o construir de um *Framework* que explica a trajetória para melhor compreender o conceito e a relevância da IOS na construção de organizações sustentáveis. **Contribuições teóricas:** Supre-se, tanto uma lacuna conceitual quanto metodológica, pois define-se o conceito de IOS e a trajetória para seu desenvolvimento. **Contribuição para a gestão:** Ao clarificar o papel da IOS como norteadora e influenciadora de novos significados para as decisões surgem novos sentidos que, compartilhados socialmente, promoverão tanto o engajamento coletivo criador de alternativas para o alcance da sustentabilidade quanto novas referências que sustentem narrativas mais coerentes com a busca pela Sustentabilidade Organizacional.

Palavras-chave: *Sensemaking*, Sustentabilidade Organizacional, Identidade Organizacional Sustentável.

ABSTRACT

Goal: To propose a framework founded on the theoretical bases of organizational identity, organizational sustainability, and sensemaking, one that presents the concept and trajectory for developing a sustainable organizational identity (SOI). **Methodology/approach:** A qualitative-descriptive perspective is adopted, using Jabareen's (2009) guide to building frameworks, which involves: Identifying and defining key concepts; specifying relationships; building diagrams; and continuously evaluating and refining. **Originality/relevance:** Recognizing the need for fundamental changes in the references and meanings attached to building a sustainable organization highlights the relevance of a new identity. This identity should be capable of referencing and being referenced by new meanings and decisions more consistent with sustainability demands. However, the literature review revealed a lack of proposals on both the concept and the process of developing a sustainable organizational identity (SOI). **Main findings:** Triangulating the theoretical bases used allowed for the construction of a framework that explains the trajectory to better understand the concept and relevance of SOI in building sustainable organizations. **Theoretical contributions:** The study bridges a gap that is both conceptual and methodological, since the concept of SOI and the trajectory for its development are defined. **Management contributions:** By clarifying the role of SOI as a guiding and influencing element for new meanings in decision-making, new meanings arise which are socially shared and thus promote both the collective engagement that creates alternatives for achieving sustainability, as well as the new references that support narratives more consistent with the pursuit of organizational sustainability.

Keywords: Sensemaking, organizational sustainability, sustainable organizational identity.

RESUMEN

Objetivo del Estudio: Proponer un marco teórico fundamentado en las bases de la Identidad Organizacional, la Sostenibilidad Organizacional y el *Sensemaking*, que presente el concepto y la trayectoria para el desarrollo de una Identidad Organizacional Sostenible (IOS). **Metodología/enfoque:** Se adopta una perspectiva cualitativa-descriptiva, utilizando la guía de Jabareen (2009) para la construcción de marcos, que involucra: identificar y definir conceptos clave; especificar relaciones; construir diagramas; y evaluar y refinar continuamente. **Originalidad/relevancia:** Al reconocer la necesidad de cambios fundamentales en las referencias y significados dirigidos a la construcción de una organización sostenible, emerge la relevancia de una nueva identidad. Esta identidad debe referenciar y ser referenciada por nuevos significados y decisiones que se alineen con las demandas reales de la sostenibilidad. Sin embargo, la revisión de la literatura reveló una insuficiencia de propuestas tanto sobre el concepto como sobre el proceso de desarrollo de una Identidad Organizacional Sostenible (IOS). **Principales resultados:** La triangulación de las bases teóricas utilizadas permitió la construcción de un marco fundamentado en las teorías de la Identidad Organizacional, la Sostenibilidad Organizacional y el *Sensemaking*. Este marco describe y explica la trayectoria para comprender mejor el concepto, la relevancia y el papel de la IOS en la construcción de organizaciones sostenibles. **Contribuciones teóricas:** Este estudio aborda tanto una laguna conceptual como metodológica al definir el concepto de IOS y delinear su trayectoria de desarrollo. **Contribuciones a la gestión:** Al aclarar el papel de la IOS como un factor orientador e influyente en decisiones, significados e interpretaciones, emergen nuevos significados compartidos que promoverán el compromiso colectivo, creando alternativas para alcanzar la sostenibilidad, así como nuevas referencias para lograr disposiciones organizacionales que respalden niveles más coherentes y satisfactorios en línea con la Sostenibilidad en el Contexto Organizacional.

Palabras clave: *Sensemaking*, Sostenibilidad Organizacional, Identidad Organizacional Sostenible.

■ INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, desde a primeira Conferência da ONU sobre Meio Ambiente Humano realizada em Estocolmo, em 1972, líderes mundiais tem se reunido para discutir a proteção do meio ambiente. Essas discussões resultaram na criação de Programas, como PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, que jogam luz nas degradações e desastres ambientais, crises econômicas, além de graves problemas sociais. Por conseguinte, esses temas passam a ser também debatidos e incluídos tanto nas pautas decisórias de organizações públicas e privadas, quanto na academia. Os referidos debates vêm impulsionando as discussões, reflexões e críticas sobre o modo como o sistema econômico dominante se desenvolveu. Entre os resultados, registram-se a conscientização e o reconhecimento da necessidade de atrelar preocupações e críticas sobre os danos de um desenvolvimento não sustentável às decisões estratégicas de organizações que tendem ao enfoque único no desenvolvimento econômico.

Em busca de iniciativas globais sobre o tema que convergissem em práticas e mudanças efetivas, a Organização das Nações Unidas (ONU) cria a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento que, já em seu relatório de 1987, denominado “Nosso futuro Comum”, destaca entre seus objetivos que “as organizações devem adaptar uma estratégia de desenvolvimento sustentável e reexaminar as questões críticas relativas ao meio ambiente e reformular propostas realísticas para abordá-las”. Como recomendação, propõe uma nova ideia de desenvolvimento, expressada pelo termo “desenvolvimento sustentável (DS)”, o qual envolve um “processo de transformação capaz de harmonizar e reforçar o potencial presente e futuro de atender às necessidades e aspirações humanas (Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1988, p. 49).

Todavia, considerar passado, presente e futuro das necessidades de diferentes gerações denuncia os limites das atuais e predominantes Identidades Organizacionais (IO), as quais canalizam suas decisões sob a égide da racionalidade econômica e de curto prazo (Landrum, 2017; Zanten & Tulder, 2021). Emerge assim, a necessidade de novas e atualizadas Identidades Organizacionais, pautadas em novas e/ou complementares racionalidades, as quais sejam capazes de promover e dar sentido para um modelo de desenvolvimento que atenda às questões e desafios econômicos, sociais e ambientais concomitantemente e respeitando seus respectivos ciclos temporais. Bansal & Desjardine (2014), alertam que a sustentabilidade obriga as empresas a fazerem compensações intertemporais para garantir a equidade entre gerações. A noção de “tempo” distingue a sustentabilidade da responsabilidade social e de outros conceitos; a omissão do fator temporal na maioria das gestões estratégicas contribui para o *short-termism* (foco no curto prazo), que é o grande obstáculo para o alcance da sustentabilidade.

Entre os paradigmas apresentados por Gladwin, Kenelly e Krauze (1995) para viabilizar o Desenvolvimento Sustentável em contexto organizacional, Tecnocentrismo, Ecocentrismo e *Sustaincentrism*, adotaremos o últi-

mo como referência, pois esse paradigma representa um esforço dialético e emergente para unir os valores tecnocêntricos e ecocêntricos em uma visão de mundo que prioriza o desenvolvimento sustentável. o *Sustaincentrism* busca reconciliar a exploração tecnológica e o respeito à natureza, promovendo uma integração de posições científicas opostas. Essa abordagem enfatiza a necessidade de harmonizar o progresso humano com a preservação ambiental, oferecendo um caminho intermediário que permite avanços econômicos sem comprometer os ecossistemas naturais.

Ao buscar pesquisas em bases de dados como EBSCO, WEB OF SCIENCE, SPELL e GOOGLE SCHOLAR, que já tratassem dos alicerces do conceito de Identidade Organizacional Sustentável (IOS), bem como de seu desenvolvimento, foram encontrados somente dois artigos diretamente relacionados ao tema, nenhum no Brasil, Bouncken et al. (2022) e Frostenson et al. (2022). Não foram encontrados artigos propondo como desenvolver a IOS. Contudo, ao triangular as bases teóricas encontram-se importantes justificativas para sua proposição, as quais serão apresentadas na sequência desta seção. Entre as mais objetivas estão: Bouncken et al. (2022), enfatiza que as empresas, ao lidarem com desafios relacionados à sustentabilidade e à transformação ecológica, carecem de uma IO que demonstre sua vinculação holística com elementos que a direcionam à sustentabilidade e à transformação ecológica; e Frostenson et al. (2022), que posicionam a IO voltada a sustentabilidade como uma construção social baseada em percepções das operações empresariais principais como “sustentáveis em si mesmas”. Algo que implica também trabalho colaborativo com clientes e fornecedores percebidos como envolvidos em soluções sustentáveis.

He & Brown (2013), destacaram que em pesquisas anteriores descobriu-se que a percepção dos funcionários sobre o status da identidade da organização, como organização sustentável por exemplo, amplia a probabilidade de desenvolver uma identificação forte. A qual levará os colaboradores a assumirem ações coerentes com os preceitos propagados pela Identidade. Frostenson et al. (2022), destaca um equívoco nas ênfases atuais para se alcançar a sustentabilidade, pois a identidade tem relativamente pouco a ver com controles formais como códigos, políticas e relatórios usados pela administração para posicionar a empresa como sustentável. Em vez disso, o processo de construir a si mesma como sustentável fundamenta-se nas convicções e crenças subjacentes dos membros sobre as operações principais e na posse de capacidades específicas manifestadas nas relações com os clientes e demais públicos. Jaich (2022), joga luz no papel da identidade ao reforçar que os funcionários primeiro se identificam com os propósitos de sua organização para depois desenvolverem atitudes que estejam de acordo com as normas internas correspondentes. Ou seja, preencher um relatório para um determinado “Guia” ou atender a critérios de normas “ISO” sem identificação com seus sentidos para a sustentabilidade tende a não gerar mudanças efetivas na identidade.

Nesse contexto, infere-se que uma mudança em direção às novas práticas de ação e gestão que levem a decisões alinhadas com preceitos sustentáveis, requer alterações nas concepções sobre os papéis e impactos das organizações (Hamilton & Gioia, 2009) no modelo de desenvolvimento dominante. Mudança essa que pode ser diretamente associada ao questionar das atuais IO. Pois, como salienta Caniglia et al. (2020), em contexto almejado de transformações, o fomento de ações individuais, conectadas

no tempo, mesmo que inesperadas por vezes, devem refletir visões e valores dos atores envolvidos. A IO pode ser definida como a síntese das crenças compartilhadas pelos membros sobre aquilo que entendem ser as características centrais, distintivas e relativamente duradouras da organização (Albert & Whetten, 1985; Gioia, et al. 2013). Tais características permitem responder “quem somos nós” enquanto uma organização sustentável, por exemplo. Zagenczyk & Powell (2022), constataram que a alternância de comportamentos e valores dependem de uma avaliação de si em relação a outros por meio de comparação, havendo aí um “julgamento” sobre a ampliação de status e influência àqueles que se aproximam mais do protótipo de identidade que projeta comportamentos esperados como apropriados para os membros de um grupo.

Simões & Sabastiani (2017), corroboram a relevância da conexão entre identidade corporativa e sustentabilidade. A partir de um estudo empírico realizado em dois países do sul da Europa, com varejistas engajados na busca pela sustentabilidade corporativa, identificaram que havia uma fusão das ideias de sustentabilidade corporativa com a identidade corporativa, algo que refletia nas estratégias das empresas; evidenciou-se o uso instrumental da identidade corporativa para operacionalizar as estratégias corporativas de sustentabilidade. Em síntese, o estudo trouxe três contribuições importantes sobre as vantagens de se construir uma Identidade Organizacional conectada à SO: 1) comprovou a relação simbiótica entre sustentabilidade corporativa e identidade corporativa; 2) identificou que há uma trajetória para que a sustentabilidade corporativa e a identidade corporativa estejam integradas tanto em nível estratégico quanto operacional; e, 3) identificou que existem padrões, embora distintos, para que as interfaces da sustentabilidade empresarial e identidade corporativa ocorressem. Em resumo, a conexão em pauta não ocorre naturalmente, há que haver elementos estruturantes e intenção em desenvolvê-la.

Embora as justificativas apresentadas confirmem a necessidade de uma IOS, sua proposição é complexa. Pois ela deve estar em função da geração imaginativa e contínua, por parte de atores, de possíveis trajetórias futuras de ação, nas quais as estruturas recebidas (princípios, qualificações e valores de uma organização sustentável) para orientar pensamento e ação possam ser configuradas e reconfiguradas criativamente em relação às esperanças, medos e desejos interpostos. Algo que reforça a conexão dos conceitos de Identidade e Sustentabilidade Organizacionais com as bases do *Sensemaking*. Pois este se refere ao processo em que os membros buscam reduzir ambiguidades existentes e atribuir significados a partir de eventos em curso, tomando por base uma Identidade, que pode ser, ao longo desse processo, preservada ou reformulada (Weick, 1995). O produzir de sentidos ao longo do tempo denota o processo organizador de experiências, além de condicionar a ação no contexto em que as organizações estão inseridas (Weick, 1995; Cristofaro, 2022). Perey (2015), afirma que, o êxito na promulgação de uma organização sustentável relaciona-se com o estabelecer de espaços comunicativos que validem a “nova” identidade e suporte-a com “novas” narrativas que atuem na redução e/ou melhor entendimento coletivo da polissemia de vozes. Em termos mais fortes, lidar com a polissemia inerente ao termo sustentabilidade exige que quem fala seja claro quanto ao significado que gostaria que o ouvinte entendesse, por exemplo, sendo explícito sobre suas características centrais, distintivas e duradouras. Dessa

forma, a aproximação entre Sustentabilidade Organizacional (SO), *Sense-making* e IO agenda questionamentos que exigem respostas novas, ainda pouco exploradas na academia, sobre quais características representariam significativamente essa “nova” e relevante Identidade Organizacional Sustentável. Considerando as justificativas anteriormente apresentadas, será proposto um *framework*, fundamentado nas bases teóricas da Identidade e Sustentabilidade Organizacionais e do *Sensemaking*, que apresente o conceito e a trajetória para o desenvolvimento de uma Identidade Organizacional Sustentável (IOS). Propõe-se que uma Identidade Organizacional Sustentável (IOS) é capaz de referenciar e ser referenciada pelas buscas e conquistas dos fatores estruturais, estruturantes e relacionais que acomodam percepções, comunicações de significados e comportamentos relevantes para viabilizar a Sustentabilidade em contexto Organizacional. Ao jogar luz nos fatores que influenciam as fontes e os processos para decisões e ações organizacionais envolvendo a compreensão e o desenvolvimento de uma IOS, espera-se contribuir teórico-metologicamente para reduzir a complexidade que envolve sua composição e trajetória de desenvolvimento, delineando componentes relacionais e recursivos que ilustram a relevância e a necessidade de conectar IOS e SO. Nesse sentido, busca-se demonstrar que a trajetória interativo-explicativa-recursiva de construção da IOS, ao atuar no endosso, questionamento e orientação de decisões, será capaz de intervir nas palavras, valores e planos tanto de quem estuda o tema quanto de quem o implementa nas organizações. Esse percurso convida à busca de ações alinhadas com as “vozes” que venham a reforçar a IOS em sua natureza processual, dinâmica, participada, negociada e conflituosa.

O *framework*, ao abranger explicações em concomitância e recor-rência, reforça que a pertinência e viabilidade da SO depende de uma nova identidade pois, a compreensão e o comportamento social efetivos para lidar com a sustentabilidade necessitam fazer sentido pleno para os envolvidos, algo que implicará em mudanças que afetarão o status quo (Bouncken et al., 2022). Potencializar a produção de sentido e a construção de novos significados que promovam práticas sustentáveis para além de processos centrados somente na ecoeficiência e resultados de curto prazo, tende a promover efetivos meios de desenvolvimento de ações compatíveis com a construção da SO (Munck, 2015; Bansal e Sharma 2022, Zantem & Tulder, 2021).

O artigo está organizado em **sete partes**: i) a presente Introdução; ii) Identidade Organizacional ; iii) Sensemaking Organizacional iv) Sustentabilidade Organizacional v) Procedimentos Metodológicos; vi) *Framework* representativo; vii) Considerações finais. A seguir são explanados os conceitos e características dos termos que compõem o presente artigo: Identidade Organizacional, Sensemaking e Sustentabilidade Organizacional.

■ IDENTIDADE ORGANIZACIONAL (IO)

Os estudos sobre IO recebem mais luz a partir do artigo seminal de Albert e Whetten, publicado em 1985, intitulado *Organizational Identity*. Nele, os autores propõem que as organizações também possuem uma Identidade, isto é, as características que definem um ser e que o distingue dos demais podem ser transpostas a uma organização. Assim, o termo é conceituado como: crenças compartilhadas pelos membros sobre um conjunto de característi-

cas que revelam aquilo que é central, distintivo e duradouro na organização; esses são ainda considerados os três pilares que fundamentam o termo. A questão quanto a “quem eu sou” se apresenta como essencial para o conceito de Identidade e, na perspectiva organizacional, refere-se à reflexão sobre “quem somos enquanto organização” (Albert & Whetten, 1985; Corley et al., 2006; Gioia, 1998; Gioia et al., 2013; Pratt et al., 2016; Whetten, 2006).

Gioia, et al. (2013), eleva “identidade” a um conceito essencial para ajudar a criar sentido e explicar a ação. Posicionando-o como um dos mais relevantes para a organização estudar a si mesma. Nesse sentido, o entendimento de quem a organização é e o que ela representa internamente e externamente mostra-se fundamental para que a IO reflita fidedignamente os pressupostos sustentáveis necessários para que seja desenvolvida uma IOS. O recente estudo de Poroli & Cooren (2023), demonstrou o potencial que a Identidade Organizacional tem de apaziguar uma polifonia de vozes sobre o que envolve construir a CSR (*Corporate Social Responsibility*). Com esse papel, a IO leva o coletivo a ouvir as várias vozes de forma que façam sentido para todos. Atuam organizando respostas também coletivamente construídas sobre “quem somos nós enquanto uma organizacional responsável socialmente”.

Gioia et al (2010), constataram que tanto a construção social quanto as visões de atores sociais sobre processos relacionados à identidade não eram apenas pertinentes à formação da identidade organizacional, mas que esses processos também eram mutuamente constitutivos na criação de uma identidade funcional. He & Brown (2013), enfatizam que embora a IO tenha sido amplamente pesquisada, as literaturas existentes ainda não deram atenção suficiente a uma série de questões importantes que oferecem enormes oportunidades para avanços. Entre as oportunidades há espaço para se tentar explicar IO a partir do comportamento de indivíduos, grupos e lideranças na busca de melhor desempenho ou mudança organizacional.

O estudo de Patvardhan (2012), encontrou uma série de desafios e fatores complicadores ao lidar com a IO, entre eles estão: *Gap's* identitários, que se refere a distância cognitiva entre a percepção da identidade corrente para a ideal ou pretendia, ou seja, há o desafio da temporalidade para a mudança ocorrer; *Inércia cognitiva*: a IO age como um filtro que influencia a forma como os membros interpretam e processam tanto questões rotineiras quanto novas. Nesse sentido, ela tende a favorecer trajetórias de decisão mais conhecidas pelos membros. Fridman & Gershon (2023), demonstraram que a ameaça a identidade de um grupo, que decida com enfoque único em questões econômicas, por exemplo, pode impedir o apoio a um grupo que busca uma IOS, por considerá-la oposta a seus interesses.

Percebe-se que há múltiplas possibilidades de ignorar ou desvalorizar o papel da IO, contudo não se pode negar que isso possa vir a gerar ambiguidades e narrativas desconexas e contraditórias sobre quem a organização é. Como exemplo, temos identidades organizacionais que reforçam decisões que almejam lucros a qualquer preço e, ao mesmo tempo, presam pela presença de destaque em relatórios de sustentabilidade.

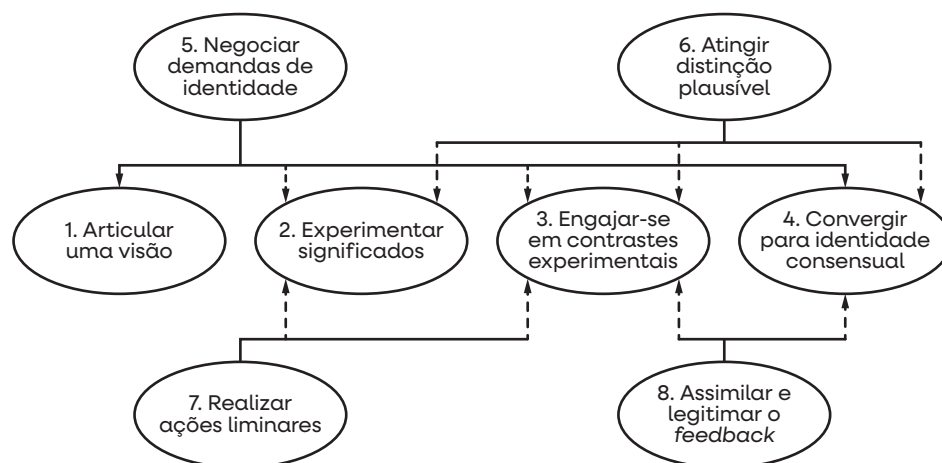
Whetten (2006, p. 220), expõe que embora o conceito de identidade organizacional possa carecer de uma homogeneidade conceitual, o que está claro é que a identidade organizacional trata da criação de um significado autorreferencial. Corley (2006, p. 87), ressalta que o processo de definição

de uma identidade implica questões como “quem somos nós?” e “quem queremos nos tornar?” ao longo de certo período de tempo.

Gioia et al. (2010), ao analisarem empiricamente o desenvolvimento da IO em um contexto de criação de uma nova faculdade, propuseram um modelo (figura 1) para compreender o processo formador da IO. O modelo compõe-se de oito processos ou etapas, sendo que, quatro deles, são de natureza primária (podendo seguir uma sequência); e os outros quatro são de natureza recorrente (podendo se conectar a outras etapas sequenciais). No primeiro passo, a partir das alegações preliminares, os fundadores demarcam os contornos da IO eventual, enquanto diretamente ou indiretamente descartam outros. No segundo passo, o conteúdo da Identidade indefinida sugere aos membros fundadores a experimentação de um vazio de significados (“nós não sabemos o que significa ser quem nós pensamos que gostaríamos de ser”). Os membros preencheram tal espaço questionando “o que não somos? Na fase seguinte, os membros começaram a preencher aspectos da Identidade envolvendo-se em contrastes experimentais, em que compararam suas experiências pessoais anteriores com as experiências na nova organização. Esta fase permitiu um melhor entendimento dos membros de como a organização era semelhante e diferente de outras no ambiente de que faz parte. No quarto passo, a fase final, os membros começaram a formar um consenso sobre o que eles acreditavam ser as características centrais e distintivas da organização, as quais conduziram suas ações futuras. Com base nas etapas anteriores, eles foram capazes de ir além do acordo sobre quem eles não eram e começaram a entrar em acordo sobre os aspectos afirmativos de quem eles eram como organização (Gioia et al., 2010, 2013).

Figura 1.

Modelo teórico do processo de formação da Identidade Organizacional



Nota. reproduzido de Gioia et al. (2013, p.158).

Além desses quatro estágios mais ou menos sequenciais de formação da Identidade, fizeram parte uma série de temas que foram associados a estágios recorrentes, sendo eles: v) negociação de reivindicações da Identidade coletiva, no qual atribuiu-se a tentativa de acordos, trazendo sugestões sobre a possível Identidade; vi) realização de “ações liminares”, que consistiu em atividades estruturantes provisórias para a nova configuração da Identidade; vii)

alcance de distinção ideal, em que se buscou ser semelhante, porém distinto, tendo por base um grupo de referência; e viii) assimilação e legitimação do *feedback*, o qual envolve uma afirmação da validade de suas crenças relacionadas à Identidade, e/ou para o apontamento das áreas da Identidade que necessitavam de esclarecimentos adicionais, devido a discrepâncias internas e/ou divergências com o público externo (Gioia et al., 2010; 2013).

Depois de formada a IO, considera-se que ela adquire um senso de si, implicando na sua capacidade de produzir sentido (Weick, Suitcliffe, & Obstfeld, 2005) para a própria organização e para aqueles que a reconhecem, o que oferece certa solidez. Ademais, a IO fornece um guia para os membros sobre o que a organização deve fazer e como outras organizações devem procurar se relacionar com ela (Albert & Whetten, 1985).

Sensemaking Organizacional

Diante do exposto até aqui, ressalta-se a relevância dos aspectos do *sensemaking* (construção de sentidos – Weick, 1979) e processos *sensegiving* (Gioia e Chittipeddi, 1991) para a compreensão e construção de sentidos nas organizações. Isso porque essa construção corresponde a uma atividade organizacional na qual os atores interpretam o ambiente e atribuem significados aos eventos em curso, os quais condicionam e são condicionados pela identidade e, conseqüentemente, pelas ações (Weick et al., 2005). Considerando que a realidade enfrentada pelas empresas não existe objetivamente, mas é promulgada pelos membros das organizações, as condicionantes da intencionalidade humana são determinantes para compreender os rumos tomados na adaptação organizacional. Em uma perspectiva co-evolucionária e circular, o ciclo do *sensemaking* posiciona a IO em lugar de referência para decisões (Weick, 1979; Wass et al., 2014; Cavenaghi & Munck, 2019; Cristofaro, 2022).

O *Sensemaking Organizacional* é uma abordagem que demonstra como os fluxos de informação, advindos de dentro ou fora da organização, são interpretados pelos significados compartilhados entre os sujeitos envolvidos (Weick, 1995). No entendimento de Correa et al. (2014, p. 1), o *Sensemaking* revela que “é através da interação social que os sujeitos buscam atribuir sentido às novas informações, visando reduzir o grau de ambiguidade, possibilitando assim a análise de elementos do cotidiano organizacional de nível micro”. Portanto, por meio da construção de sentidos visa-se compreender o porquê e como foram atribuídos os entendimentos que levaram às escolhas organizacionais. Dessa forma, o *Sensemaking* busca transformar circunstâncias em uma situação compreendida de forma explícita (como por palavras), o que serve como “trampolim” para a ação (Weick, et al., 2005).

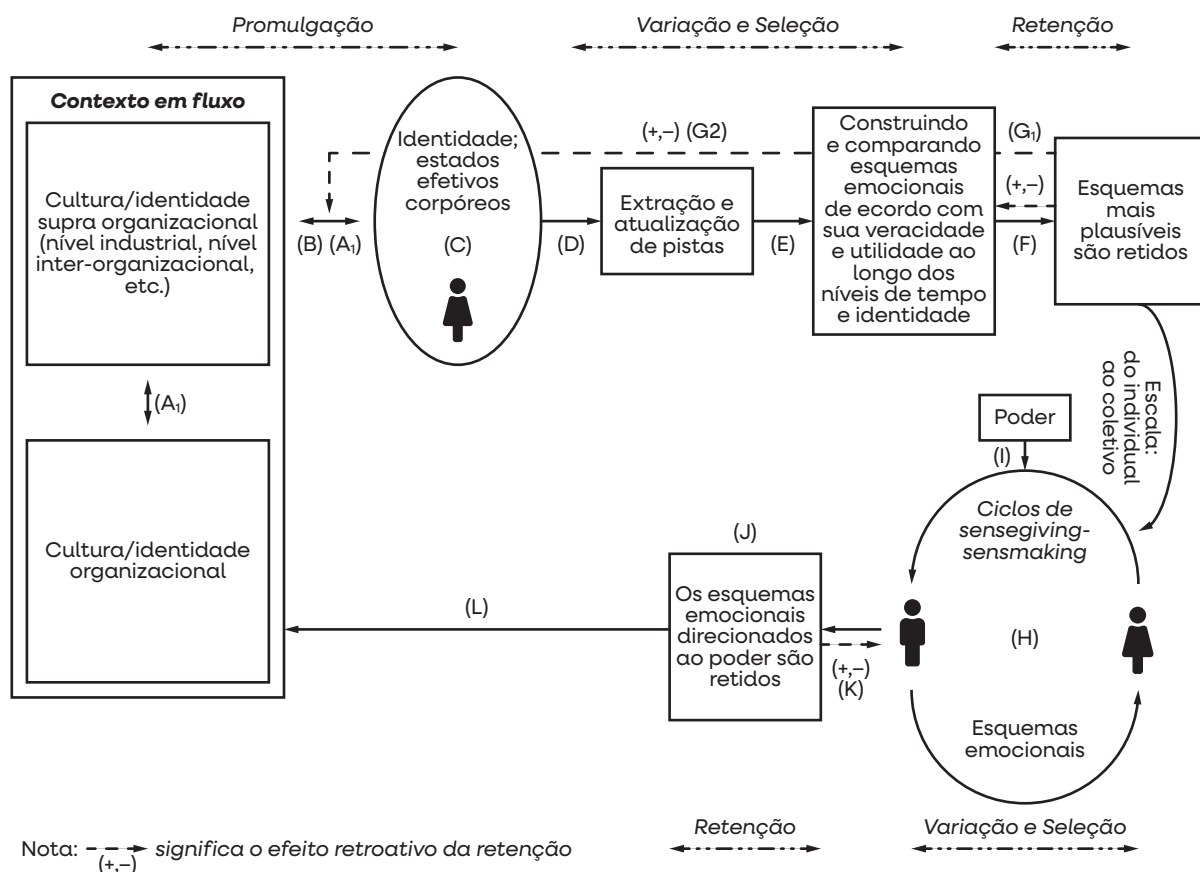
À perspectiva do *Sensemaking* em âmbito organizacional, dois complementos são importantes para as proposições de conexões em pauta: o *Sensegiving* e o *Sensebreaking* (Maitlis & Christianson, 2014). A primeira diz respeito ao processo de impulsionar e tentar influenciar o *Sensemaking* para interpretação da realidade organizacional por outros, ou seja, influenciar a construção de significados e sentidos em direção a uma redefinição preferida da realidade organizacional (Gioia & Chittipeddi, 1991). A segunda, *Sensebreaking* (Pratt et al, 2016), compreende a destruição ou a quebra de determinado sentido ou significado, sendo frequentemente considerado um prelúdio para o *Sensegiving*. Nessa situação, os líderes ou organizações

preenchem o significado vazio com um novo significado, de modo que tal ação permita incentivar as pessoas a reconsiderarem o sentido válido até aquele momento e questionar suas suposições implícitas ou subentendidas, reexaminando assim seu curso de ação (Maitlis & Christianson, 2014).

O processo do Sensemaking organizacional ocorre por meio do relacionamento entre *Enactment* (promulgação de significados) e *Organizing* (processos que envolvem mudança ambiental, promulgação, seleção e retenção) e que podem ser compreendidos da seguinte forma sequencial: i) envolvimento de uma relação recíproca entre mudança ambiental (sendo o ambiente composto pelo conjunto de informações às quais os indivíduos reagem) e *Enactment* (criação de cenários, ou seja, atribuição de significados ao contexto organizacional a partir das informações recebidas), estabelecendo assim um fluxo de atualização contínua; ii) projeção de cenários, os quais fornecem os significados possíveis; iii) obtenção do processo de Seleção (de significados), sendo que nessa etapa o número de possíveis significados é reduzido por meio de pistas extraídas retrospectivamente; iv) Alcance do processo de Retenção, pelo qual a história plausível (narrativa) ganha solidez (reforça ou alimenta uma identidade); e v) apresentação de um *feedback*, voltado à interpretação e à ação (Weick et al., 2005). A figura 2 apresentada por Cristofaro (2022), sintetiza contribuições clássicas e atuais que demonstram esse processo.

Figura 2.

Modelo de Sensemaking Organizacional



Nota. Cristofaro (2022, p. 8)

Desenvolvendo os três principais elementos tem-se que: no *Enactment*, os indivíduos começam a levantar os sinais enviados pelo ambiente e promovem a criação de um novo contexto, onde são criadas alternativas possíveis de significação, como uma espécie de prospecção de cenários e, para a interpretação, buscam-se algumas pistas específicas e relações entre elas (Weick, 1995). Isso ocorre de forma retrospectiva, pela comunicação entre os sujeitos, tendo por base o conhecimento e as experiências organizacionais e individuais passadas. Na etapa de Seleção, o fluxo de informações e significados possíveis, criados pelo *Enactment* ou por mudanças ambientais, é selecionado para diminuir a ambiguidade e os equívocos em busca de um resultado plausível. Utiliza-se de modelos mentais, análise retrospectiva e verbalização. Na Retenção, os significados criados são preservados no âmbito organizacional, ou seja, o processo de armazenamento resulta da construção de sentidos dos ambientes anteriormente criados. Essa “memória” influencia novos processos tanto de *Enactment* quanto de Seleção. O *Organizing* traduz uma sequência de mudanças ecológicas – envolvendo promulgação-seleção-retenção – com retenção e retroalimentação para os três processos anteriores de forma concomitante (Weick, et al., 2005).

Portanto, é possível inferir que o *Sensemaking* Organizacional possibilita reflexões sobre acontecimentos e decisões sobre ser sustentável ou não, por exemplo. A Identidade está na raiz desse conceito, o qual influencia a forma em que são compreendidos outros processos da produção de sentido nas organizações. Weick (1995) e Weick, et al. (2005), afirmam que, o que nós pensamos que somos (identidade) molda o que nós promulgamos/decretamos e como nós interpretamos determinados eventos, o que afeta aquilo que as pessoas de fora pensam que nós somos (imagem) e como eles nos tratam, estabilizando ou não nossa Identidade.

Munck & Tomiotto (2019), demonstraram que discrepâncias entre o significado atribuído à sustentabilidade no arcabouço estratégico da empresa estudada e o significado identificado nas ações voltadas para a sustentabilidade, atuam como fontes potenciais de resistência interna que pode comprometer os resultados de longo prazo minando a eficácia das ações e decisões diante de uma identidade sustentável idealizada.

Cristofaro (2022), reposiciona a identidade, intencionalmente, na fase de promulgação devido à convergência de propósitos orientados por ela e a mudança ecológica em fluxo, confirmando sua propriedade como uma construção socialmente situada. Tal perspectiva ainda é suportada Scoones et al. (2020), os autores afirmam que a promoção da transformação está intimamente relacionada com a possibilidade de conectar a agência humana, os valores e as capacidades como pré-requisitos para alcançar uma ação coletiva em direção a algo. Nesse contexto, é possível conectar a Sustentabilidade Organizacional como uma prática a ser construída, pois representaria um novo agir coletivo que depende de novos sentidos incentivados, reforçados e mudados por uma nova identidade e vice-versa.

■ SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL (SO)

Gladwin, Kennelly e Krause (1995), sintetizam três paradigmas para o estudo da Sustentabilidade. 1) **Tecnocentrismo**: este paradigma tem suas raízes na Revolução Científica do século XVII e é influenciado por uma visão social liberal e pela teoria econômica da “mão invisível” de Adam Smith. Ele valoriza a racionalidade humana e a ideia de que a natureza existe para ser explorada em benefício do progresso humano. No tecnocentrismo, o desenvolvimento econômico e o uso eficiente dos recursos naturais são prioritários, o que o torna atraente para sistemas econômicos e modelos de gestão atuais, que enfatizam o crescimento e a exploração tecnológica. 2) **Ecocentrismo**: esse paradigma representa uma visão que coloca a natureza e o planeta no centro das preocupações, defendendo um estilo de vida em harmonia com o ambiente natural. Inspirado por movimentos preservacionistas e transcendentais, o ecocentrismo defende uma “ecologia profunda”, que rejeita a ideia de que os seres humanos devem dominar a natureza. Em vez disso, promove a reverência e o respeito ao planeta, defendendo a sustentabilidade e a preservação dos ecossistemas como prioridade. 3) **Sustaincentrism**, esta abordagem inspira-se nas reivindicações do universalismo da vida; preocupa-se com a qualidade de vida e defesa do pluralismo moral; tem o ser humano como parte da natureza, e superior a ela no intelecto; oferece uma visão de desenvolvimento que tanto se fundamenta nas pessoas quanto na conservação da natureza; tem as atividades econômicas e humanas intrinsecamente ligadas aos sistemas naturais; não é contrária à tecnologia, mas não a aceita como forma crítica; e propõe que esta deve ser desenvolvida e empregada de modo adequado, justo e humano. O presente trabalho toma como base tal abordagem, entendendo ser a que abrange importantes preceitos do desenvolvimento sustentável em sua integridade econômica, social e ambiental.

Wass et al. (2014), advertem que considerar a sustentabilidade em uma perspectiva decisória processual a conduz para além de um conceito retórico e amplia seu poder, passando a ser capaz de não só “orientar a ação”, mas também de “gerar a ação”. Portanto, mostra-se necessário: interpretar a organização dos princípios norteadores da SO; estruturar as informações que sustentam decisões, considerando sua complexidade multidimensional (social, econômica e ambiental); comunicar com clareza os elementos orientadores envolvidos no processo de tomada de decisão voltado à SO e, por fim, clarificar as implicações práticas de não os atender.

Utilizando-se das terminologias sugeridas pela literatura (Dyllick & Hockerts, 2002; Jamali, 2006; Munck, 2013; Cavenaghi & Munck, 2019), definimos os três pilares da SO da seguinte forma: **Sustentabilidade Econômica**, se refere à capacidade de realizar as atividades organizacionais de modo responsável, apresentando uma lucratividade satisfatória sem a qual ela não sobreviveria e perpetuaria (Dyllick & Hockerts, 2002); **Sustentabilidade Ambiental**, diz respeito à preservação, conservação e manejo dos recursos naturais, tendo a organização consciência dos impactos de sua atividade sobre o ecossistema natural, buscando minimizar as consequências negativas e aumentar as positivas (Munck, 2013). E, **Sustentabilidade Social**, que se refere aos impactos no sistema social em que determinada organização atua, impactos esses voltados a inclusão, educação e qualidade de vida por exemplo, podendo ser em nível local, nacional e/ou global. Considerando

as definições supra, a sustentabilidade, em contexto organizacional, deve ter como meta a busca pelo equilíbrio do que é ao mesmo tempo desejável, viável e necessário em termos econômicos, ambientais e sociais em determinado contexto e período (Dyllick & Hockerts, 2002; Jamali, 2006; Munck, 2013).

Munck (2015), complementa as abordagens apresentadas ao destacar a necessidade de se considerar as diferentes escalas espaço temporais envolvidas nas decisões, pois diferentemente do que a maior parte das IO priorizam, o resultado econômico no menor prazo possível, as mudanças sociais envolvem gerações e as ambientais séculos. Landrum (2017), considera que os estágios mais avançados da sustentabilidade corporativa envolvem não só agir pensando no futuro, mas também reparar os danos já causados ao sistema, passando a ter uma visão de cooperação e autogestão do consumo de recursos. Glynn, Lockwood & Raffaelli (2015), destacam que a continuidade, durabilidade e coerência das práticas sustentáveis, no âmbito corporativo, exigem mudanças fundamentais no status quo das identidades organizacionais construídas sob a predominância de parâmetros da racionalidade econômica.

Portanto, do exposto, confirma-se que, a atribuição de novos sentidos que permitam a construção de uma IOS demanda não só reflexões profundas sobre *trade-offs* (escolhas inteligentes entre prioridades decisórias que abrangem, em concomitância, questões econômicas, ambientais e sociais), mas também propostas palpáveis para orientar as mudanças identitárias rumo à SO. Mudanças estas que promovam uma representação organizacional e sistêmica das viabilidades econômica, social e ambiental considerando diferentes escalas de tempo e espaço para cada uma delas, numa perspectiva de longo prazo.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por abordar um fenômeno complexo, social e dinâmico, sem apoio da quantificação, optou-se pela abordagem qualitativa-descritiva (Liebscher, 1998). Jabareen (2009), enfatiza a importância de uma base filosófica no desenvolvimento do arcabouço conceitual, o qual, tratado como Framework é visto como uma lente por meio da qual os pesquisadores podem interpretar e entender um fenômeno holisticamente a partir da integração de vários conceitos e teorias. Para a construção do *framework*, utilizou-se o método proposto por Jabareen (2009), o qual delineia as seguintes etapas para construir um arcabouço conceitual. Definir claramente o problema ou fenômeno sob investigação; Realizar uma revisão abrangente para entender teorias e conceitos existentes relacionados ao problema de pesquisa; Selecionar conceitos-chave relevantes para o problema de pesquisa; Definir claramente e operacionalizar os conceitos selecionados; Identificar e articular os relacionamentos entre os conceitos; Desenvolver representações visuais (diagramas) do arcabouço conceitual; Avaliar continuamente e refinar o arcabouço com base no feedback e nas percepções emergentes.

Desta feita, tendo o problema claramente definido, iniciou-se o mapeamento e a revisão da literatura utilizando-se de artigos científicos e livros presentes em plataformas de busca como periódicos Capes, Scielo e Google Scholar. Adotou-se como critério a relevância ao tema, identificando principalmente os estudos de referência para cada abordagem e os conec-

tados diretamente com IOS. Verificou-se que somente dois artigos abordam diretamente a construção da identidade de uma organização sustentável. Nas bases de dados pesquisadas, as buscas por palavras chaves ou expressões no resumo como: identidade organizacional e sustentabilidade; identidade e organização sustentável; identidade empresarial e sustentabilidade; e identidade e governança corporativa sustentável - retornaram apenas 2 trabalhos (Bouncken et al. (2022) e Frostenson et al. (2022) que oferecem alguma aproximação forçada ao tema central da pesquisa (IOS).

A partir da revisão, foi possível identificar as principais características dos conceitos utilizados na pesquisa (vide quadro 1); em seguida, a análise dos trabalhos selecionados possibilitou a compreensão e categorização de cada contribuição para uma posterior integração das definições de cada conceito em estudo por meio de diagramas (vide figura 3).

A definição da IOS fluiu das características fundamentais da sustentabilidade em contexto organizacional, as quais respondem o que é central (princípios), duradouro (valores) e distintivo (qualificações) em determinado espaço e tempo para orientar a compreensão e a prática diante da definição sobre quem somos nós enquanto uma organização sustentável (vide figura 3). Em um processo de *Sensemaking*, as respostas coletivamente construídas sobre quem somos e quem queremos ser enquanto uma organização sustentável reforçam a sua prática e promovem a vinculação dos preceitos da sustentabilidade previamente divulgados e a posterior representação social de suas características no processo decisório cotidiano.

Em síntese, tomou-se por base: a definição de IO proposta por Albert & Whetten (1985) e defendidas complementarmente por Gioia et. al. (2010; 2013); as abordagens teóricas integrativas e seus desdobramentos propostos por Gladwin, Kennelly & Krause (1995) e Landrum (2017), pois aderem satisfatoriamente às premissas do DS em contexto organizacional; estudos representativos aplicados à busca da sustentabilidade em contexto organizacional (Cavenaghi & Munck, 2019; Landrum, 2017; Munck, 2013, 2015) e trabalhos sobre sustentabilidade que possuem relação com questões de IO (Bouncken et al., 2022, Frostenson et al, 2022, Jaich, 2022; Perey, 2015; Hamilton & Gioia, 2009; Munck, 2015; Valente, 2012).

A sumarização das definições, possibilitada a partir da avaliação contínua e refinamento do arcabouço teórico com base no feedback e nas percepções emergentes dos envolvidos no processo de validação é exibida na Figura 3.

Identidade Organizacional Sustentável (IOS): um framework representativo

Figura 3.

Definição dos conceitos operacionais

Conceito	Definição	Referências
IO	Refere-se a quem somos enquanto organização a partir do compartilhamento de crenças entre os membros sobre aquilo que é central, distintivo e duradouro em determinado período de tempo na organização.	Albert & Whetten (1985); Corley (2006); Whetten (2006); Gioia et al. (2013)
SO	Representação organizacional e sistêmica das viabilidades econômica, social e ambiental considerando diferentes escalas de tempo e espaço para cada uma delas, numa perspectiva de longo prazo.	Gladwin, Kenelly & Krause (1995); Dyllick & Rockerts (2002); Munck (2013; 2015); Landrum (2017); Cavenaghi & Munck, 2019
Sensemaking Org.	Processo pelo qual significados são atribuídos aos eventos organizacionais a fim de reduzir ambiguidades existentes e produzir sentido, pautando-se na Identidade, no caráter retrospectivo e na plausibilidade.	Cristofaro (2022); Weick (1995); Weick, Sutcliffe & Obstfeld, (2005)
IOS	Refere-se ao entendimento sobre quem somos nós enquanto uma organização sustentável. Parte-se da promulgação de características centrais, distintivas e contínuas (duradouras) da sustentabilidade em contexto organizacional. (Vide definição completa na figura 3)	Albert & Whetten (1985); Bouncken et al. (2022); Frostenson et al. (2022); Cristofaro (2022); Hamilton & Gioia (2009); Gioia et al (2013); Munck (2013; 2015) Landrum, (2017);

O último estágio da metodologia adotada envolve a validação do referencial teórico construído. Segundo Jabareen (2009), o próprio pesquisador deve avaliar comparativamente a qualidade da sua elaboração teórica. Em seguida busca-se a validação de “estranhos” por meio de conferências, seminários ou outro tipo de estrutura acadêmica que forneça *feedback*. O framework passou pela validação utilizando-se de dois critérios: apresentação e debate em quatro seminários de 50 minutos envolvendo mestrandos e professor da disciplina “Gestão da Sustentabilidade em Contexto Organizacional” do mestrado em Administração de uma Universidade Pública do Sul do País. Os envolvidos puderam realizar perguntas sobre os conceitos e as conexões propostas, sugerir novos autores e questionar sua aplicabilidade prática. A cada encontro se agregava sugestões e se aprimorava o desenho. Na sequência, o framework foi enviado a três pesquisadores que estudam o tema há mais de cinco anos. Os quais apresentaram contribuições importantes em duas rodadas. Em síntese, na primeira rodada sugeriram aprimoramentos na amarração dos conceitos utilizados e melhora na descrição da interação proposta e, na segunda, em intervalo de trinta dias, concordaram com os posicionamentos assumidos para a conceituação de cada componente e com o ciclo de construção da IOS. Depois de validado pelos docentes especialistas, apresentou-se novamente aos envolvidos nos seminários, os quais também validaram a robustez da proposta. O processo durou 280 dias, sendo 60 dias iniciais para apresentação dos seminários; envio e retorno dos especialistas, mais 180 dias e apresentação final em seminário e revisões, 40 dias.

A seguir apresenta-se a trajetória para a construção do Framework e suas contribuições para desenvolver uma IOS.

■ FRAMEWORK - ATRIBUTOS E FUNDAMENTOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL SUSTENTÁVEL (IOS)

Conforme Gioia et al. (2010, 2013), Valente (2012) e Munck (2015), as novas ações organizacionais são desejadas ou apropriadas dentro de um sistema social regido por crenças, valores e normas vinculados a uma IO, nesse caso a IOS. Algumas referências como auditorias externas; relatórios de sustentabilidade no padrão GRI; governança corporativa; e a legislação ambiental servem de base para validar os comportamentos frente às declarações de IOS. Nessa etapa, clarifica-se para todos, a partir de *feedback* e legitimação social, a diferença entre uma IO cunhada sobre a égide da racionalidade econômica e uma IOS.

O processo de construção da IOS integra os novos atributos às decisões estratégicas e operacionais da organização (Simões & Sabastiani, 2017) e, com o passar do tempo consolidam a IOS. A seguir, vide Figura 4, sintetizou-se a base conceitual da IOS que especifica e diferencia tais atributos.

Figura 4.

Quadro conceitual da Identidade Organizacional Sustentável

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL SUSTENTÁVEL		
A definição de IOS fluiu das características fundamentais da sustentabilidade em contexto organizacional, considerando o que é central (princípios), distintivo (qualificações) e duradouro (valores) em determinado espaço e tempo para orientar a compreensão coletiva sobre quem somos enquanto uma organização sustentável. A IOS deve ser fluida, dinâmica, significativa e condizente com a busca e alcance dos objetivos da sustentabilidade em contexto organizacional.		
Características centrais (princípios)	Características Distintivas (qualificações)	Características Duradouras (valores)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Visão sistêmica e holística; ■ Níveis amplos de responsabilidade e transparência; ■ Senso coletivo ■ Compromissos de longo prazo ■ Amplo diálogo com stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inserção socioeconômica; ■ Justiça socioambiental ■ Ecoeficiência 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inovação para sustentabilidade; ■ Integração dos três pilares da SO ao processo decisório; ■ Consideração das diferentes realidades espaço-tempo para os três pilares da SO na elaboração de estratégias; ■ Profundas reflexões sobre Trade-offs e sentidos dados à sustentabilidade (econômica, ambiental e social)

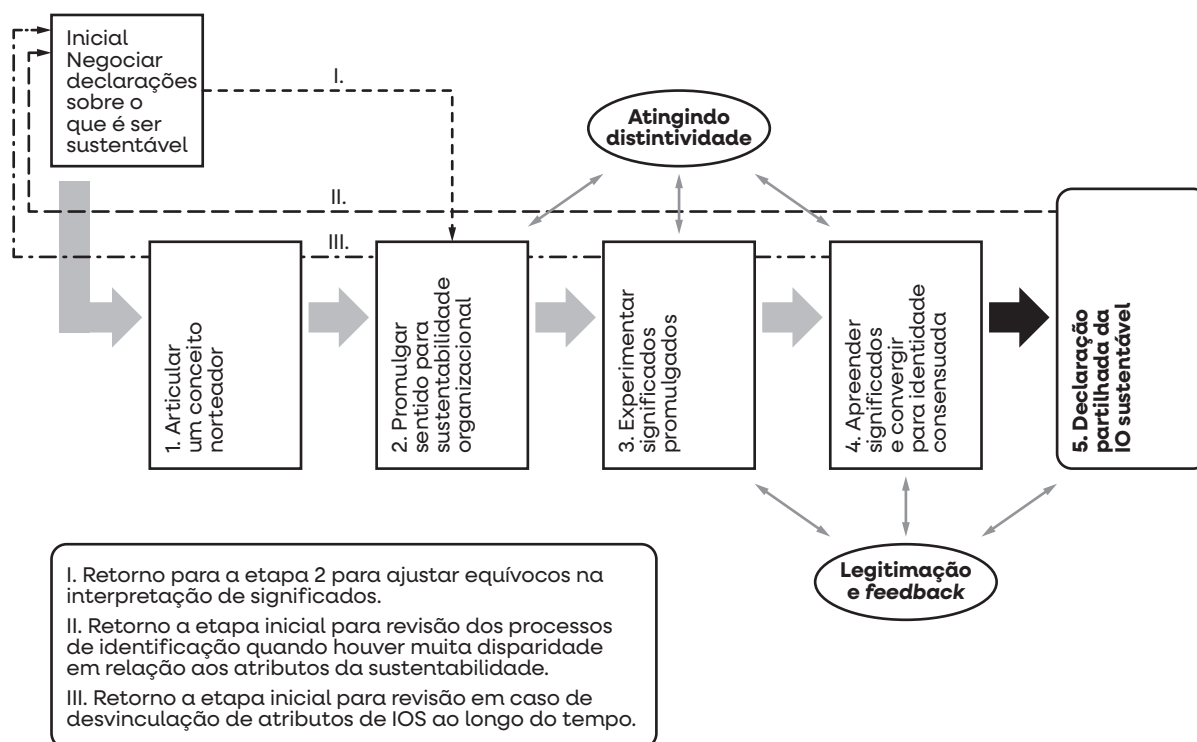
Nota. Baseado em Zagenczyk e Powell (2023); Bansal e Sharma (2022); Cristofaro (2022); Bouncken et al. (2022); Frostenson et al (2022); Landrum (2017); Hamilton e Gioia (2009); Gioia et al (2013); Munck (2013; 2015); Cavenaghi e Munck (2019).

Nota-se que os atributos distintivos apresentados (qualificações) são aqueles que representam as maiores singularidades de uma organização sustentável, ao passo que os atributos centrais (princípios) não são exclusivos de uma organização sustentável, porém fornecem bases para sua formação. Já os atributos duradouros (valores) oferecem a expectativa de consistência e coerência ao longo do tempo, garantindo atenção ao passado, presente e futuro das gerações. Portanto, caracteriza-se a IOS como fluida, dinâmica, significativa e condizente com a busca e alcance dos objetivos da sustentabilidade em contexto organizacional. Objetivos estes voltados a atender princípios, valores e distintividade de uma Organização Sustentável.

Aos evidenciar a IOS contribui-se para o alcance, ainda que temporário, de sentido compartilhado sobre os atributos desejados pois, conforme Oliveira & Cavedon (2013), os indivíduos exibem mecanismos de afirmação, adaptação ou reconstrução de suas identidades para gerar, justificar ou refutar sua identificação com a organização. Caso haja divergências, recomenda-se o retorno à “segunda etapa”. Assim, mantém-se a atualidade do alinhamento entre a IOS e as decisões para alcançá-la. No Framework, essas situações são demonstradas respectivamente pelo caminho (I) e (II). A análise dos níveis de assimilação permite a manutenção de declarações atualizadas e consensuadas sobre a IOS.

Figura 5.

Framework representativo do desenvolvimento de uma identidade organizacional sustentável (IOS).



Desta feita, o processo de desenvolvimento da nova identidade tem como ponto de partida uma etapa inicial (0), que oficializa o início do processo e envolve “negociações de declarações sobre o que é e o que não é ser sustentável” em contexto organizacional. Considerando o histórico existente na organização sobre declarações e práticas sustentáveis, em particular os líderes, passam a vivenciar um processo de busca e revisão de ideias, propósitos e interesses que resultem na melhor definição possível. O apoio de capacitações paralelas sobre o tema é de grande valia (Gioia et al., 2010; Gioia et al., 2013). Esta etapa envolve também análises do ambiente e de exigências externas, tais como pressões dos stakeholders e requisitos legais (United Nations, 2015) para lidar com possíveis crises estruturais (Gioia et al., 2010). As quais podem implicar em alguma mudança organizacional que impactará o processo (Valente, 2012); ou ainda para suportar reflexões sobre a necessidade de atender ou não a “vontade” da própria da organização em relação as demandas externas.

Após esse alinhamento inicial, avança-se para as seguintes etapas: um (1), escolha articulada, deliberada e fundamentada de um conceito de sustentabilidade que referenciará o desenvolvimento da IOS (Eccles, Perkins & Serafeim, 2012; Bouncken et al., 2022); (2), “promulgação de um sentido para a sustentabilidade” - Sensegiving. Promovem-se significados que sejam passíveis de serem interpretados e vivenciados na organização de acordo com sua plausibilidade (Weick, 1995) para impulsionar ações organizacionais que reforcem os atributos da identidade em desenvolvimento. Nesta fase, os membros conhecem o novo conceito, porém não sabem realmente o que significa ser ou agir em conformidade a ele, por isso precisam criar significados associados a quem eles estão tentando se tornar. Alguns exemplos de ações realizadas neste momento são: elaboração de planos estratégicos para a sustentabilidade e formulação de políticas e princípios da organização (Gioia, et al., 2010, Gioia & Hamilton 2016). Nessa etapa, inicia-se a distinção por meio da verificação do que se assemelha ou não às propostas sustentáveis diante daquele contexto social e relacional vivenciado (Gioia et al., 2013; Hamilton & Gioia, 2009). Esboçam-se possíveis narrativas e ações liminares, provisórias, diante da iminente promulgação dos novos significados sobre ser uma organização sustentável.

Na etapa três (3), denominada de “experimentação/vivência de significados promulgados para a sustentabilidade”, os membros efetivamente agem em função daqueles significados e aspectos percebidos do conceito, promulgados na fase anterior. O novo agir deve se configurar em diferentes atividades decisórias organizacionais, como na formulação e execução de programas voltados a SO que permitam evidenciar características próprias que reforcem a identificação com o novo conceito. A experimentação de novos comportamentos e novas formas de se fazer o trabalho, ainda que provisórias, preenchem o “vazio de significados”, pois envolvem contrastes vivenciais (Gioia et al., 2010) e os “protótipos da identidade” ajudam na mobilização de comportamentos (Zagenczyk & Powell, 2023).

Os membros da organização buscam, por meio das práticas vivenciadas e da comparação com outras organizações, extrair novos significados e selecionar pistas para a IOS, com vistas a reduzir ambiguidades evidentes ou emergentes, pois, como afirma Weick (1995) e reforça Christofaro (2022), a compreensão dos sentidos depende da promulgação de significados (*Enactment*) que são vistos retrospectivamente. Seleciona-se aqueles com menos equívocos e maior plausibilidade por meio de comparações entre a história da organização e a realidade atualmente vivenciada confirma-se ou não atributos que promovem reconhecimento interno e externo das novas características almejadas.

Na etapa quatro (4), há a apreensão dos novos significados e a convergência para uma “Identidade Coletivamente Negociada”, a organização passa a adotar comportamentos que estarão condizentes com a IOS e sentidos vinculadas a ela, passando a demonstrar atributos fundamentais de uma organização sustentável (figura 3). Os membros compactuam (Gioia & Hamilton 2016; Bouncken et al., 2022) sobre como agir diante da IOS, principalmente por terem extraído pistas que permitiram reduzir ambiguidades sobre os significados, tornando-os plausíveis, razoáveis e coerentes para os envolvidos (Weick, 1995).

Na etapa cinco (5), declaração partilhada da IOS, a Identidade ganha sentido compartilhando os novos atributos e criando expectativa

de continuidade ao longo do tempo (Whetten, 2006; Gioia & Hamilton 2016). As revisões periódicas serão guiadas pelos sinais dados pela IOS em fluxo contínuo, fluido e relacional. Neste momento, a verificação da legitimação social via feedbacks é importante, pois reforça a IOS ou indica necessidade de revisão ou atualização. Se necessário, caso se observe a desvinculação de atributos, ou caso os membros almejem um nível mais elevado de contribuição ao desenvolvimento sustentável, retorna-se à fase inicial. No *framework*, esse momento é demonstrado pelo caminho (III).

■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, as conexões teóricas realizadas revelaram que o desenvolvimento da IOS deve ser dinâmico, fluido e ordenado. Sua ocorrência efetiva sugere um período relativamente longo que seja capaz de estabelecer um conceito norteador, promulgar sentidos compartilhados para a sustentabilidade e engajar-se em uma compreensão social e coletiva de suas novas características diferenciadoras. O respeito às diferentes escalas de tempo-espço dos pilares econômicos, sociais e ambientais da SO exige um esforço maior da organização para superar o imediatismo das decisões. Nesse sentido, o *framework* serve como referência para instigar mudanças em IO consolidadas que reforcem uma gestão intensiva na busca única por resultados financeiros e de curto prazo.

A contribuição geral do artigo é conceitual e teórica: ele esclarece e modifica conceitos de identidade e SO e desenvolve uma ferramenta de múltiplos elementos que explica as inter-relações para se definir e alcançar uma IOS. Esta síntese conceitual e teórica fornece uma resposta a críticos da teoria da identidade e da SO, que afirmam que a teoria da identidade não é uma teoria coerente, mas uma combinação de mecanismos teóricos díspares, onde as relações e distinções entre organizações, cultura, decisões e identidades nem sempre são claras ou consistentes. A síntese postula que as identidades são construções socioculturais que fornecem modelos para organizar decisões, e, portanto, estão sempre presentes. Da mesma forma, a síntese enfatiza como a sustentabilidade e as identidades não são dois fenômenos desconectados, mas sim moldados pela ação coletiva em redes de praticantes comprometidos e inseridos em diferentes níveis organizacionais – estratégico, tático e operacional. Apesar de sua complexidade, a IOS, em si, não é suficiente para se alcançar a SO, mas representa um relevante e preponderante avanço para tal.

O Framework proposto permite deduzir que a inserção da sustentabilidade nas organizações apenas como discurso, sem implicações práticas que criem uma nova IO, tente a limitar seu avanço efetivo, pois as ações permanecerão sem um novo sentido compartilhado sobre o que é ser sustentável, considerando princípios, valores e distintividade, para os envolvidos. As possíveis novas respostas solicitadas sobre as razões para ser uma organização sustentável permanecerão inalterados ou com mudanças parciais caso os novos significados não sejam devidamente compartilhados. Todavia, a partir do *framework* proposto, alcança-se um meio para promover o entendimento coletivo a respeito de uma IOS capaz de promover a sustentabilidade em contexto organizacional.

Com efeito, o desenvolvimento da IOS induz o respeito à integração decisória dos três pilares da SO, bem como de suas diferentes escalas de tempo para acontecerem. Aprofunda também as possibilidades de interpretação sobre os impactos de abordagens imediatistas e isoladas dos projetos considerados para tornar a organização sustentável. Pois, à medida que a trajetória para se chegar a IOS se desenrola, os compromissos assumidos atuam na redução das vozes “ocultas” ou silenciadas em narrativas causadoras de tensão no embate sobre o que é realmente ser sustentável.

Quanto às limitações da pesquisa, destacam-se o não abordar diretamente as influências políticas e de poder envolvidas na mudança de identidade. Sugere-se abordá-los em modelos futuros, ou, que atuem como um ponto de atenção em processos de implementação. Pois, embora seja evidente a necessidade de uma nova identidade para se alcançar a SO, grupos dominantes podem resistir e optar por manter a IO centrada na ecoeficiência, ou, até mesmo no lucro a qualquer preço.

Como sugestões para estudos futuros recomenda-se: a) utilização do *framework* proposto como suporte metodológico para constatação empírica dos ganhos ao alcançar a IOS; b) análise, em profundidade, das razões de se propagar narrativas de SO desvinculadas de uma IOS; c) avançar em estudos sobre ganhos escaláveis de reputação ao se consolidar uma IOS; d) por fim, em perspectiva prática, desenvolver estudos que demonstrem as economias de esforços em realmente ser sustentável em lugar de parecer sustentável.



REFERÊNCIAS

- Albert, A., & Whetten, D. A. (1985) Organizational Identity. In Cummings, L. L., Staw, M. M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-296.
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70-78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>
- Bansal, P., & Sharma, G. (2022). Three different approaches to impact: translating, cocreating, and performing. *Business and Society*, 61(4), 827-832. <https://doi.org/10.1177/00076503211015926>
- Bouncken, Ricarda B.; Lapidus, Artur; Qui, Yixin. (2022). Organizational sustainability identity: 'New Work' of home offices and coworking spaces as facilitators. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*.1(2), 1-10.
- Caniglia, G., C. Luederitz, T. Wirth, I. von Fazey, B. Martín-López, K. Hondrila, A. König, et al. (2020). "A Pluralistic and Integrated Approach to Action-Oriented Knowledge for Sustainability." *Nature Sustainability* 4 (2): 93–100. doi:10.1038/s41893-020-00616-z.
- Cavenaghi, L. M. S., & Munck, L. (2019). Lógicas decisórias e suas implicações para a sustentabilidade nas organizações. *Organizações & Sociedade*, 26(91). Retrieved from <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/22564>
- Corley, K.G., Harquail, C.V., Pratt, M.G., Glynn, M.A., Fiol, C.M., & Hatch, M.J. (2006). Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 85-99.
- Cristofaro, Matteo. (2022). Organizational sensemaking: A systematic review and a co-evolutionary model, *European Management Journal*, 40 (3), 393-405, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.07.003>.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the environment*, 11, 130-141.
- Eccles, R.G.; Perkins, K.M. & Serafeim, G. (2012). How to Become a Sustainable Company. *MIT Sloan Management Review*, 53(4).
- Fridman, A; Gershon, R; (2023). Reply to Kasper et al.: Identity threat is lower when supporting an opposing group member than an opposing group. *PNAS*, 120 (12). <https://doi.org/10.1073/pnas.2301641120>

- Frostenson, Magnus; Helin, Sven; Arbin, Katarina; (2022). Organizational sustainability identity: Constructing oneself as sustainable. *Scandinavian Journal of Management*. 38 (3), 101-229.
- Gioia, D. A. (1998). From individual to organizational identity. In Whetten, D. A., Godfrey, P. C. (Eds.), *Identity in organizations building theory through conversations* (pp. 17-31). London: Sage Publications.
- Gioia, D.A., Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.
- Gioia, D. A., & Hamilton, A. L. (2016). *Great debates in organizational identity study*. The Oxford handbook of organizational identity, 21-38.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational Identity Formation and Change. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 123-192. doi: 10.1080/19416520.2013.762225
- Gioia, D.A., Price, K.N., Hamilton, A.L., & Thomas, J.B. (2010). Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 1-46.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *The Academy of Management Review*, 20(4), 874-907.
- Glynn, M. A., Lockwood. C., & Raffaelli, R. (2015). Staying the Same While Changing: Organizational Identity in the Face of Environmental Challenges. In: Henderson, R.; Gulati, R., & Tushman, M, (Eds.), *Leading Sustainable Change: An Organizational Perspective*. Oxford University Press.
- Hamilton, A., & Gioia, D. A. (2009). Fostering Sustainability-Focused Organizational Identities. In: Roberts, L.M. & Dutton, J. (Eds.), *Exploring Positive Identities and Organizations: Building a Theoretical and Research Foundation*. New York, NY: Psychology Press, Taylor & Francis Group.
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35. <https://doi.org/10.1177/1059601112473815>
- Jabareen, Y. (2009). Building a conceptual framework: philosophy, definitions, and procedure. *International Journal of qualitative methods*, 8(4), 49-62.
- Jaich, H. (2022). Linking environmental management and employees' organizational identification: The mediating role of environmental attitude. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 305-315. <https://doi-org.ez78.periodicos.capes.gov.br/10.1002/csr.2201>
- Jamali, D. (2006) Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, 12(6), 809-821.

- Landrum, N. (2017). Stages of Corporate Sustainability: Integrating the Strong Sustainability Worldview. *Organization & Environment*, 31(4), 287-313.
- Liebscher, P. (1998). Quantity with quality? Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program. *Library Trends*, 46(4), p. 668-680.
- Maitlis, S., Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.
- Munck, L. (2013). *Gestão da sustentabilidade em contexto organizacional*. São Paulo: Cengage.
- Munck, L. (2015). Gestão da Sustentabilidade em Contexto Organizacional: Integrando Sensemaking, Narrativas e Processo Decisório Estratégico. *Organizações & Sociedade*, v. 22(75), 521-538.
- Munck, L. & Tomiotto, M.F. (2019) "Sustainability in organizational context: Reflections on the meanings attributed to the decision-making process and its strategic implications at Itaipu", *Revista de Gestão*, Vol. 26 Issue: 1, pp.22-38.. <https://doi.org/10.1108/REGE-03-2018-0040>
- Oliveira, J. S. de, & Cavedon, N. R. (2013). Valoração do conhecimento: significação e identidade na ação organizacional. *RAE-Revista De Administração De Empresas*, 53(2), 156-168.
- Patvardhan, Shubha. (2012). Organizational Identity Change: Review and Reflection on Three Decades of Research. *Academy of Management Proceedings*. 1-1. 10.5465/AMBPP.2012.153.
- Perey, R. (2015). Making sense of sustainability through an individual interview narrative. *Culture and Organization*, 21(2), 147-173.
- Poroli, A., & Cooren, F. (2023). Investigating the making of organizational social responsibility as a polyphony of voices: A ventriloquial analysis of practitioners' interactions. *Human Relations*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/00187267231158497>
- Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth, B. E., & Ravasi, D. (2016). On the Identity of Organizational Identity: Looking Backwards Towards the Future. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (pp. 494-500). Oxford University Press.
- Scoones, I., A. Stirling, D. Abrol, J. Atela, L. Charli-Joseph, H. Eakin, A. Ely, et al. (2020). "Transformations to Sustainability: Combining Structural, Systemic and Enabling Approaches." *Current Opinion in Environmental Sustainability* 42: 65-75. doi:10.1016/j.cosust.2019.12.004.
- Simões, C., Sabastiani, R. (2017). The Nature of the Relationship Between Corporate Identity and Corporate Sustainability: Evidence from The Retail Industry. *Business Ethics Quarterly*, 27 (3), 423-453.

- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Retrieved from <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>
- Valente, M. (2012). Theorizing Firm Adoption of Sustaincentrism. *Organization Studies*. Londres, Reino Unido, 33(4), 563-591.
- Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Massachusetts: Addison- Wesley.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. London Sage, UK.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Waas, T.; Hugé, J.; Block, T.; Wright, T.; Benitez-Capistros, F.; Verbruggen, A. (2014). Sustainability Assessment and Indicators: Tools in a Decision-Making: Strategy for Sustainable Development. *Sustainability*, (6), 5512-5534. <https://doi.org/10.3390/su6095512>.
- Whetten, D. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234.
- World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Our common future* Oxford: Oxford University Press.
- Zanten, J.A., & Tulder, R. (2021). Improving companies' impacts on sustainable development: A nexus approach to the SDGS. *Business Strategy and the Environment*, 1- 18.
- Zagenczyk, T. J., & Powell, E. E. (2023). Social networks and citizenship behavior: The mediating effect of organizational identification. *Human Resource Management*, 62(4), 461-475. <https://doi.org/10.1002/hrm.22144>



NOTAS

Licença de Uso

Os autores cedem à **Revista de Ciências da Administração** os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a **Licença Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 International**. Esta licença permite que terceiros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. Os autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

Editora

Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Ciências da Administração. Publicação no **Portal de Periódicos UFSC**. As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

Editores

- Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda
- Leandro Dorneles dos Santos

Histórico

Recebido em:	02-02-2024
Aprovado em:	06-11-2024
Publicado em:	18-11-2024