

Departamento de Gestão

**O Papel da Identidade Organizacional
na Mudança Estratégica em Matéria de Ambiente:
Estudo de Caso no Setor Químico Português**

OLGA ALEXANDRA ROMÃO BRANCO

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Doutor em Gestão (Recursos Humanos e Comportamento Organizacional)

Orientador:

Professor Doutor Francisco Guilherme Serranito Nunes, Professor Auxiliar, ISCTE-IUL

Julho de 2015

Departamento de Gestão

**O Papel da Identidade Organizacional
na Mudança Estratégica em Matéria de Ambiente:
Estudo de Caso no Setor Químico Português**

OLGA ALEXANDRA ROMÃO BRANCO

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Doutor em Gestão (Recursos Humanos e Comportamento Organizacional)

Júri:

Doutor José Bernardo Bicudo de Azeredo Keating; Professor Associado; Univ.do Minho

Doutor Sérgio Pereira dos Santos; Professor Associado; Universidade do Algarve

Doutor Daniel Jorge Roque Martins Gomes; Professor Adjunto; Instituto Polit. de Coimbra

Doutor Luís Manuel Dias Martins; Professor Auxiliar; ISCTE-IUL

Doutor Francisco Guilherme Serranito Nunes (Orientador); Professor Auxiliar; ISCTE-IUL

Julho de 2015

RESUMO

Os valores sociais e imposições institucionais têm servido como base para as organizações definirem a sua identidade ecológica e os padrões de atuação em matéria de ambiente. Contudo, com a abertura ao comércio internacional em contextos tecnologicamente sofisticados e com elevada taxa de mutação, como são os do setor químico e farmacêutico aqui estudado, torna-se difícil às organizações estabelecidas alcançarem vantagem competitiva através do isomorfismo, havendo algumas que optam pela diferenciação. O objetivo que conduziu esta investigação foi perceber o que é que leva a que algumas organizações se desvinculem dos padrões de atuação ecológica dominantes do campo institucional e adotem uma estratégia proativa (renovação voluntária das estratégias ambientais), enquanto outras adotam uma estratégia reativa (conformam às normas e/ou renovam as estratégias ambientais com base em acontecimentos externos), bem como perceber como é que tal acontece.

Sabendo que a atuação proativa em matéria de ambiente depende sobretudo da ideologia organizacional que se aproxima da sua razão de ser, investigámos a Identidade Organizacional (IO) que é aquilo que a organização tem de central, distinto e que se perpetua, e que aplicada à sustentabilidade ambiental corresponde ao modo como a organização se define com base na sua atuação ecológica e como é que aspira ao seu desenvolvimento.

Escolheram-se duas multinacionais pertencentes ao mesmo setor (químico-farmacêutico) e com outras semelhanças entre si, mas que apresentavam estratégias ambientais diferentes: uma delas proativa e a outra reativa. Do ponto de vista metodológico, optou-se pela realização de estudos de caso múltiplos. Numa primeira abordagem, a IO foi investigada do ponto de vista processual em retrospectiva. Numa segunda, foram investigados os conteúdos da IO através da *Laddering-Technique*, permitindo ultrapassar a desejabilidade social e efetuar a representação dos valores centrais e distintos que compõem a IO recorrendo ao mapeamento.

Em termos gerais, a teorização que resultou demonstra que a atuação ecológica por parte das organizações depende diretamente da IO, quer dos seus processos (capacidade de desenvolvimento da identidade ecológica), quer dos seus conteúdos (como é que pensa a sustentabilidade). Ainda que esta proposta não afaste a influência das pressões externas, designadamente do nível de complexidade do campo institucional, verifica que o que mais condiciona a atuação ecológica proativa é a capacidade de desenvolver a IO mediante um estilo informativo e de pensar a identidade como um fim em si mesmo. De facto, é a capacidade da organização se renovar e estender o nível de abrangência da sua identidade, bem como ter a sustentabilidade como aspiração identitária, os maiores condicionantes. O facto da atuação proativa resultar da ambidestria estrutural (coexistência das estratégias *explore* e *exploit*) ancorada na IO, dá algumas pistas em relação à mudança que tem de ocorrer para que as organizações possam evoluir de normativas para proativas na estratégia ecológica. Pelo facto de se assumir que o processo de formação e mudança da identidade ecológica resulta da capacidade evolutiva, identificam-se os microprocessos responsáveis e sugerem-se alguns fatores potencialmente influentes.

PALAVRAS-CHAVE: ciência da gestão; estratégias ambientais proativas e reativas; gestão ambiental; identidade organizacional; identidade ecológica, estratégia ambiental; sustentabilidade organizacional; processo e conteúdo identitário; estilo de desenvolvimento da identidade organizacional; *grounded theory*, *laddering-technique*; ambidestria estrutural.

ABSTRACT

Social values and institutional constraints have served as a basis for organizations to define their ecological identity and standards of practice regarding the environment. However, with the openness of international markets in sophisticated technology contexts with high mutation rate, such as in the chemical and pharmaceutical industries, it is difficult for incumbent organizations to achieve competitive advantage through isomorphism, and then some opt for differentiation. The question that drove this research was to understand what takes some organizations to untie themselves from the dominant ecological performance standards of the institutional field and implement a proactive strategy (voluntary renewal of environmental strategies), while others accommodate and adopt a reactive strategy (meet the legal requirements and/or renew environmental strategies based on external events), as well as understanding how that happens.

Knowing that proactive action on the environment is rooted in the values and organizational ideology, that are closer to its reason for being, we investigated *Organizational Identity* (OI) that, according to its proponents, is what is central, distinctive and enduring in organizations, and that, when applied to environmental sustainability, corresponds to the way the organization thinks about its own ecological performance and how aspires to its development

Two multinationals were chosen from the same sector (chemical-pharmaceutical) and with other similarities between them, but having different environmental strategies: one proactive and another reactive. From a methodological viewpoint, we opted for the realization of multiple case studies. In the first, the OI was investigated from a processual perspective with a retrospective approach. In the second case study, we researched the OI contents by using the *Laddering-Technique*, which allows overcoming social desirability and representing the central and distinct values that compose OI through mapping.

Overall, the resulting theory demonstrates that organizations' ecological behavior depends directly on the OI, both from its processes (ecological identity development capacity), as well as from its contents (how does it conceives sustainability). Although this proposal does not discard the influence of external pressures, such as the level of complexity of the institutional field, finds that what most affects the proactive environmental performance is the ability to develop the OI by means of an informative style and thinking identity as an end in itself. Indeed, it is the organization's ability to renew itself and extend the level of coverage of its identity, as well as having sustainability as an identity aspiration, which are the major constraints. The fact that a proactive role is an outcome of structural ambidexterity (coexistence of the explore and exploit strategies) anchored in OI, gives us some clues regarding the change that has to occur, so that organizations can evolve from normative to proactive, in terms of ecological strategy. This change, although profound, needs not be radical, by accumulating ecological identity contents, rather than getting rid of them. Since it is assumed that the ecological identity formation process is a consequence of evolutionary capacity, we identify the responsible micro processes and suggest some potential influential factors.

KEYWORDS: management science; proactive and reactive environmental strategies; environmental management; organizational identity; environmental strategy; sustainability strategy; identity process and contents; organizational identity development style; grounded theory, laddering-technique; structural ambidexterity.

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente ao meu orientador, Professor Doutor Francisco Nunes pelos seus importantes contributos em todas as fases deste trabalho. Sem a sua contribuição científica rigorosa e crítica, o seu entusiasmo e o seu encorajamento, este trabalho não teria sido feito.

A todos os professores do programa doutoral em Gestão pela excelência dos seus ensinamentos, bem como aos professores presentes nos painéis avaliativos (Professor Doutor Luís Curreal e Professora Doutora Ana Passos). A todos eles agradeço o incentivo e críticas, tão importantes para o desenvolvimento deste trabalho.

A todos quanto me facilitaram a entrada nas organizações estudadas e incansavelmente me facultaram informação e que, por uma questão de compromisso com a preservação do anonimato, não posso aqui referir o seu nome, mas eles sabem quem são – obrigada! Especialmente aos “informadores-chave”, que me receberam vezes sem conta, o meu mais sentido agradecimento e reconhecimento, pois que este trabalho não teria sido possível sem o seu apoio.

Ao laboratório do ISPA pelo empréstimo de software para análise de conteúdo e pela disponibilização de investigadores que apoiaram a validação da recolha e análise dos dados qualitativos.

Ao Professor Doutor Fernando Brito e Abreu, à altura no Departamento de Informática da FCT/UNL, agradeço o contributo na elaboração de um programa de computação original para análise dos dados obtidos através da *LadderTech*.

Aos meus colegas do programa doutoral, familiares e amigos agradeço o incentivo, a disponibilidade e o carinho com que sempre me acolheram durante o período em que decorreu este trabalho. Em especial aos meus pais e ao meu marido agradeço tudo isto e mais a paciência que tiveram nos momentos mais difíceis deste percurso.

À Fundação para a Ciência e a Tecnologia a atribuição da bolsa de doutoramento.

DEDICATÓRIA

A todas as organizações, especialmente às empresas, que genuinamente se esforçam por deixar o Planeta melhor que o encontraram e que por isso passam por dificuldades e provações, tais como o conflito identitário; sem dúvida um dos conflitos mais difíceis de enfrentar e resolver por parte das organizações.

A todos os voluntários das ONGs de defesa do ambiente que dedicam as suas vidas à causa.

Ao Vasco, Mariana e António por serem a minha força e a minha maior fonte de inspiração, para lhes transmitir que é possível, cada um à sua maneira, contribuir para a salvaguarda desta casa maior que nos é emprestada e temos de cuidar: o Planeta; bastando para isso convicção, dedicação, esperança e perseverança.

ÍNDICE

| | |
|---|------|
| Resumo..... | i |
| Abstract..... | iii |
| Agradecimentos..... | v |
| Dedicatória..... | vii |
| Índice..... | ix |
| Índice de Figuras..... | xiii |
| Índice de Tabelas..... | xv |
| 1 Introdução..... | 1 |
| 2 Enquadramento Teórico..... | 5 |
| 2.1 Organizações Ecológicas como Movimento Social..... | 5 |
| 2.2 Uma Perspetiva Institucional da Atuação Ecológica..... | 10 |
| 2.3 Atributos Organizacionais e Gestão Pro-Ambiental: Liderança, Cultura e Práticas de GRH..... | 21 |
| 2.4 A Perspetiva Baseada nos Recursos: A Atuação Ecológica como Fonte de Vantagem Competitiva Sustentada..... | 35 |
| 2.5 A Abordagem das Capacidades Dinâmicas e da Ambidestria Estrutural..... | 40 |
| 2.6 A Identidade Organizacional (IO)..... | 45 |
| 2.6.1 O que é e porque interessa estudá-la..... | 45 |
| 2.6.2 Distinguir a IO dos restantes constructos: a IO no mapa das designações e a diferença entre a IO e a cultura..... | 47 |
| 2.6.3 Abordagens ontológicas da IO..... | 51 |
| 2.6.4 Formação e mudança da IO..... | 59 |
| 2.7 Identidade Organizacional e Estratégia: Uma (Des)União de Facto?..... | 64 |
| 2.8 A Identidade e a Estratégia Ecológica..... | 78 |
| 3 Caracterização da Investigação, do Tipo de Estudo e das Organizações..... | 83 |
| 3.1 Caracterização da Investigação..... | 83 |
| 3.2 Seleção do Setor de Atividade..... | 85 |
| 3.3 Seleção e Caracterização das Organizações..... | 86 |
| 3.3.1 Organização A Proativa – Ambiente integrado no negócio principal (entre a prevenção da poluição e o desenvolvimento sustentável)..... | 87 |
| 3.3.2 Organização B Reativa – Entre o controlo e a prevenção da poluição..... | 88 |
| 4 Primeiro Estudo – Influência da IO na Estratégia Ambiental: uma Abordagem Processual..... | 91 |
| 4.1 Enquadramento e Questões de Investigação..... | 91 |
| 4.2 Método/Recolha de Dados..... | 92 |
| 4.2.1 Fontes primárias ou entrevistas..... | 95 |
| 4.2.2 Fontes secundárias ou dados documentais..... | 98 |
| 4.2.3 Metodologia para análise de dados..... | 98 |
| 4.3 Resultados da Organização A..... | 102 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.3.1 | Evolução histórica | 102 |
| 4.3.2 | Períodos de evolução estratégica..... | 105 |
| 4.3.3 | Desenvolvimento de uma identidade ecológica distinta, sua influência na estratégia ambiental e assunção a um lugar de liderança institucional | 107 |
| 4.3.4 | Modelação do processo de influência da IO na estratégia ambiental proativa | 130 |
| 4.4 | Resultados da Organização B | 139 |
| 4.4.1 | Evolução histórica | 139 |
| 4.4.2 | Períodos de evolução estratégica..... | 140 |
| 4.4.3 | Internalização da identidade ecológica do campo institucional e gestão da imagem como forma de legitimação da identidade ecológica da organização..... | 143 |
| 4.4.4 | Modelação da influência da IO na atuação reativa em matéria de ambiente..... | 150 |
| 4.5 | Conclusão do 1º Estudo a Partir dos Resultados de Ambos os Casos | 151 |
| 5 | Segundo Estudo – Identificação dos Conteúdos Identitários..... | 157 |
| 5.1 | Enquadramento e questões de investigação..... | 157 |
| 5.2 | Método..... | 159 |
| 5.2.1 | Amostra | 159 |
| 5.2.2 | Instrumento..... | 160 |
| 5.2.3 | Materiais | 162 |
| 5.2.4 | Procedimento..... | 162 |
| 5.3 | Resultados..... | 163 |
| 5.3.1 | Identificação de categorias | 163 |
| 5.3.2 | Construção dos mapas hierárquicos..... | 166 |
| 5.3.3 | Caracterização dos conteúdos identitários..... | 182 |
| 5.4 | Conclusão do 2º Estudo a partir dos Resultados de Ambas as Organizações | 182 |
| 6 | Modelo Explicativo da Adoção de Estratégias Ecológicas Diferenciadas: Uma Perspetiva Desenvolvimentista com Base no Estilo e nos conteúdos da IO | 185 |
| 7 | Implicações, limitações e sugestões de trabalho futuro..... | 193 |
| 7.1 | Implicações no Campo de Estudo da IO | 193 |
| 7.1.1 | Implicações Teóricas | 193 |
| 7.1.2 | A identidade muda: pode a organização mudar sem se descaracterizar? | 194 |
| 7.1.3 | Implicações no campo de estudo da sustentabilidade..... | 195 |
| 7.2 | Implicações Práticas | 196 |
| 7.3 | Implicações Metodológicas | 201 |
| 7.4 | Limitações e Sugestões para Futuras Investigações | 202 |
| | Referências Bibliográficas..... | 205 |
| | ANEXO A: Conteúdos Representativos dos Temas Considerados na Estrutura de Dados da Organização A..... | 217 |
| | ANEXO B: Conteúdos Representativos dos Temas Considerados na Estrutura de Dados da Organização B | 218 |

| | |
|---|-----|
| ANEXO C: Protocolos das Entrevistas Semi-Diretivas Dirigidas aos Informadores | 219 |
| ANEXO D: Protocolo de Levantamento das Acções-Consequências e Fins..... | 221 |
| ANEXO E: Organização A por Centrality Index (CI) e CI Rank | 222 |
| ANEXO F: Organização A por Abstract Index (AI) e AI Rank | 223 |
| ANEXO G: Organização A por CACI e CACI Rank | 224 |
| ANEXO H: Organização B por Centrality Index (CI) e CI Rank..... | 225 |
| ANEXO I: Organização B por Abstract Index (AI) e AI Rank | 226 |
| ANEXO J: Organização B por CACI e CACI Rank..... | 227 |
| ANEXO K: In-degrees e out-degrees das organizações A e B | 228 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1: Modelo das pré-condições definidas pelos instrumentos políticos para uma aprendizagem organizacional orientada para a sustentabilidade | 17 |
| Figura 2: SEM-HR - Influência da GRH na implementação de um Sistema de Gestão Ambiental | 26 |
| Figura 3: Modelo de responsabilidade ecológica corporativa de Bansal e Roth (2000) | 30 |
| Figura 4: Modelo teórico de Sharma (2000) | 31 |
| Figura 5: Modelo da moderação da Identidade Ecológica na Estratégia proposto por Chen (2011) | 32 |
| Figura 6: Quadro analítico do processo de aprendizagem organizacional para a sustentabilidade proposto por Siebenhüner e Arnold (2007)..... | 34 |
| Figura 7: Modelo do processo de feedback numa organização que evolui de uma estratégia de controlo da poluição para product stewardship e finalmente para desenvolvimento sustentável..... | 40 |
| Figura 8: Elementos fundamentais das capacidades dinâmicas [adaptado de (Teece, 2007) e (Katkalov, Pitelis e Teece, 2010)]..... | 41 |
| Figura 9: Um quadro de referência da ambidestria [adaptado de (Lavie et al., 2010, p. 111)] | 44 |
| Figura 10: Posicionamento das perspetivas da IO nos paradigmas das organizações..... | 52 |
| Figura 11: Modelo teórico (<i>grounded theoretical</i>) do processo de formação da identidade organizacional segundo Gioia, Hamilton e Thomas (2010) | 60 |
| Figura 12: Modelo de Kroezen e Heugens (2012) | 62 |
| Figura 13: Opções expansionistas da organização definidas com base na consistência identitária | 67 |
| Figura 14: Modelo de influência da IO na estratégia segundo Gioia e Thomas (1996)..... | 71 |
| Figura 15: Modelo processual acerca das transações IO e estratégia, contemplando a influência do ambiente e das ações e interações segundo Rughase (2006)..... | 73 |
| Figura 16: Modelo teórico da influência da IO na estratégia segundo Glynn (2000) | 75 |
| Figura 17: Modelo processual explicativo da transformação da sustentabilidade periférica em central . | 79 |
| Figura 18: Períodos de evolução estratégica da organização A | 105 |
| Figura 19: Estrutura de dados da Organização A: processo de influência da IO na atuação ecológica proativa..... | 109 |
| Figura 20: Modelo processual da influência da IO no alcance de uma estratégia proativa em relação ao ambiente | 132 |
| Figura 21: Microprocessos responsáveis pela influência da IO na estratégia, natureza ontológica da redefinição da IO e evolução dos conteúdos identitários e estratégicos..... | 133 |
| Figura 22: Períodos de evolução estratégica da organização B | 141 |
| Figura 23: Estrutura de dados da Organização B: processo de influência da IO na atuação ecológica reativa..... | 143 |
| Figura 24: Modelação da atuação reativa em matéria de ambiente com base na identidade institucional e da legitimação da atuação | 150 |
| Figura 25: Categorias obtidas através de análise de conteúdo temática das cadeias de meios e fins (organizações A e B)..... | 165 |
| Figura 26: <i>Hierarchical Value Map</i> (organização A) | 171 |
| Figura 27: <i>Hierarchical Value Map</i> (organização B) | 173 |
| Figura 28: Modelo processual para o alcance da sustentabilidade com base na IO | 186 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 1: Evolução das visões paradigmáticas acerca do ambiente com base nas propostas de Gladwin, Kannelly e Krause (1995) e Egri e Pinfield (1996) | 6 |
| Tabela 2: Descrição das variáveis constantes no quadro analítico para o desenvolvimento da aprendizagem para a sustentabilidade proposto por Siebenhüner e Arnold (2007) | 34 |
| Tabela 3: Situar a IO na rede de nomenclaturas relacionadas: apresentação e descrição dos conceitos | 48 |
| Tabela 4: Modelo teórico da formação da IO, tendo em conta as pressões institucionais de Kroezen e Heugens (2012): processos de <i>imprinting</i> e de afirmação da IO individualizada..... | 63 |
| Tabela 5: Abordagens da mudança organizacional consoante a ontologia e a epistemologia ... | 83 |
| Tabela 6: Caracterização das organizações estudadas de acordo com um conjunto de sete parâmetros | 87 |
| Tabela 7: Caracterização das organizações A e B relativamente às estratégias ambientais adotadas | 89 |
| Tabela 8: Dados para análise na organização A | 93 |
| Tabela 9: Dados para análise na organização B | 94 |
| Tabela 10: Número de entrevistas por organização e respetivo número de páginas para análise depois de transcritas | 96 |
| Tabela 11: Critérios para garantir rigor dos estudos de caso (tendo por base Gilbert & Ruigrok, 2010) e procedimentos adotados no presente estudo | 100 |
| Tabela 12: Caracterização da amostra de ambas as organizações de acordo com o número de participantes e departamentos donde provêm..... | 160 |
| Tabela 13: Conteúdos do núcleo da IO da organização A de acordo com os índices de centralidade (CI), abstração (AI) e combinado (CACI) | 175 |
| Tabela 14: Conteúdos do núcleo da IO da organização B de acordo com os índices de centralidade (CI), abstração (AI) e combinado (CACI) | 175 |
| Tabela 15: Práticas ou meios (M) e consequências (C) relacionadas com os valores ambientais | 176 |
| Tabela 16: Práticas ou meios (M) e consequências (C) relacionadas com a segurança..... | 177 |
| Tabela 17: Práticas ou meios (M) e consequências (C) relacionadas com a inovação | 179 |
| Tabela 18: Práticas ou meios (M) e consequências (C) relacionadas com a fidelização de clientes nas organizações A e B..... | 180 |
| Tabela 19: Práticas ou meios (M) e consequências (C) relacionadas com a qualidade nas organizações A e B | 181 |
| Tabela 20: Práticas ou meios (M) e consequências (C) relacionadas com o atributo “atingir objetivos pessoais” nas organizações A e B | 181 |
| Tabela 21: Principais diferenças entre a estratégia proativa e reativa de acordo com o modelo processual proposto | 187 |

1

Core values and principles have been foundational in many areas of human endeavor. Major religions are founded on principles, major wars have been fought over principles, and entire sectors of society are structured around principles. The challenge of sustainability and sustainable enterprise is one of those millennial challenges that can fruitfully be addressed at a foundational level by principles. All organizations are unique and face a unique set of conditions that must be addressed in the course of embracing sustainability. (Shrivastava & Berger, 2010, p.11)

1 INTRODUÇÃO

A identidade é uma noção estruturante do sentido do que significa “ser humano”, bem assim como de algumas das suas criações mais formidáveis, as organizações. Desde o trabalho fundador de Albert e Whetten (1985) que a literatura sobre a identidade ao nível organizacional tem vindo a crescer exponencialmente (e.g., Gioia, Patvardhan, Hamilton & Corley, 2013), o que atesta a sua relevância enquanto noção capaz de explicar diversas facetas da vida organizacional. Ao guiar as decisões e os caminhos a percorrer e ao permitir ganhar força com base nas pertenças a grupos ou categorias, a identidade é uma noção com tanto de poderosa, como de multifacetada (Vignoles, Schwartz & Luyckx, 2011). Ao nível individual, a identidade representa um conceito, logo, inscrito na memória, resultante da internalização do contexto social no qual os indivíduos se situam, sendo o modo socializado como pensamos sobre nós-próprios e que influencia a nossa ação (Oyserman, Elmore & Smith, 2012). Ao nível organizacional, aquele que interesse a esta dissertação, pressupõe-se que a identidade influencie a ação organizacional através de conteúdos, processos de atribuição de sentido e de construção de narrativas sobre si-mesma. Do amplo conjunto de ações organizacionais, passíveis de serem levadas a cabo, consideramos que as de natureza estratégica são as mais apropriadas para se examinar o processo de inter-relação entre a identidade e a ação organizacional, na medida que explicar iniciativas estratégicas fundamentais como a razão pela qual uma empresa explora ou sai de certos mercados, reage mais ou menos fortemente a iniciativas de concorrentes ou procura ativamente proteger alguns mercados, não apenas são ações fundamentais para garantir a viabilidade da empresa, como envolvem, necessariamente, a resposta à questão de saber “quem somos nós e pretendemos vir a ser enquanto organização” (Livengood & Reger, 2010) e como

esta auto-conceção interage com o contexto institucional e concorrencial no qual uma empresa opera.

Reconhecemos que, quer o campo da IO (Identidade Organizacional), quer da estratégia, são caracterizados pela coexistência de perspetivas múltiplas, cujo intenso debate tem estimulado a produção de pesquisa muito diferenciada (e.g. Mintzberg, Ahlstrabd & Lampel, 1998; Glynn, 2008, respetivamente para a estratégia e a identidade organizacional) pelo que importa mencionar as três raízes intelectuais que influenciaram e alimentaram a realização desta dissertação. Em primeiro lugar, os trabalhos de Collins e Porras (1994), ao procurarem entender o que diferencia as organizações criadas para durar. A conclusão dos autores aponta para a existência de uma meta competência organizacional, designada por visão, que consiste na capacidade de uma organização ter uma noção clara e pouco mutável da razão da sua existência e dos valores que a orientam, ao mesmo tempo que empreende ações e objetivos estratégicos, mais ou menos planeados, capazes de conferir adaptação ao contexto do mercado.

Em segundo lugar, o desafio lançado aos gestores por parte de Ghoshal e Bartlett (1994, 1995) e Bartlett e Ghoshal (2002) ao colocarem os aspetos humanos, no caso, o capital humano e intelectual, na terminologia dos autores, como o foco da estratégia organizacional e evolução natural do pensamento estratégico. No essencial, a proposta de Bartlett e Ghoshal (2002) consiste em afirmar que os principais imperativos estratégicos, enfrentados pelos gestores de topo, passaram da necessidade de criar posições de mercado defensáveis, assentes na análise da indústria e dos concorrente, na segmentação e posicionamento e no planeamento estratégico, para a procura de criar vantagem competitivas sustentáveis, assentes no desenvolvimento de competências centrais, de estratégias baseadas nos recurso e na criação de redes e, mais recentemente, para a necessidade de renovação permanente, assente na existência de uma visão e valores mobilizadores, no privilegiar da flexibilidade e da inovação e na estimulação da experimentação e do empreendedorismo generalizados.

Finalmente, a noção de ambidestria estrutural, tal como formulada por O'Reilly e Tushman (2004; 2008) vista como uma capacidade organizacional de tirar partido da competência e dos mercados existentes e, em simultâneo, explorar novos negócios. Para tal, torna-se necessário que a empresa desenvolva uma arquitetura dual, isto é, modelos de negócio, competências, incentivos, métricas e culturas, para tirar partido dos negócios existentes e para explorar novos negócios. A viabilidade destas configurações acha-se dependente da capacidade de os gestores

de topo tolerarem as contradições inerentes a estes múltiplos alinhamentos e da existência de uma visão e de valores comuns, que proporcionem um sentido de identidade.

O que estas três perspetivas têm em comum é, por um lado, uma visão complexa e dinâmica da vida organizacional, que enfatiza quer o lado processual e evolutivo, inerente à dinâmica organizacional, quer a existência natural de tensões entre aproveitar o que existe e explorar o futuro, entre preservar o central e experimentar de maneira generalizada. Por outro lado, denota-se o papel estruturante desempenhado pelo propósito ou pelas aspirações (Collins & Porras, 1994), isto é, a identidade (Bartlett & Ghoshal, 2002; O'Reilly & Tushman, 2004), seja enquanto elemento determinante da viabilidade organizacional, seja como orientador das escolhas sobre as vias de ação mais apropriadas, seja como integrador das necessárias diferenças e contradições inerentes à vida organizada. A inscrição nesta matriz intelectual levou-nos, naturalmente, à opção pela realização de estudos qualitativos, desenhados temporalmente, e capazes de dar lugar a leituras complexas desta realidade, ao enfatizarem o carácter processual dos fenómenos organizacionais (Langley & Tsoukas, 2010).

Nesta dissertação adotámos a definição de identidade organizacional proposta por Albert e Whetten (1985), segundo a qual a IO é aquilo que a organização tem de central, distinto e se perpetua. Adotámos ainda a noção de estratégia enunciada por Ronda-Pupo e Guerras-Martín (2012) que enfatiza a noção de ação contextualizada: “a dinâmica da relação de uma empresa com a sua envolvente, para a qual são adotadas as ações necessárias para atingir os seus objetivos e/ou melhorar a performance através da utilização racional de recursos” (p. 182), naturalmente, atendendo às especificações de O'Reilly e Tushman (2008) no que respeita aos processos de *sensing* e *seizing* de oportunidades estratégicas.

O propósito fundamental deste trabalho é o de examinar a inter-relação da identidade com a ação estratégica em matéria de ambiente, tendo como objetivo compreender, de forma integrada, a variabilidade da atuação ecológica (proativa ou reativa). De facto, ainda que as investigações direcionadas para a explicação da variabilidade da atuação ecológica e o alcance de vantagem competitiva tenham feito várias propostas (e.g., Daily & Huang, 2001; Hart, 1995; Jennings & Zanderbergen, 1995; Linnenluecke & Griffiths, 2010; Oliver, 1991; Porter, 1991; Shrivastava & Berger, 2010) estas não se refletem num quadro explicativo congruente, porque restringem o espectro de análise à raiz prescritiva da corrente orientadora (Oliver, 1991, 1997). Assim, uma visão compreensiva potencialmente alcançável através de uma *grounded theory* (Eisenhardt & Graebner, 2007) que é o que se propõe nesta dissertação, permitirá ultrapassar esta limitação.

A realização de estudos de caso, em que a identidade organizacional é analisada numa perspetiva sociocognitiva centrada nos processos e nos conteúdos, permitiu-nos chegar a um conjunto de resultados acerca do modo como a identidade organizacional influencia as opções estratégicas em matéria de ambiente. Conclui-se esta dissertação com a apresentação de uma proposta teórica inspirada em várias teorias, mas com especial atenção na proposta de Berzonsky (1989, 2008) sobre o estilo de formação da identidade. No essencial, esta tese mostra que em contextos sofisticados tecnologicamente, com elevada taxa de mutação e abertura ao comércio internacional, cujas pressões do campo institucional para atuação ecológica são fortes e complexas (como o setor químico e farmacêutico) é fundamental o desenvolvimento do modo de pensar a sustentabilidade e da capacidade de renovação da IO. Tal como referido, esta capacidade de renovação da IO associada ao desenvolvimento de um estilo informativo, por oposição aos estilos normativo e difuso/evitamento, permite que a organização venha a desenvolver estratégias aparentemente paradoxais do ponto de vista ecológico, mas que ao serem suportadas num design ambidextro, possibilitam o desenvolvimento de estratégias proativas.

Juntamo-nos, finalmente, à discussão teórica relativa à origem e à evolução da identidade com ênfase na análise dos conteúdos identitários e dos processos de (re)construção da identidade (Gioia, Price, Hamilton, & Thomas, 2010; Gioia *et al.*, 2013), casos particulares de uma das clivagens mais amplas existentes nos estudos da identidade, em concreto a que procura determinar em que medida a identidade é estável ou fluída (Vignoles, *et al.*, 2011). O interesse desta discussão reside na própria etimologia inerente à noção da identidade, literalmente, a qualidade de ser idêntico. Ora este atributo é fortemente desafiado, sobretudo em contextos de mudança acentuada que requerem, para efeitos adaptativos, a correspondente ambiguidade das conceções de si-mesmo. Deste modo, esta dissertação contribui para identificar o processo e os elementos potencialmente geradores de perpetuação dinâmica da identidade, em particular da identidade ecológica, e da sua influência na estratégia.

2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Organizações Ecológicas como Movimento Social

A atuação ecológica por parte das organizações tem vindo a ganhar consenso alargado nas sociedades contemporâneas, sendo um marco importante desta tendência a proposta do conceito de desenvolvimento sustentável¹, apresentado no relatório de Brundtland pela *World Commission on Environment and Development* em 1987 (WCED, 1987). Ao nível organizacional, os primeiros trabalhos centrados na compreensão da atuação ecológica por parte das organizações são de natureza teórica e surgiram no final dos anos 80, correspondendo a reinterpretções de teorias com origem na filosofia ou nas ciências económicas e seguiram-se-lhes os trabalhos empíricos que correspondem a estudos de caso (Buchholz, Marcus & Post, 1992 citados por Starik & Marcus, 2000). Assim, a atuação ecológica por parte das organizações tem vindo a ser estudada na literatura ao abrigo de diferentes designações sendo as mais comuns a sustentabilidade organizacional corporativa, estratégias ambientais sustentáveis, responsabilidade social das organizações e gestão ambiental (Margolis & Walsh, 2003; Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003). Uma definição de gestão ambiental refere o seguinte: “*corporate environmental management is defined as managerial activities, processes, approaches, or concepts which can help companies achieve their environmental goals, comply with the environmental regulations, anticipate the environmental impacts of their operations, take measures to reduce waste and pollution in advance of regulations, or find positive ways of taking advantage of business opportunities through environmental improvements in order to enhance the effectiveness or efficiency of their environmental activities*” (BerryandRondinelli,1998; p. 121).

¹ “Ensure that development meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (WCED, 1987. p.8)

Já a sustentabilidade organizacional foi definida como: “*a company’s activities – voluntary by definition – demonstrating the inclusion of social and environmental concerns in business operations and in interactions with stakeholders*” (van Marrewijk, 2003, p.114).

Ao nível organizacional a evolução do estudo da sustentabilidade corporativa sintetiza a necessidade de as organizações adotarem práticas ecológicas sob pena de se tornarem ilegítimas, sendo visível através da profusão do termo na literatura desde 1995 até à atualidade, quer seja através da sua presença nas revistas com um pendore mais académico (e.g., *Academy of Management Review, Organization Science, Journal of Management Studies*), quer mais prático e/ou especializado (e.g., *Organization & Environment, Business Strategy and the Environment*) (Montiel & Delgado-Ceballos, 2014). A compreensão da natureza desta tendência ganhará maior profundidade se for situada num plano mais amplo, designadamente o dos entendimentos mais alargados sobre o ambiente, a sociedade e os nexos que se estabelecem entre ambos.

Tabela 1: Evolução das visões paradigmáticas acerca do ambiente com base nas propostas de Gladwin, Kannelly e Krause (1995) e Egri e Pinfield (1996)

| | Paradigma Tecnocêntrico | Paradigma Ecocêntrico | Paradigma Sustentocêntrico |
|--|--|--|---|
| Perspetiva ontológica e ética do Ambiente e da Sociedade | | | |
| | Dissociação do Homem da restante natureza (utilitarismo e evitamento) | Indissociação do Homem da restante natureza (moralista, estética, simbólica e humanista) | Interdependência do Homem da restante natureza (conservacionismo e abordagem científica) |
| | Domínio (antropocentrismo) | Cooperação e harmonia (ecocentrismo-biocentrismo) | <i>Stewardship</i> (antropocentrismo modificado) |
| | Dualismo | Integrativa/dialética | Racional-política meios/fins |
| | Egoísta/racional | Holismo/espiritualismo | Visão/rede de dependências |
| | Recursos naturais infinitos (capacidade infinita de autorregeneração dos recursos naturais) | Recursos naturais muito limitados “ <i>spaceship heart</i> ” | Há limites na autorregeneração dos recursos |
| Perspetiva científica e tecnológica | | | |
| | Otimismo tecnológico | Pessimismo tecnológico | Otimismo tecnológico |
| Perspetiva económica e psicológica | | | |
| | Economia neoclássica É fundamental o crescimento económico e material para o progresso humano | <i>Steady state</i> (homeostasia) É fundamental alcançar a justiça social e ambiental | Economia ecológica (neoclássica mais capital natural) O desenvolvimento económico e industrial é fundamental para reduzir a iniquidade das sociedades global/local |
| Metáfora operacional | | | |
| | Máquina | Organismo | Máquina-sistema |

As teorias acerca do ambiente e da sociedade têm um historial de interconexões, podendo mesmo afirmar-se que as conceções acerca do ambiente podem ser concebidas como uma projeção do

próprio *self* (individual e organizacional) e da sociedade. De facto, nos últimos 40 anos registaram-se mudanças nas concepções acerca do ambiente e da sociedade, configurando uma mudança paradigmática: de um paradigma social tecnocêntrico para o ecocêntrico e posteriormente para o sustentocêntrico (Egri & Pinfield, 1996; Gladwin, Kannelly & Krause, 1995).

A sistematização da evolução destes paradigmas, constantes na Tabela 1, evidencia a variabilidade de sentidos atribuídos à relação do Homem com a Natureza. Tão importante como identificar o conteúdo deste movimento é identificar os fatores que explicam a transição entre paradigmas. Podemos afirmar que esta transição paradigmática foi amplamente determinada pela evolução do movimento ambientalista ou ambientalismo, configurando um caso particular dos mecanismos de movimentos sociais, em especial, a perspectiva da mobilização dos recursos (Zald & Berger 1978). O movimento ambientalista iniciou-se após a segunda guerra mundial começando a ganhar fôlego quando a comunidade científica começou a reportar para fora dos círculos académicos os verdadeiros impactos da degradação ambiental e do crescimento populacional, principalmente depois da publicação do relatório de Meadows (Meadows, Meadows & Behrens, 1983). Este movimento teve o seu apogeu numa corrente designada de ambientalismo radical, que corresponde ao paradigma ecocêntrico, baseando-se nos princípios ecológicos do holismo (interconexão no interior e entre sistemas com o ambiente), equilíbrio da natureza (autorregulação), diversidade, finitude e dinâmica da mudança (Gladwin, *et al.*, 1995). vendo a sobrevivência da espécie humana dependente de uma síntese holística da humanidade com a restante natureza. Esta é uma filosofia que remonta ao grego Heraclides (c 535-475 BC), aos trabalhos dos filósofos naturais do séc. XVII e XVIII e teologistas tais como Linné, Emerson, Malthus, Thoreau e tem como argumento central a crítica à supremacia da espécie humana em relação à restante natureza, enquadrando a necessidade de redesenhar os sistemas industriais e agrícolas de produção e transporte, de modo a que não interfiram com a natureza, assim como efetuar investimentos em ciência e em tecnologia com o objetivo fundamental de reduzir a interferência dos humanos sobre a restante natureza. O ambientalismo radical defende ainda o crescimento limitado das sociedades e do seu desenvolvimento económico e que embora a racionalidade dos humanos possa dotá-los do poder de controlar a natureza, esse não deve ser posto em prática, sob o perigo de disrupções no sistema natural. Por oposição ao ambientalismo radical, a perspectiva da reforma ambientalista que corresponde ao paradigma sustentocêntrico, já não tem uma visão tão ortodoxa acerca da necessidade de proteger o ambiente, alertando também para a necessidade de proteger a espécie humana. Esta corrente surgiu na sequência dos

efeitos da industrialização na saúde e qualidade de vida da humanidade e foi impulsionada por George Perkins Marsh, um geógrafo do século XIX, que faz a transição entre a visão da natureza romântica, intocável, com valor em si mesma, para uma forma mais utilitária, mas, ainda assim, respeitando-a e reconhecendo o seu valor, ou seja, sem que se considere que a mesma só tem valor se tem a possibilidade de satisfazer as necessidades humanas. A reforma ambientalista representa uma modificação dos valores ecocêntricos mais radicais, na medida em que considera possível conjugar uma evolução da proteção dos recursos naturais com a melhoria das condições da qualidade de vida, do ponto de vista económico e social. Esta conciliação tem como marco representativo o conceito de Desenvolvimento Sustentável, tal como anteriormente referido. Este conceito foi proposto pela *World Commission on Environment and Development Report* de 1987 (comumente designada de “*Burdland Commission Report*”) que explicitamente assumiu a possibilidade das organizações alcançarem vantagem competitiva através do seu envolvimento na proteção ambiental.

Ainda que inicialmente a definição de desenvolvimento sustentável trate sobretudo de assegurar que a satisfação das necessidades do presente devem ser alcançada sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades (WCED, 1987), um pouco mais tarde esta noção foi clarificada, ou melhor dizendo, ampliada, sugerindo que a conciliação das necessidades não são apenas de carácter diacrónico, ou seja em função do presente e do futuro, ou das gerações atuais e futuras, mas que, sincronicamente, desenvolvimento sustentável deverá conjugar a sustentabilidade ambiental, social e económica configurando a popular expressão *triple bottom line* (Elkington, 2006). A sustentabilidade económica refere-se ao sucesso financeiro e na verdade a organização não subsiste se as despesas forem maiores que os ganhos, a sustentabilidade social tem a ver com a valorização da componente humanitária por parte da organização, os seus contributos na diminuição da pobreza, das assimetrias sociais, da discriminação das minorias, na contribuição para irradicação das doenças, do acesso aos cuidados de saúde, são alguns exemplos. Por fim a sustentabilidade ambiental refere-se ao impacto das organizações na qualidade e quantidade dos recursos, no ambiente, no aquecimento global, na preocupação e zelo ambientais, na gestão de resíduos, na redução do consumo de energia e na irradicação da poluição. De salientar que esta visão, que confere às organizações a responsabilidade pelo zelo pelos recursos naturais, opõe-se totalmente àquela que defendia que em matéria de ambiente as organizações faziam parte do problema e não parte da solução. Ainda que o conceito de desenvolvimento sustentável tenha sido muito útil este é difícil de entender e ainda mais de operacionalizar por parte das organizações pelo que na

literatura têm vindo a ser propostas várias “simplificações” e operacionalizações. Por exemplo (Gladwin, *et al.*, 1995) efetuaram uma análise de conteúdo de diversas interpretações deste conceito, tendo verificado que as formulações mais recentes acrescentam ou sublinham um conjunto de requisitos relacionados com a *inclusão* (desenvolvimento dos sistemas humanos e ambientais no espaço e no tempo), a *interligação/conectividade* (das componentes económicas, sociais e ambientais), a *equidade* (justiça intergeracional, intrageracional e entre espécies), a *prudência* (acentuam os deveres morais e o cuidado a nível da prevenção associada às decisões tecnológicas, científicas e políticas) e a *segurança* (alerta para as ameaças crónicas e disrupções). Uma vez identificadas estas dimensões Gladwin, *et al.*, (1995) avaliaram a capacidade de os 3 paradigmas (tecnocêntrico, ecocêntrico e sustentocêntrico) lhes darem resposta. Naturalmente, atendendo à complexidade do tópico em causa, sugerem os autores que embora nenhum dos paradigmas seja o ideal, o paradigma sustentocêntrico é o que mostra maior capacidade de responder aos requisitos inerentes às dimensões mais atuais da noção de desenvolvimento sustentável. Apesar da noção de desenvolvimento sustentável incidir no funcionamento dos sistemas sociais globais, indo muito além das organizações, a estas foi desde sempre atribuído um contributo inquestionável tendo-se reconhecido que particularmente as multinacionais, para além de serem responsáveis pelo controlo de grande parte dos recursos que existem no planeta, detêm a capacidade para solucionar os problemas ambientais existentes, dado que possuem as tecnologias e o capital económico e intelectual responsável pelo reconhecimento da problemática e das soluções, sobretudo através da inovação.

A difusão e institucionalização acrescida da noção desenvolvimento sustentável, ao conciliar o ambiente com o desenvolvimento económico, desafiou os investigadores interessados pelas organizações e sua gestão a procurar perceber porquê e como e as organizações introduzem as preocupações ambientais e a atuação ecológica na sua ação e desenvolvimento. Note-se que os primeiros estudos se centraram essencialmente nos resultados da atuação ecológica procurando relacioná-la com os benefícios económicos, considerando que na maior parte dos casos as organizações “pagam para ser verdes”, não reconhecendo nenhum valor estratégico na aproximação entre ambiente e negócio. Efetivamente até aos anos 80 os estudos não reconhecem valor estratégico na atuação ecológica. Esta abordagem é consistente com a visão neoclássica que assume que o principal dever da gestão é maximizar os lucros para os *shareholders* (Friedman, 1962, 1970) e que a gestão deve restringir as suas iniciativas ambientais, limitando-se a assegurar o cumprimento legal (Walley & Whitehead, 1994). A partir dos anos 90 já se assume que o ambiente é ele próprio um *stakeholder* e que é possível alcançar uma situação do

tipo ganhar-ganhar, podendo as organizações maximizar os seus lucros através da implementação de práticas de sustentabilidade (Florida, 1996; Judge and Douglas, 1998; Klassen and McLaughlin, 1996; Porter and van der Linde, 1995). Estes resultados são suportados por alguns estudos que verificam que a estratégia ambiental proativa leva ao alcance de capacidades que aumentam a competitividade (Aragon-Correa & Sharma, 2003; Berry & Rondinelli, 1998; Sharma & Vredenberg, 1998). Neste sentido tem aumentado o reconhecimento que as firmas devem incorporar os assuntos ambientais na estratégia para se tornarem competitivas (Christmann, 2000; McGee, 1998), sendo por isso que as investigações passaram a centrar-se nos antecedentes e nos processos subjacentes à sustentabilidade.

Em suma, a lógica centrada na sustentabilidade do planeta vem desafiar as organizações a internalizarem a lógica do desenvolvimento sustentável na sua razão de ser e na sua estratégia e a agirem em conformidade. Este processo de difusão e institucionalização de ideias relacionadas com os paradigmas ecocêntrico ou sustentocêntrico, apesar de ter dado lugar a algumas prescrições não fornece um quadro de referência suficientemente integrador, capaz de possibilitar um entendimento mais alargado das razões pelas quais as organizações se envolvem em ações ecológicas. Em nosso entender, tal desiderato será mais facilmente atingido se três dimensões de análise forem consideradas em simultâneo: a institucional, descrevendo as pressões da envolvente para a adoção de práticas organizacionais favoráveis ao ambiente; a estratégica, ao iluminar de que modo este tipo de atuação revela a procura de obtenção de vantagens competitivas e a identitária, ao permitir esclarecer que tipo de conteúdos e quais os processos identitários que têm de ocorrer para assegurar o equilíbrio entre a continuidade e a mudança, quer no que respeita à identidade da própria organização, quer em relação à identidade da organização e do campo institucional.

2.2 Uma Perspetiva Institucional da Atuação Ecológica

A secção precedente descreve a existência de um processo generalizado de adoção de formas de pensamento coletivo que coloca o ambiente no quadro das preocupações centrais da nossa sociedade. A teoria institucional na sua formulação original (e.g., Meyer & Rowan, 1977) ou mais recentemente, na formulação neo-institucional (e.g., Powel & DiMaggio, 1991) proporciona um quadro de referência apropriado para explicar os efeitos deste movimento na dinâmica organizacional. Inicialmente esta abordagem avançou um argumento claramente desafiador das correntes contingenciais então dominantes, mais concretamente, que a estrutura formal das organizações, mais do que refletir imperativos tecnológicos ou dependências de

recursos, mostrava os efeitos de pressões institucionais, apresentadas como regras a cumprir, mitos racionais, legitimação de conhecimento oriundo de sistemas educacionais, procura de prestígio social ou da legislação. Através de sistemas simbólicos, scripts culturais e modelos mentais generalizados, o contexto social acabaria por levar as organizações a apresentarem formas institucionalizadas. A evolução posterior traduziu um movimento claro de refinamento conceptual. DiMaggio e Powel (1983) enunciaram a existência de processos de reprodução institucional, destacando as pressões coercivas, normativas e miméticas geradoras de convergência de formas organizacionais responsáveis pelo isomorfismo. Os processos coercivos representam as pressões políticas e governamentais para a adoção de certas práticas e para a criação de mecanismos regulatórios e de supervisão. Os processos normativos baseiam-se no poder da influência das profissões e no papel gerador de consensos que a educação desempenha. Os processos miméticos descrevem a adoção de práticas generalizadas usuais, sobretudo como forma de reduzir a incerteza.

Uma noção central desenvolvida no seio da abordagem institucional é a de campo, ou seja, o lugar onde a dinâmica institucional tem lugar. DiMaggio e Powel (1983) definem campo institucional como sendo composto pelas organizações que, no seu conjunto, constituem um domínio identificável da vida institucional. Deste modo, o campo vai para além do setor de atividade, para integrar as organizações produtoras dos mesmos produtos e serviços (por exemplo, sector químico), os principais fornecedores e consumidores, as agências reguladoras e os financiadores. O campo integra, portanto, os principais atores individuais ou coletivos, as lógicas institucionais vistas como os quadros de referência culturais e as crenças generalizadas que definem os papéis a serem desempenhados pelos atores e o modo como estes devem interpretar a realidade e, por fim, os mecanismos de governação, entendidos como os arranjos utilizados para exercer o controlo (Mendel & Scott, 2009). As evoluções mais recentes desta abordagem (ou neo-institucional), vão no sentido de responder às principais críticas colocadas à teoria institucional, em especial por teorizar o papel constrangedor da envolvente sobre as organizações, não deixando espaço para os fatores internos e para a dissidência. Efetivamente, a abordagem neo-institucional confere crescente relevância à necessidade de considerar tanto a explicação da homogeneidade, como da heterogeneidade institucional, pressupondo a existência de processos multinível aninhados em campos de nível nacional e internacional (Lounsbury, 2001; Pache & Santops, 2010). Neste sentido, as mais recentes visões criticam o carácter simplista das propostas iniciais, tal como pode ser constatado no excerto que se apresenta a seguir: *“the early portrayal within institutional theory of organizations covering upon a common archetypal*

set of practices is now seen as an oversimplification” (Greenwood, Jennings & Hinings, 2015, p.334).

Vários autores (e.g., Greenwood et al., 2015, p.334; Hoffman, 1997; Jennings & Zanderbergen, 1995; Paulraj, 2009) têm vindo a realçar o valor das teorias institucionais na compreensão da internalização ecológica por parte das organizações. Uma vez que a principal tese da teoria institucional consiste em enunciar que para ganhar competitividade ou proteger a legitimidade da sua atividade, as organizações agem em conformidade com as expectativas das instituições sociais (Aldrich & Fiol, 1994; DiMaggio & Powell, 1983) é plausível assumir que a preocupação com a legitimidade acaba por forçar os gestores a alinhar as suas práticas em relação aos valores socialmente desejáveis (Deephose, 1999), mas tal como já referido há espaço para a variabilidade. Os trabalhos Porter e Van der Linde (1995, 1996) são particularmente ilustrativos do modo como, no caso do ambiente, os processos coercivos ou regulatórios podem constituir uma oportunidade a ser explorada pelas empresas. O argumento avançado por Porter (1991) vai no sentido de sugerir que são as próprias pressões institucionais que conduzem à inovação e esta, por sua vez, ao desenvolvimento de vantagens competitivas no domínio ecológico. Uma das mais emblemáticas expressões da visão deste autor foi apresentada na *Scientific American* e diz o seguinte: *“Strict environmental regulations do not inevitably hinder competitive advantage against foreign rivals; indeed, they often enhance it. Properly constructed regulatory standards, which aim at outcomes and not methods will encourage companies to re-engineer their technology. The result in many cases is a process that not only pollutes less but lowers costs or improves quality”*. Como forma de fundamentar o seu argumento, Porter e van der Linde (1996) apresenta um conjunto de exemplos demonstrativos em como a interferência da legislação é conducente à inovação com consequências na vantagem competitiva alcançada por estas organizações. Esta proposta acabaria por ser bastante contestada por duas razões. A primeira é porque os incentivos à inovação não são maioritariamente as imposições legais, mas as leis do mercado. A segunda explica que nem sempre a inovação ambiental será a opção estratégica mais eficaz, ou seja, a que melhor permite conciliar as vantagens económicas, ambientais e sociais.

Há inúmeros casos em que as organizações investem na inovação sem que consigam alcançar retorno ou se o retorno é alcançado, em termos absolutos, este acaba por ser inferior aos investimentos. É neste contexto que vários céticos (e.g., Walley & Whitehead, 1996) têm questionado a gestão ambiental baseada nos investimentos na inovação dando mais força à análise de custos e benefícios e conseqüentemente à necessidade de perspetivar outras opções

que não aquelas que visem a inovação. Para defender as suas convicções Walley e Whitehead, (1996) referem os inúmeros exemplos em como os investimentos das organizações em ambiente podem trazer grandes prejuízos, mesmo que efetuados em áreas de poluição intensiva, como a indústria química. Há casos de organizações que tendo investido na inovação ambiental tiveram de recuar em termos de estratégia ambiental pois arriscavam-se mais em termos de sobrevivência se fossem por esse caminho do que se desinvestissem em matéria de ambiente. Este resultado assume particular importância porquanto demonstra a conflitualidade existente entre lógicas no mesmo campo institucional, no caso vertente a lógica ambiental versus a lógica da manutenção da posição no mercado. O carácter conflitual das lógicas de mercado e ambiental encontra-se bem patente no trabalho de Walley e Whitehead (1996; *It's not easy being green*), que quase lamentam terem uma perspetiva que se opõe à de Porter e Al Gore, (este último, enquanto vice-presidente americano teve oportunidade de divulgar a visão de Porter). O estudo de Walley e Whitehead (1996), baseado no pressuposto de que nem sempre a legislação ambiental se traduzia na inovação e que havia mesmo casos em que a impedia, verifica que não existe uma causalidade direta entre a legislação, os investimentos que promovem a eficácia ambiental através da inovação e a rentabilidade económica. Ao encontro desta perspetiva vão alguns estudos empíricos que têm verificado que nem sempre a aplicação de restrições de carácter normativo em matéria de poluição tem efeito direto na inovação ambiental (e. g. Jaffe & Palmer, 1997) e no número de patentes, tendo a maior parte sublinhado o impacto negativo da regulação ambiental na produtividade (e.g., Lanoie, Patry & Lajeunesse, 2008). Deste modo, o que parece estar em causa é a necessidade de fazer intervir variáveis explicativas que moderem a interferência das pressões ambientais nos resultados organizacionais.

Apesar de Porter e van der Linde (1995) focarem a sua atenção no efeito da legislação na atuação ecológica, em trabalhos posteriores (e.g., Porter e van der Linde, 1996) vão mais longe investigando os atributos da própria legislação que podem torná-la mais ou menos positiva. Digamos que já não são taxativos ao afirmar que a legislação traz vantagens em termos da sustentabilidade, mas assumem que há determinadas características da própria legislação que propiciam a que isso aconteça.

Alguns dos atributos que identificam como permitindo que a legislação incremente a inovação são:

- i. Alertar as companhias para a ineficiência da utilização dos recursos e as potencialidades das melhorias tecnológicas.

- ii. Permitir que a organização alcance informação que acaba por ter repercussões ecológicas. Um exemplo pode ser a inventariação das substâncias tóxicas o que acontece no sector químico (na atualidade é a normativa *REACH*² que determina esta ação).
- iii. Conduzir à redução da incerteza em como os investimentos ambientais têm valor.
- iv. Criar condições que motivam a inovação e o progresso.
- v. Assegurar a contenção do oportunismo no período em que as soluções inovadoras estão a ser desenvolvidas.

Porter e van der Linde (1996) reconhecem que não são as leis mais restritivas as que vão promover uma atuação ecológica mais eficaz e dão como exemplo o caso da legislação imposta na América e nos países escandinavos a propósito da inibição da utilização de cloro no branqueamento da pasta de papel. Neste caso a legislação americana foi a primeira a avançar sendo a mesma bastante restritiva com o intuito de lançar as suas indústrias para a vanguarda da substituição do cloro no branqueamento da pasta de papel. Neste caso concreto apesar de terem saído em primeiro lugar não permitiram que fossem as empresas americanas as primeiras a avançar com soluções alternativas porque impuseram prazos demasiado curtos que inibiram a capacidade de inovar. Já as empresas escandinavas, tendo-se confrontado com um cenário mais flexível no campo da legislação, tiveram a oportunidade de fasear as suas propostas e efetuar mudanças no processo alargando a sua aplicação ao longo do ciclo de vida, através de contributos inovadores.

Outra das pressões institucionais para além das entidades governamentais é a oriunda das entidades não governamentais. As organizações não governamentais são essencialmente as organizações de defesa do ambiente e as entidades de autorregulação sectorial. No caso concreto das ONGs, a sua interferência na abolição dos CFCs é um exemplo em como este tipo de organizações pode ter um efeito decisivo na atuação ecológica das organizações. Um caso clássico é do envolvimento da *Green Peace* na produção de frigoríficos livres de CFCs. Esta organização, ao confrontar-se com a retração no investimento ecológico por parte das indústrias, teve um efeito propulsor conduzindo ela própria o desenvolvimento de uma tecnologia de um

² [http://en.wikipedia.org/wiki/Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals](http://en.wikipedia.org/wiki/Registration,_Evaluation,_Authorisation_and_Restriction_of_Chemicals)

frigorífico livre de CFCs. Assim encontrou uma empresa que estava à beira da falência e conduziu o processo de modo a reativar a empresa levando-a a produzir um frigorífico com uma tecnologia livre da produção dos gases com impacto no efeito de estufa, pondo-o em seguida no mercado. Este modo de atuação teve um efeito determinante no modo de atuação do mercado. Esta atuação conduziu à mudança da legislação no sentido da proibição da comercialização de equipamentos que não fossem livres deste gás.

Especificamente no sector químico, de onde provêm as organizações estudadas no presente trabalho, as associações do setor, também designadas de associações de autorregulação setorial acabam por representar uma fonte pressão através das logicas institucionais propostas. Geralmente os órgãos dirigentes são constituídos por elementos das principais empresas do setor que se juntam para imporem medidas regulamentares específicas, que geralmente vão além das exigências governamentais, mas que obviamente também exercem pressão sobre o próprio Estado, entre outras instâncias reguladoras, com o objetivo de alcançar as condições mais favoráveis à indústria. King & Lenox (2000) acompanharam o processo de criação da *Chemical Industry Responsible Care Program*, um programa cujo objetivo é ainda hoje proporcionar uma autorregulação do setor, tendo verificado que o mesmo adveio de um conjunto de empresas para se protegerem da má reputação do setor. Neste caso concreto tratou-se de uma medida de proteção face a um acidente na Bophal, na Índia, que provocou várias mortes e danos ambientais muitíssimo graves, que denegriram a reputação do setor. Estes projetos, que visam a autorregulação setorial, têm vindo a multiplicar-se na maior parte dos países, sendo uma forma das organizações se diferenciarem positivamente, no interior do próprio setor, evitando sanções comuns. Independentemente das pressões destas associações para a homogeneização das práticas ambientais, vários estudos (e.g., Howard, Nash & Ehrenfeld, 2000; King & Lenox, 2000) têm vindo a demonstrar que algumas organizações tendem a desvincular-se da adoção de práticas mais exigentes, após terem sido admitidas nestes projetos, ou seja, nas associações de autorregulação setorial. Outro facto é que entre as organizações que fazem parte destas instituições haver algumas que tendem a destacar-se positivamente no que respeita às práticas ambientais. A partir da constatação desta complexidade têm surgido tentativas de integrar as teorias institucionais noutras teorias da dinâmica organizacional. Por exemplo, Oliver (1991) combina a teoria institucional com a da Dependência de Recursos, antevendo a possibilidade de as organizações optarem por responder às pressões de diferentes *stakeholders* consoante a facilidade no acesso aos recursos. Como esclarece Marcus e Fremeth (2009, p.4) “*to capture the richness and the complexity of the firm-government interface in green management the focus*

must be on a broad array of public policies. These policies do not just refer to legally binding mandates imposed by the government on firms and other polluters, but to policies and programs such as voluntary government/industry agreements, joint research and development efforts, government information dissemination programs, grants, subsidies, transfers, taxes, and other program initiatives”. É esperado que as próprias empresas exerçam influência na definição das políticas em relação às quais vão responder Marcus e Fremeth (2009). Especificamente nesta área, a interferência nas políticas e programas governamentais pode ser uma ferramenta que conduz as organizações a alcançar vantagem competitiva. Esta vantagem é geralmente alcançada quando as organizações são as primeiras a dar o passo, destacando-se positivamente das restantes. Quando tal acontece, as organizações vão ter a capacidade de influenciar a legislação em proveito próprio. São vários os casos de organizações que após terem desenvolvido medidas de atuação pró-ecológica se envolvem em manobras de pressão sobre o próprio estado, pressionando assim os competidores. Este é o caso da BMW que depois de ter redesenhado os seus produtos e processos de modo a poder reciclar e reutilizar as várias componentes automóveis, passou então a ter acesso prioritário às principais empresas de desmantelamento, assim como às matérias primas, alcançando vantagem em relação aos concorrentes. De referir que esta estratégia pode trazer vantagens competitivas, sobretudo para os primeiros a avançar, pois vão ter acesso prioritário ou em exclusivo a recursos limitados (e.g., fornecedores, localização) produzindo um efeito de apreensão sobre os concorrentes.

É interessante verificar que são cada vez mais os trabalhos que demonstram que as orientações face à legislação podem ser pluralistas, ou seja as respostas face às pressões legais e aos movimentos sociais por parte das organizações podem ser variadas, podendo optar por uma atuação reativa ou proactiva em relação ao ambiente. Neste sentido, mais do que assumir que são sobretudo pressões externas a promover as estratégias ambientais, há que considerar também a influência de fatores internos que ao interagir com os externos vão ter impacto na tomada de decisão. O modelo desenvolvido por Zald, Morrill e Rao (2002) tem a vantagem de considerar a interferência de fatores internos e externos para explicar o tipo de resposta por parte das organizações aos movimentos ou pressões sociais e ao mesmo tempo de atentar nas práticas e políticas organizacionais. Como fatores internos considera (i) o conhecimento e aceitação dos objetivos dos movimentos sociais por parte da gestão de topo e (ii) a capacidade da organização, por intermédio da gestão de topo disponibilizar recursos humanos e financeiros para pôr em prática os procedimentos conducentes à mudança, e como fatores externos (i) a visibilidade da aceitação ou rejeição das pressões sociais, bem como (ii) das sanções legais e sociais da atuação

desconforme com as pressões dos movimentos sociais. Através da dicotomização de cada um dos fatores em alto e baixo é apresentada uma tipologia com 8 padrões de respostas organizacionais. Assim, se uma organização conhecer e tiver um envolvimento elevado com a filosofia do movimento social, dispuser de recursos humanos e financeiros que permitam implementar uma estratégia em conformidade e as pressões contextuais forem elevadas, ou seja a participação tiver visibilidade e as sanções da não conformidade forem altas, apresenta a maior probabilidade possível de aderir a uma atuação proactiva no sentido do movimento social.

Müller e Siebenhüner (2007) apresentam um modelo (Figura 1) que faz corresponder aos fatores externos os instrumentos políticos que vão ter influência nos fatores internos (cultura, estrutura e pessoas) responsáveis pela sustentabilidade. Esta proposta parte do princípio que se os instrumentos políticos forem melhorados, as organizações conseguirão otimizar a sua atuação ecológica.

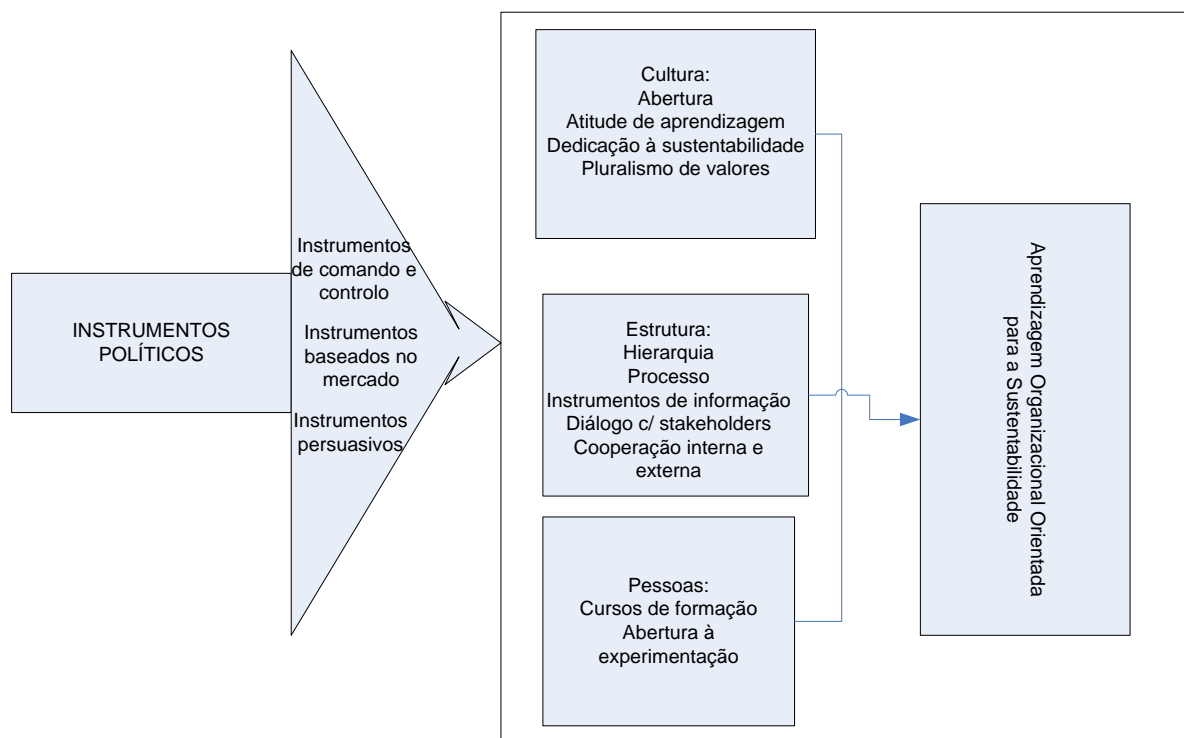


Figura 1: Modelo das pré-condições definidas pelos instrumentos políticos para uma aprendizagem organizacional orientada para a sustentabilidade

Os autores reconhecem a importância (1) do desenvolvimento de uma cultura de abertura por parte das organizações, o que quer dizer uma cultura orientada pelos valores ecológicos, (2) de uma estrutura voltada para a sustentabilidade (que contemple a formação de equipas

multidisciplinares, a disseminação de conhecimento e participação transversal nos projetos de ambiente e a abertura ao exterior) e (3) do desenvolvimento/aprendizagem pessoal relacionada com a sustentabilidade. Uma particularidade desta proposta é reconhecer que a inovação e o desenvolvimento tecnológico em matéria de ambiente apesar de fundamental, não é o que falta à maior parte das empresas. Segundo os autores mais do que levar todas as organizações a desenvolverem inovação é importante conduzi-las a internalizar e rentabilizar as propostas já existentes, adaptando-as às suas próprias necessidades. Obviamente que para que tal aconteça é preciso que as organizações desenvolvam as suas capacidades de aprendizagem e estas não são dissociáveis dos instrumentos políticos em vigor.

De notar ainda que o próprio campo institucional, que é ele próprio detentor de uma amálgama de valores, normas e premissas, vai sendo progressivamente influenciado pelo modo de atuação e pela identidade das organizações que o constituem, sendo expectável que os instrumentos políticos adotados sejam influenciados pelo desenvolvimento identitário e estratégico das organizações. Independentemente de alguma fluidez conceptual destas formulações, a abordagem institucional trouxe um novo fôlego à análise organizacional (Greenwood, Oliver, Sahlin & Suddaby, 2008), contribuindo com uma rica terminologia capaz de descrever e explicar o modo como as organizações são afetadas pelas características do seu contexto. Como vimos, esta abordagem é particularmente profícua ao explicar por que razão, nas últimas décadas, as empresas não podem, simplesmente, ignorar as questões ambientais. Contudo, deixa considerável margem explicativa para o modo como as organizações integram estas preocupações, sendo expectável a observação de integrações mais rituais ou simbólicas ou, pelo contrário, mais centrais. Note-se que apesar de recentemente a teoria institucional se ter ocupado da origem das lógicas institucionais, continua a interpor-se a dúvida acerca do modo como a perspectiva institucionalista se instala e como é que esta deriva mais para a o isomorfismo ou para a diferenciação (Pursey, Heugens & Lander, 2009). As teorias que têm por base a agência (ação humana por oposição aos condicionalismos organizacionais) propõem a noção de empreendedorismo institucional ou liderança institucional (Glynn, 2010) processo dependente de atores individuais ou coletivos, que mobilizam recursos para transformar instituições existentes ou criar novas instituições sendo, como tal, agentes de mudança social (Battilana, Leca & Boxenbaum, 2009). Segundo este movimento as pressões institucionais, ao invés de alimentarem a homogeneidade alimentam a diversidade, o empreendedorismo e o improviso, sendo esta uma das formas das organizações aumentarem a flexibilidade adaptativa. Alguns dos movimentos ambientalistas mencionados na secção precedentes são, naturalmente, exemplares

deste processo de empreendedorismo, na medida em que defendem a adoção de práticas específicas.

Termina-se esta secção com a perspetiva mais recente sobre a sustentabilidade e a mudança organizacional apresentada sob a égide da perspetiva institucional proposta por Greenwood et al. (2015) que considera que, quer as lógicas institucionais nos diversos campos, quer a atuação das organizações é algo mutável sendo por isso que a variabilidade associada à sustentabilidade se verifica (Figura 2). Esta teoria centra-se assim em justificar como é que as pressões institucionais produzem influência diferenciada nos diferentes campos institucionais e estes por sua vez nas organizações. A teoria defende que as mudanças dependem fundamentalmente da capacidade reflexiva e de teorização acerca das lógicas institucionais e da atuação organizacional. Assim, centra-se em explicar como a capacidade reflexiva capaz de produzir mudanças no campo e nas organizações se instala e como é que o campo institucional integra novas lógicas.



Figura 2. Novo modelo da mudança institucional proposto por Greenwood et al. (2015)

O modelo defende que a mudança começa pela capacidade reflexiva e a teorização sobre a lógica institucional, porém acrescenta que a mesma pode surgir de fora, por intermédio de fatores ameaçadores, como por exemplo, desastres ambientais (Perrow, 1999), de dentro por intermédio da IO que opõe as várias lógicas institucionais conflitantes (Jannings & Zandbergen, 1995; Hoffman, 1997: 1999) e através dos líderes institucionais ou seja, das organizações que pela sua capacidade inovadora e de improvisado (*bottom-up improvisation*) apresentam novas propostas ambientais que se destacam e assim confrontam as lógicas institucionais dominantes (Lounsbury & Crumley, 2007). De salientar que esta teoria não só considera a possibilidade de lógicas múltiplas coexistirem no mesmo campo institucional como defende que “*legitimacy is not a state*

but a constant struggle” (Rozbicki, 1998: 25 citado por Greenwood *et al.*, 2015). A teoria salienta que é através da capacidade de reflexão e teorização, quer no interior da organização, quer no exterior, através da legitimação do modo de atuação que surgem as novas propostas e que a ligação entre a reflexão, a teorização e a mudança institucional é influenciada pela criação de infraestruturas do campo institucional, também designadas de *field configuring events* (FCEs), sendo o exemplo paradigmático em matéria de sustentabilidade as conferências sobre as alterações climáticas que acabam por influenciar mudanças no campo institucional e nos modos de atuação. Neste grupo também se inserem as organizações de autorregulação setorial e todas as organizações ou eventos mais ou menos espontâneos criados para a proteção ambiental (líderes pela sustentabilidade, empresários pela sustentabilidade, etc.). Já a nível organizacional o modelo defende que as organizações têm diferenças na recetividade das novas lógicas-ideias, apresentando como principais focos de variabilidade a (1) posição no campo (maior ou menor destaque e poder no próprio campo), a (2) estrutura organizacional (proximidade dos atores responsáveis pela sustentabilidade da tomada de decisão), a (3) *ownership* e governança (se tem génese familiar, se tem ou não fins lucrativos, crenças religiosas, se opera no país de origem ou noutro país, etc.) e a (4) identidade organizacional. Relativamente à posição no campo os autores defendem que existe maior probabilidade de serem as organizações mais periféricas, que não estão tão focadas nas normas e por isso apresentam maior capacidade reflexiva a apresentar propostas inovadoras no campo da sustentabilidade. Neste mesmo sentido estão as conclusões de Bansal e Roth (2000) que mostram que no setor químico as organizações mais centrais não só são muito constrangidas pelas pressões mais coercivas e normativas como também condicionam as organizações dissidentes, o problema é que não são só os dissidentes no sentido negativo, como também no sentido positivo.

Em relação à estrutura organizacional os resultados indicam que o estatuto da pessoa que apresenta a ideia influencia a probabilidade de mudança (Gabbionetta *et al.*, 2013). Isto é se na organização há pessoas instruídas em matéria de sustentabilidade, que participam em conferências, que estão a par da problemática tendo por base o conhecimento científico e façam uma análise crítica e reflexiva estas vão ter maior capacidade de influencia.

No que respeita ao *ownership* e governança é importante considerar se a organização é de génese familiar, se não tem fins lucrativos, se tem os valores religiosos presentes então tem maior probabilidade de se diferenciar positivamente em matéria de sustentabilidade. Cardoso e Faleto (1979) verificam que as multinacionais que operam noutros países, por vezes para eles transportam poluição e iniquidades.

Apesar dos autores considerarem que a IO é outro fator que condiciona a mudança, acabam por não lhe dar muito destaque, considerando que é um tema que deve ser explorado em profundidade noutros trabalhos. Ainda assim, referem que a criação de organizações híbridas, que têm a capacidade de incorporar várias lógicas institucionais, tais como a do mercado e a lógica da sustentabilidade, pode ser um elemento facilitador da internalização da sustentabilidade. Neste sentido, a capacidade de a organização expandir a sua identidade, parece ser facilitadora. A este propósito, Pache e Santos (2013) comparam 4 empresas francesas, que acumulam a lógica da benfeitoria social com a lógica de mercado, verificando que as mais bem-sucedidas alcançam uma identidade híbrida, sendo as identidades marcadas pelas lógicas institucionais diferenciadas, sendo assim que legitimam a sua existência.

Não obstante esta evolução concetual que denota já a possibilidade da mudança, ainda que balizada institucionalmente, fazer-se notar, muito está ainda por conhecer sobre o modo como a internalização ambiental assume diferentes intensidades e qualidades, interagindo com as opções estratégias efetuadas pelas organizações e com a conceção que as organizações têm de si-mesmas.

2.3 Atributos Organizacionais e Gestão Pro-Ambiental: Liderança, Cultura e Práticas de GRH

A perspetiva institucional salienta o peso dos fatores externos que, através de diferentes mecanismos, levam as organizações a adotarem uma orientação mais ou menos voluntária para a proteção ambiental. Estas pressões são visíveis na generalização de normas (tipo ISO) a serem adotadas, de processos de reporte (e.g., relatórios de sustentabilidade) que dão cada vez maior atenção a indicadores relacionados com o ambiente. Naturalmente, os acionistas têm vindo a apresentar uma maior preocupação com a atuação ecológica, mais até do que os próprios gestores (Kock, Santaló & Diestres, 2011), frequentemente submetidos a exigências contraditórias e à necessidade de responderem a indicadores múltiplos. Contudo, o papel dos líderes na opção por estratégias ambientais é cada vez mais reconhecido. A este propósito, por exemplo, Shrivastava (1995) refere que “*corporate transformation to ecological sustainability requires a new form of ecocentric management and leadership*” (p. 224), advogando o requisito de a liderança ecológica ser peculiar porque os desafios ambientais são distintos dos restantes desafios, sobretudo por serem mais complexos, de longo termo, multidisciplinares e com uma enorme carga afetiva. Aqui, o que está em causa já não é apenas o alcance de mais-valias financeiras, mas também ambientais, o que coloca na liderança a responsabilidade de analisar estes *trade-offs*, ou, na

terminologia de Smith, Wesseks e Chertok (2012) empreender um modo de atuação paradoxal, capaz de acomodar exigências sociais/ambientais e de mercado.

Uma linha de pesquisa especialmente relevante é a que se ocupa das características dos líderes e dos estilos de liderança ambiental. Shrivastava (1995) refere que os aspectos que melhor diferenciam o líder ambiental são: ter uma visão ecocêntrica (ou sustentocêntrica, se se considerar a terminologia aplicada à caracterização dos paradigmas) acerca da relação entre o Homem e a Natureza e a capacidade de traduzir essa visão na dinâmica da gestão. Mais concretamente, esta visão traduz-se na capacidade de perspetivar os valores ambientais no centro do próprio negócio, através da criação de oportunidades para o desenvolvimento de aprendizagens e integrar a perspetiva dos *stakeholders* na tomada de decisão. Os valores dos líderes têm igualmente merecido a atenção dos autores (e.g., Smith *et al.*, 2012), por acreditarem que estes determinam a motivação para decidir em termos pró-ecológicos. Para a identificação dos valores associados à liderança ecológica vários autores (e.g., Egri & Herman, 2000) têm recorrido ao modelo universal dos valores humanos (Schwartz, Sagiv & Boehnke, 2000). Egri e Herman (2000) demonstraram que os valores de abertura à mudança, por oposição ao conservadorismo e a transcendência, por oposição ao auto-enaltecimento, constituem valores prototípicos dos líderes ambientais. Também os líderes ambientais são detentores de valores mais ecocêntricos por oposição aos antropocêntricos na escala que operacionaliza o NEP (*New Environmental Paradigm*) ou à visão geral da relação do Homem com o Ambiente/Natureza (Catton & Dunlap, 1980). Apesar da anterior visão, que associa os valores à gestão proativa, considerar que os valores ambientais do líder possam ser condição necessária para que este conduza a organização ao alcance de uma estratégia ambiental, os resultados das investigações (e.g., Egri & Herman, 2000) que não se circunscrevem apenas a estes parâmetros mostram que os líderes terem valores ambientais é importante, mas não é tudo. Isto quer dizer que, se os gestores não detiverem as competências de gestão e os recursos para traduzir os seus próprios valores nos valores da organização e para mobilizar os colaboradores, quer em relação à importância desses mesmos valores, quer em termos da sua responsabilização pela definição e implementação da estratégia ecológica, apenas irão conseguir que o seu posicionamento ético e moral seja reconhecido, podendo não se traduzir em claras opções estratégicas que revelem uma atuação organizacional proativa.

Uma vez que a orientação para uma atuação ecológica implica uma transformação na organização, é natural que os resultados apurados pelos autores mostrem uma tendência para a

associação do estilo de liderança transformacional ao líder ambiental. Por definição, a liderança transformacional envolve a identificação da missão por parte do líder e o alinhamento dos colaboradores com a mesma através da estimulação intelectual, motivação inspiradora, influência idealizada e consideração individualizada (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990). Naturalmente, os valores ambientais, pela sua natureza dogmática e por traduzirem uma visão de uma sociedade melhor do que a atual, constituem um substrato de não difícil utilização no exercício da liderança transformacional, mas a natureza complexa da gestão ambiental levou a que vários autores abordassem o estudo da liderança considerando diversos fatores do contexto interno. Por exemplo, Egri e Herman (2000), ao analisarem a capacidade de evolução para um estilo transformacional em organizações com e sem fins lucrativos, recorreram ao estudo dos 3 elementos potencialmente moderadores: (1) orientação organizacional, (2) influência do contexto e (3) estrutura. A *orientação organizacional* tem a ver com a tendência de a organização ser mais voltada para a eficiência ambiental ou para a eficácia ambiental, ou seja, a eficiência está relacionada com a medida em que o desempenho ecológico beneficia a redução de custos internos, focando-se exclusivamente a nível do processo produtivo, e a eficácia representa a medida em que beneficia o ambiente de forma generalizada, entrando em consideração com os interesses dos stakeholders. Nos casos em que a organização é voltada para a adaptação externa é mais propícia a evolução da liderança transformacional. Quanto à *influência do contexto*, trata-se da sua maior ou menor capacidade de integração das expectativas dos *stakeholders* na evolução estratégica em matéria de ambiente, não só no que respeita à sua capacidade de escrutínio, mas também pelo seu impacto em termos de facultar soluções para os seus problemas ecológico. Em relação à *estrutura organizacional* é operacionalizada através da distância ao poder e das redes de comunicação. Os resultados deste estudo indicam que é nas organizações sem fins lucrativos que é mais fácil alcançar um estilo transformacional e com este alcançar a atuação pró-ecológica, sendo que para isso contribui a orientação organizacional mais voltada para o exterior, a influência do contexto através da abertura à participação por parte dos *stakeholders* e uma estrutura organizacional facilitadora da fluidez da comunicação e integração de propostas ambientais inovadoras.

Os resultados dos estudos que acabam de ser apresentados chamam-nos a atenção para o carácter complexo da atuação ecológica. De facto, apesar de não negarem a importância do estilo e dos valores dos líderes, reiteram a existência de um conjunto de fatores do contexto interno que interagem com a liderança na implementação de uma atuação ecológica (Anderson & Bateman, 2000). Tratando-se de uma orientação geral da atuação organizacional, é expectável que a

perspetiva da cultura organizacional ilumine alguns aspetos. Saliente-se que são vários os estudos que associando os valores do líder e o estilo de liderança à estratégia ecológica (e.g., Papagiannakis & Lioskas, 2012) chamam a atenção para os mecanismos que permitem explicar esta associação.

No que respeita aos estudos que se ocupam da importância da cultura de sustentabilidade (e.g., Fernández, Junquera, & Ordiz, 2003; Linnenluecke & Griffiths, 2010) há a notar o seu carácter prescritivo, isto é, limitam-se a apresentar o modo como a cultura deveria de ser sem se referirem àquilo que, realmente, caracteriza a cultura de sustentabilidade, e aqueles que o fazem confrontam-se com a existência de subculturas associadas à atuação ecológica, sendo, por isso, difícil concluir qual a mais eficaz. Não obstante este óbice, Linnenluecke e Griffiths (2010), com base na visão da cultura organizacional desenvolvida por Schein (1985) assumem que a cultura é composta por uma dimensão observada (estrutura visível da organização, os processos e os comportamentos), uma dimensão dos valores manifestos (estratégia, objetivos e filosofia) e outra ainda das assunções (crenças e perceções inconscientes nos quais acentuam os valores e as ações concretas) analisando, do ponto de vista teórico, a relação entre a sustentabilidade corporativa e a cultura organizacional, tendo como objetivos nucleares compreender (1) o que é que constitui uma cultura corporativa de sustentabilidade, (2) até que ponto é possível as organizações desenvolverem uma cultura sustentável de uma forma unificada e (3) em que medida as organizações podem tornar-se mais sustentáveis com base nas mudanças culturais. O exercício teórico teve por base o modelo dos valores contrastantes de Quinn (1988) segundo o qual é possível caracterizar a cultura de qualquer organização com base em quadrantes ou arquétipos culturais de base – processos internos, relações humanas, objetivos racionais e sistemas abertos – resultantes do cruzamento de dois eixos definidores da orientação global da organização: interno-externo e flexibilidade e controlo. Uma das principais conclusões de Linnenluecke e Griffiths (2010) é que ainda que as quatro culturas pareçam incompatíveis e mutuamente exclusivas não é possível atribuir um único padrão cultural à sustentabilidade corporativa, por outras palavras, é possível alcançar diferentes níveis de sustentabilidade nas diferentes culturas. De facto, se no quadrante que representa o modelo ou ideologia cultural dos processos internos a sustentabilidade pode ser associada ao alcance da eficiência ambiental no interior do processo produtivo, no quadrante das relações humanas está relacionada com o desenvolvimento de aprendizagens com raízes éticas. Quanto ao modelo dos objetivos racionais, a sustentabilidade está associada à conservação dos recursos, mas já num nível que pressupõe eficácia ecológica e, finalmente, no modelo dos sistemas abertos a sustentabilidade está relacionada com a cultura de

inovação. Com base neste estudo conclui-se que, apesar da integração da sustentabilidade poder ser perspectivada em qualquer uma das ideologias culturais, existem maiores limitações ao desenvolvimento de uma estratégia mais elaborada em termos de sustentabilidade nos processos internos e nas relações humanas em que a estrutura é ainda muito hierarquizada e por isso limita a possibilidade de participação e autonomização da atuação ecológica. A conclusão a que Linnenluecke e Griffiths (2010, p.6) acabam por chegar é que muito dificilmente se consegue identificar um protótipo de cultura para a sustentabilidade precisamente porque a sustentabilidade tem diferentes gradientes e é algo evolutivo, ou pelo menos deveria de ser, pelo que o que interessa é a cultura permitir que a organização desenvolva as aspirações ecológicas.

Principally, the major prescription for organizational leaders is to develop a strong and highly integrative sustainability oriented organizational culture, which permeates and unites corporate members and fosters a web of identity and commitment to common corporate environmental goals and aspirations (...) Conceived thus, a strong sustainability oriented corporate culture requires consensus of environmental values and beliefs between individual employees and their organization.

Deste modo, o principal contributo que as perspetivas acerca da cultura têm para a sustentabilidade é chamar a atenção para a necessidade de partilha de certos valores, crenças e objetivos, bem como da importância de uma cultura de abertura, o que segundo os autores é melhor alcançado através da integração dos princípios da sustentabilidade nas funções já existentes, no reforço da comunicação organizacional, na criação de equipas multifunções e multidisciplinares, e da promoção de aprendizagens autonomamente, sobretudo com o exterior. De salientar que esta conclusão trás os membros organizacionais para o centro da análise, evidenciando o papel da gestão de recursos humanos (GRH).

A literatura sugere que a gestão de recursos humanos é central na orientação das organizações para uma atuação mais ecológica, em linha aliás com outros movimentos tipo certificação que colocam a GRH no centro dos fatores de sucesso deste tipo de mudança. Apesar da naturalidade desta ligação (entre GRH e atuação ecológica proativa das organizações), a investigação sobre este tópico é reduzida (Jackson & Seo, 2010). Por exemplo Daily e Huang (2001) apresentam um modelo que designam de SEM-HR (Figura 3) através do qual é representada a interação de fatores relacionados com a GRH, tais como suporte da gestão de topo em relação aos sistemas de gestão ambiental, treino de competências, *empowerment* dos colaboradores, trabalho em equipa e recompensas, com os 5 elementos básicos do SGA (Sistema de Gestão Ambiental), neste caso a ISO 14001: política, planeamento, implementação, avaliação das ações corretivas e

revisão por parte da gestão. Este trabalho apresenta uma visão processual, pois considera as táticas de GRH em função das etapas do processo.

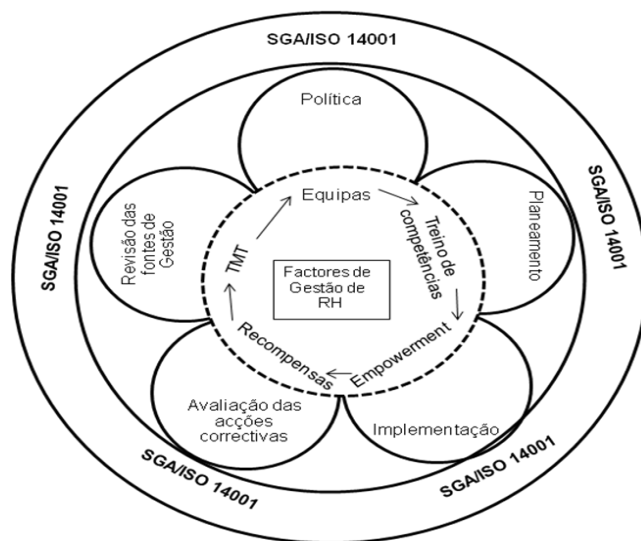


Figura 3: SEM-HR - Influência da GRH na implementação de um Sistema de Gestão Ambiental

Uma das táticas que deve ocorrer é o suporte por parte da *TMT* (*Top Management Team*) através do *empowerment* dirigido aos colaboradores, a influência sobre a cultura de modo a suportar as mudanças, instituir sistemas que promovam os comportamentos desejados, tais como sistemas de recompensas, de treino, ou a melhoria da comunicação dentro da organização. Em relação ao treino de competências que tal como o modelo sugere deve ocorrer sobretudo na fase de planeamento, este deve ser preferencialmente do tipo “*on the job*” e direccionado para incutir o aperfeiçoamento sistemático por parte dos colaboradores em matéria de ambiente. Para além do treino direccionado para a transmissão de conhecimentos e competências também o treino para fomentar a coesão/bom funcionamento de equipas, benchmarking e promoção de consenso acaba por ajudar a promover uma cultura na qual os colaboradores se sintam impelidos a participar no desenvolvimento ambiental (Bhushan & Mackenzie, 1994). O *empowerment* dos colaboradores é suposto ocorrer predominantemente na fase de implementação. Uma das formas que a *TMT* tem de promover o *empowerment* dos colaboradores é através do esbatimento das hierarquias, promovendo-se com isso uma cultura de participação. Ainda que o *empowerment* seja fundamental, também o trabalho em equipa o é especialmente na fase de definição de políticas. Beard e Rees (2000, p.27) descrevem as “*green teams*” como fundamentais para atingir os seguintes propósitos: “*generate ideas, enhance learning experiences, explore issues, identify conflict and focus action to enhance understanding about why, what, how, where, and when to pursue the best practical environmental options*”. Uma vez que a gestão ambiental requer uma

forte articulação entre os vários departamentos, o trabalho em equipa acaba por ter essa função. Finalmente a implementação de um sistema de recompensas eficaz pode ser útil para promover a participação no sistema ambiental.

Daily, Bishop e Steiner (2007) estudaram o impacto da gestão de recursos humanos na perceção dos empregados quanto ao desempenho ambiental da sua organização, usando uma amostra de 437 empregados pertencentes a equipas de vários departamentos de uma grande organização que tinha em vigor um sistema de gestão ambiental (SGA). Os resultados sugerem que o suporte da equipa de gestão em relação ao SGA, o treino dos empregados, o *empowerment* dirigido aos colaboradores, o trabalho em equipa e as recompensas, apresentam uma relação significativa com o desempenho ambiental percebido, ou seja, a perceção do sucesso da implementação do SGA.

Investigações mais recentes (e.g., Jackson & Seo, 2010; Jackson, Renwick, Jabbour, & Muller-Camen, 2011) dão ainda conta da possibilidade de a GRH impulsionar os colaboradores ao contacto com os *stakeholders* e a realização de processos de cooperação ou criação de alianças entre as organizações. Também as fusões, aquisições e *joint venture* são outras relações que podem ser muito importantes para a gestão ambiental e nas quais a GRH pode ter um importante papel.

Uma investigação quanto às crenças dos gestores sobre as práticas para vincular os empregados às eco-iniciativas e eco-inovação identificam o treino e a educação como aquelas que cumprem melhor essa função (Ramus, 2002). Mas a eficácia do treino em matéria de ambiente tem sido associada a um conjunto de requisitos, entre os quais a sua adequação às necessidades efetivas, capacidade de os alvos identificarem aplicabilidade do mesmo nas funções desempenhadas. A literatura (e.g. Wehrmeyer, 1996) dá mostras da tendência da formação e do treino no domínio do ambiente se concentrar em 3 áreas específicas (1) sobre quesitos legais e procedimentos de emergência, (2) alerta para as questões éticas e da sua relação com a estratégica e (3) sobre os procedimentos relacionados com a implementação de um sistema de gestão ambiental. O treino sobre os quesitos legais e procedimentos de emergência pode ser útil, pois permite dotar os participantes do conhecimento da legislação, evitando, assim, que a mesma seja transgredida, mas tem o problema de focar os participantes apenas no alcance dos objetivos estabelecidos na legislação, afastando-os da atuação proativa. Também o facto de as leis mudarem com alguma frequência, e por vezes a sua configuração ser demasiado exaustiva, dificulta este tipo de treino.

Outro tipo de formação é direcionada para sensibilizar os empregados para o domínio da ética, da preocupação ambiental e importância do seu envolvimento direto na definição e implementação das estratégias. As investigações que têm avaliado a importância das ações de formação conduzidas para fomentar as atitudes ambientais e alinhamentos dos colaboradores com os valores ambientais verificam que estas têm impacto no orgulho sentido pelos colaboradores, na satisfação e na capacidade das organizações em reterem os colaboradores (Wagner, 2011). Este tipo de formação tem ainda consequências nas ideias e sugestões ambientais apresentadas.

Vários autores (e.g., Wehrmeyer, 1996) têm vindo a salientar que o treino de competências e conhecimentos só é eficaz se os colaboradores tiverem envolvidos com a filosofia da organização em relação ao ambiente e se reconhecerem que o treino tem utilidade para a função que desenvolvem. É neste ponto que vários estudos têm realçado o efeito do processo de aprendizagem mais autónomo e consoante as necessidades de cada um (tipo *action learning*) como sendo mais eficaz do que a formação pré-definida e generalizada.

A literatura indica ainda que o sistema de recompensas pode constituir um reforço para motivar os colaboradores na atuação pró-ecológica e a desincentivar os comportamentos contrários (Wehrmeyer, 1996; Ramus & Steger, 2000; Berrone & Gomes-Meija, 2009). As recompensas podem assumir diversas formas. Aquilo que em termos reais se verifica é que as organizações optam por programas de mérito e de reconhecimento, tais como a repartição do lucro e aumentos nas remunerações para recompensar os colaboradores pelo seu envolvimento na beneficiação das práticas ambientais (Berrone & Gomes-Meija, 2009). Ramus e Steger (2000) verificaram, através de uma análise longitudinal efetuada a 469 firmas americanas, em indústrias que exploram recursos ambientais intensivamente, que aquelas que têm um melhor desempenho ambiental pagam mais aos CEO, sendo o pagamento baseado nos resultados ambientais das companhias no médio-longo termo. Por exemplo a Dupont, seguindo a tendência das firmas americanas de direcionar os programas de recompensas essencialmente às chefias (gestores intermédios e aos *senior officers*) optou por flexibilizar uma parcela do salário em função da capacidade de alcançar uma estratégia de *product stewardship*, alcançando resultados positivos (Berrone & Gomes-Meija, 2009). Já na Europa a tendência é para estender os programas de incentivos aos empregados. Na firma *Nest Oil* os incentivos são direcionados aos empregados da linha de produção no sentido de motivá-los a participar nos projetos ambientais. Neste caso os empregados da linha de produção são compensados com bónus relativos à participação

(desempenho ambiental específico) e os gestores são compensados de acordo com medidas de desempenho ambiental geral (Ramus & Steger, 2000). Kaur (2011) verificou a inexistência da influência estatística das recompensas no desempenho ambiental percebido por parte de 223 colaboradores pertencentes a 5 firmas da Malásia.

Tal como anteriormente se disse não é muito fácil compensar as pessoas com base no desempenho ambiental geral, por isso a estrutura de incentivos pode ter como critério outros fatores que, de forma mais indireta, possam estar associados ao envolvimento na atuação ambiental (Fernandez *et al.*, 2003). Os conhecimentos ambientais relacionados com a legislação, ou a responsabilidade nas decisões ambientais, são alguns exemplos. Na Shell UK, os conhecimentos e a experiência relacionados com os biocombustíveis são considerados nos sistemas de pagamento (Brockett, 2007). Contudo, há estudos (Ramus & Steger, 2000) que dão conta que os empregados que apresentam eco-iniciativas e se implicam na eco-inovação são motivados por compensações intrínsecas e não extrínsecas, sendo neste caso mais adequado o reconhecimento.

Apesar dos dados serem reduzidos, em Inglaterra em 2007 apenas 8% das organizações compensava os seus colaboradores de acordo com o desempenho ambiental, quer seja através de incentivos monetários ou através de outras formas de reconhecimento simbólico (Renwick, Redman & Maguire, 2008).

No que toca aos desincentivos sob a forma de penalizações do desempenho ambiental é ainda importante salientar que no caso deste montante ser muito expressivo, as pessoas podem ficar tentadas a não dar conta de situações ambientais problemáticas (Brio, Fernández & Junquera, 2007).

Até aqui foram apresentadas algumas explicações para as opções ecológicas por parte das organizações relacionadas com pressões externas e com atributos organizacionais, tais como a cultura, a liderança e a GRH, seguidamente apresentam-se algumas tentativas de integração destas perspetivas. Uma destas tentativas foi apresentada por Bansal e Roth (2000) num artigo com um título bastante sugestivo: *Why companies go green: a model of ecological responsiveness*. A proposta destes autores derivou de uma investigação do tipo *grounded theoretical*, tendo considerado vários setores de atividade particularmente responsáveis pela degradação ambiental (e.g., petrolífero, automóvel, distribuição alimentar) mas em que a variabilidade da atuação ecológica é notória. Tal como representado na Figura 4, é notória a

influência do contexto, designadamente a variabilidade da importância da atuação ecológica apresentada pelo próprio contexto, a coesão das organizações pertencentes ao campo institucional e os valores ou preocupação ambiental. Este estudo demonstra que são sobretudo as pressões contextuais relacionadas com a visibilidade da atuação ecológica e a coesão do campo institucional que, ao acionarem dois tipos de motivação distintos, competitividade e legitimidade, determinam que as iniciativas sejam mais voltadas para a prevenção da poluição, que neste caso pode ser associada a uma estratégia proativa ou uma estratégia mais normativa (por exemplo a utilização de equipamentos de fim de linha como colocação de filtros nas chaminés). É interessante verificar a importância da coesão do campo institucional, dado que tem uma forte influência na evolução da estratégia ambiental sendo, sobretudo, nos casos em que a coesão é muito forte que a estratégia tende para reativa. Tal acontece porque a coesão acaba por inibir a dissidência negativa, mas também a positiva em termos ecológicos.

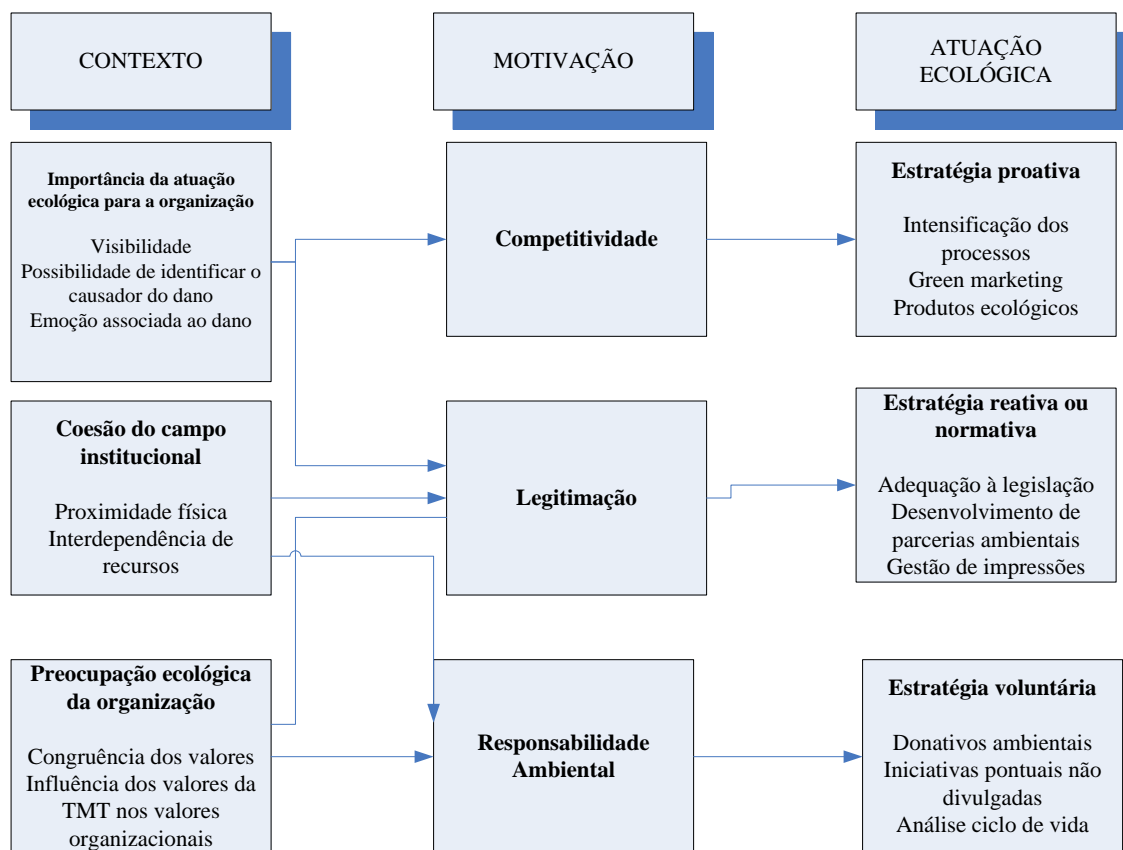


Figura 4: Modelo de responsabilidade ecológica corporativa de Bansal e Roth (2000)

Este estudo demonstra como os campos institucionais podem apresentar maior ou menor complexidade no que respeita aos padrões de atuação, pelo que, mais do que considerar a influência uniforme do campo institucional, é importante que se considere que ao mesmo campo

institucional podem estar associadas lógicas institucionais diferenciadas, com consequências na IO e na variabilidade das opções estratégicas.

Sharma (2000) avança outra proposta que integra os atributos organizacionais a par das pressões contextuais, mas na qual os atributos organizacionais assumem particular relevância (ver Figura 5). Este estudo foi efetuado tendo por base todas as organizações do setor petrolífero canadiano, sendo o mesmo de cariz quantitativo. Neste caso, o fator correspondente às interpretações dos assuntos ambientais efetuadas por parte dos gestores (designadamente se estas são vistas como ameaça ou oportunidade) foi o que teve maior influência na opção pela integração da atuação ambiental no centro do negócio (estratégia proativa) ou limitar-se a fazer alterações no processo produtivo com o objetivo de dar resposta às exigências legais e normativas (estratégia reativa).

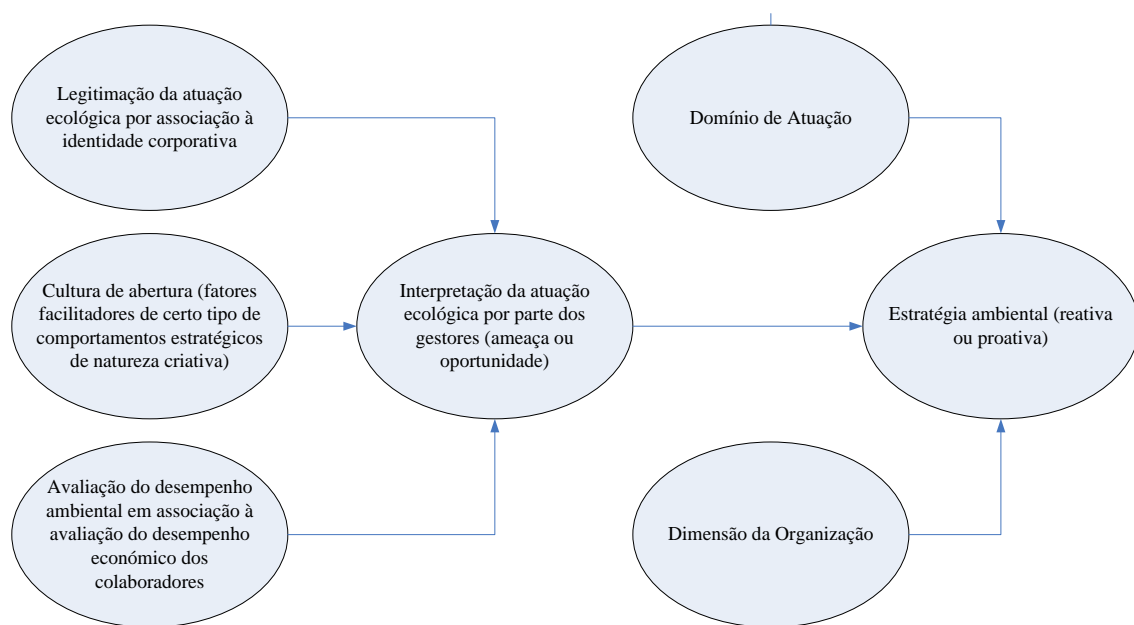


Figura 5: Modelo teórico de Sharma (2000)

Tal como anteriormente referido, foram os gestores que interpretaram os assuntos ambientais como oportunidades aqueles que desenvolveram ações no sentido da atuação proativa. Outro dos fatores determinantes para este padrão de atuação foi a legitimação da atuação ecológica associada à identidade corporativa e a cultura de abertura (gestor facilitar tempo, informação, ter expectativas quanto à participação na definição da atuação ecológica). De referir que esta investigação, bem como a de Sharma, Pablo e Vrendenburg (1999) são das poucas que se conhece em que a identidade organizacional (neste ultimo estudo designada de identidade corporativa) é

associada à atuação ecológica, se bem que em ambos os modelos fiquem por clarificar os mecanismos ou as táticas de gestão através dos quais a identidade influencia este tipo de atuação.

Chen (2011) vem igualmente reconhecer a importância das interpretações que são feitas da atuação ecológica e do seu enquadramento na missão e visão do negócio como um dos aspetos mais importantes para promover a atuação sustentável. Neste caso aproxima as interpretações da atuação ecológica à identidade organizacional ecológica, propondo o conceito de “*green organizational identity*” (GOI) que define “*as an interpretive scheme about environmental management and protection that members collectively construct in order to provide meaning to their behaviors*” (p. 388). A sua proposta é que a GOI seja a variável que está na base, sendo a causa direta da atuação ecológica estratégica, que neste caso é o alcance de proveitos económicos a par da proteção ambiental. Nesta proposta a autora associa à identidade uma base construtivista que possibilita à organização tolerar as contradições associadas à atuação ecológica. As outras variáveis que influenciam as estratégias ecológicas são a cultura e a liderança, mas apenas através da moderação da IO ecológica ou mais especificamente da GOI. A influência da cultura é justificada com a visão de Hatch e Schultz (1997) mediante a qual é o fato da cultura percebida representar um contexto propício à formação de interpretações no domínio da GOI que vai permitir que a GOI se desenvolva. Já a influência da liderança é justificada pelo facto de os líderes ambientais terem como objetivo desenvolver uma GOI unânime e, por isso, adotarem várias táticas para alcançar uma certa uniformidade identitária, bem como terem como objetivo envolver os colaboradores na definição estratégica.

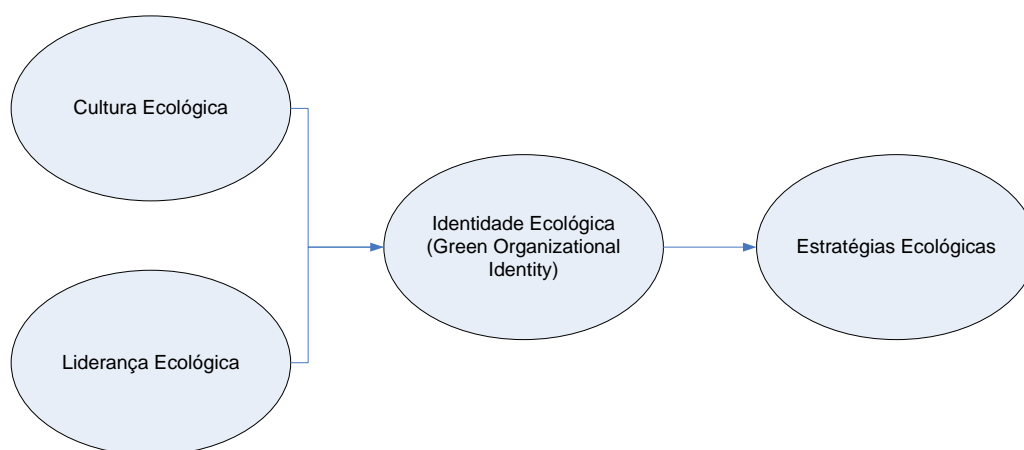


Figura 6: Modelo da moderação da Identidade Ecológica na Estratégia proposto por Chen (2011)

Chen (2011) demonstra que as organizações que apresentam uma cultura ecológica e uma liderança ecológica, não só apresentam níveis elevados de GOI como também alcançam estratégias ecológicas cada vez mais desenvolvidas (Figura 6). O autor demonstra ainda que, apesar do efeito descrito pelo anterior modelo se aplicar às grandes empresas, é mais difícil de se aplicar às PMEs.

Tal como anteriormente se demonstra, ainda que as propostas explicativas da sustentabilidade das organizações comecem a reconhecer a importância das concepções e das interpretações da sustentabilidade integradas nos valores organizacionais e na sua razão de ser, são pouco explícitas no que respeita aos processos e aos entendimentos que têm de ocorrer.

É de facto recorrente os autores chamarem à atenção para as mudanças profundas na razão de ser para que as organizações transformem a sua estratégia ambiental em proativa. Particularmente os estudos que têm investigado o desenvolvimento das opções ambientais com base na aprendizagem organizacional (e.g., Cramer, 2005; Siebenhüner & Arnold, 2007), reconhecendo que a gestão para a sustentabilidade requer novos conhecimentos e a sua difusão interna referindo-se às mudanças de fundo que têm de ocorrer. O estudo desenvolvido por Siebenhüner e Arnold (2007) que teve como objetivo perceber como é que o conhecimento orientado para a sustentabilidade é absorvido, gerado e disseminado, demonstrou que as companhias que desenvolvem processos de aprendizagem relacionados com a sustentabilidade, que depois resultam em mudanças radicais, são as que têm a sustentabilidade ancorada nos atributos pessoais e culturais, assemelhando-se estes atributos aos valores e à IO. Considerando duas das propostas apresentadas por Argyris e Schön (1978-1996, citados por Siebenhüner & Arnold, 2007) para designar e descrever dois modos distintos de aprendizagem (i.e., aprendizagem *single-loop* e aprendizagem *double-loop*) operacionalizaram-nos aplicados ao domínio da sustentabilidade (Figura 7). Enquanto a aprendizagem *single-loop* corresponde a uma mudança superficial nos conhecimentos e que geralmente é incutida pelo afastamento dos objetivos ou pela imposição externa, e por isso, não acarreta a mudança nos valores, a *double-loop*, não só, é mais profunda em termos de alcance (mudanças relacionadas com a inovação ambiental), como vai ter consequências nos valores dominantes, na estratégia e na cultura e vai ela própria ter consequências no processo de aprendizagem.

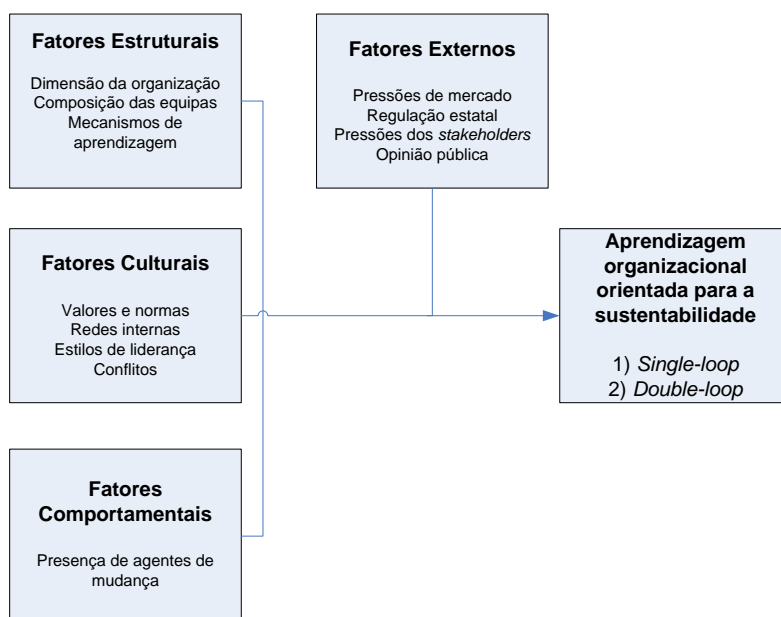


Figura 7: Quadro analítico do processo de aprendizagem organizacional para a sustentabilidade proposto por Siebenhüner e Arnold (2007)

Como algumas das designações das variáveis constantes no quadro analítico para o desenvolvimento da aprendizagem para a sustentabilidade não são de apreensão imediata, ou seja, é difícil inferir a sua operacionalização através da designação, optou-se por acrescentar a informação constante na Tabela 2.

Tabela 2: Descrição das variáveis constantes no quadro analítico para o desenvolvimento da aprendizagem para a sustentabilidade proposto por Siebenhüner e Arnold (2007)

| Variáveis | Descrição |
|----------------------------|---|
| Dimensão da organização | Definida com base no número de empregados, o estudo diferencia as grandes empresas das médias |
| Composição das equipas | <i>Background</i> dos empregados e composição das equipas, por exemplo se são ou não multidisciplinares |
| Mecanismos de aprendizagem | Elementos estruturais da organização que refletem a experiência e que permitam a iniciação e implementação de processos de aprendizagem. Alguns exemplos são a existência de laboratórios, unidades de avaliação e workshops |
| Agentes de mudança | São indivíduos que iniciam a inovação e que têm a capacidade de manter o processo sempre a decorrer |
| Estilos de liderança | Diretivo, consultivo ou participativo (permitem que os empregados participem ativamente na deliberação e tomada de decisão) |
| Valores e normas | Valores e normas que têm influência sobre a capacidade de aprendizagem acerca da sustentabilidade |
| Redes internas | Redes de comunicação internas, formais e informais, mantidas pelos indivíduos que estabelecem um contexto de comunicação que contribui para a geração e difusão de conhecimentos. Este contexto é diferente do das redes de governação e independente dos departamentos |
| Conflitos | Tensões entre objetivos múltiplos e outros aspetos que podem contribuir para os processos de aprendizagem relacionados com a sustentabilidade |
| Fatores externos | Pressões de mercados, novos regulamentos, pressões dos stakeholders e da opinião pública |

Este estudo de caso múltiplo que contou com 6 empresas de grande e média dimensão pertencentes a vários setores de atividade (construção, mobilidade, tecnologias de informação e comunicação), debruçou-se nas aprendizagens relacionadas com a problemática do aquecimento global, por serem transversais às empresas estudadas. Verificaram que as mudanças radicais estavam associadas à aprendizagem *double-loop* e as incrementais à *single-loop*, estando a primeira dependente da cultura. Verificaram ainda a influência de outros fatores tais como a dimensão da organização, a existência de estruturas e mecanismos de aprendizagem e os estilos de liderança. Por exemplo a dimensão da organização interfere no sentido em que as aprendizagens com impactos mais profundos ocorrerem nas grandes empresas, apesar de ser nas de média dimensão que os resultados práticos são mais evidentes. Verificou também que os fatores externos têm maior impacto na aprendizagem das grandes empresas. A existência de estruturas e mecanismos de aprendizagem formais acabam por não ter impacto no surgimento de conhecimentos acerca da sustentabilidade que venham a produzir resultados práticos, caso não exista a dita proximidade dos atributos pessoais e culturais. Ainda que se identifique um conjunto de mecanismos de aprendizagem associados à sustentabilidade (mecanismos de aprendizagem relacionados com a definição de objetivos, integração dos objetivos ambientais no processo de I &D, formalização dos instrumentos de comunicação, transmissão da importância da aprendizagem através da missão e envolvimento dos vários departamentos em projetos comuns) verifica-se que entre estes não existem mecanismos exclusivos da sustentabilidade.

2.4 A Perspetiva Baseada nos Recursos: A Atuação Ecológica como Fonte de Vantagem Competitiva Sustentada

A *Resource Based View (RBV)* aqui traduzida por Teoria dos Recursos da Firma é das mais influentes e citadas em termos teóricos no campo da gestão e baseia-se na premissa da existência de recursos próprios, que sendo difíceis de imitar e facilitadores da adaptação à envolvente permitem o alcance de vantagens competitivas. O cerne da teoria é que se a organização conseguir captar e controlar recursos valorizáveis, raros, inimitáveis e insubstituíveis, bem como ser detentora de capacidades organizativas que permitam a sua absorção e aplicação, conseguirá adaptar-se à envolvente a ponto de alcançar vantagem competitiva (Barney, 1991). Referindo-se a Wernerfelt (1984), Fowler e Hope (2007) explana o que são os recursos da firma e exemplifica-os e diz que os recursos podem ser tangíveis ou intangíveis podendo ter uma ligação

semipermanente à firma. Dão como exemplos os nomes das marcas, o conhecimento tecnológico produzido internamente, a qualificação dos empregados, o tipo de contactos, a maquinaria, a eficiência dos procedimentos internos e o capital.

A nível teórico Hart (1995) foi o primeiro autor a articular a atuação ecológica com a teoria dos recursos da firma, apresentando uma nova proposta a que chamou de *Natural Resource Based View (NRBV)*. As principais novidades desta proposta são, por um lado, associar a sustentabilidade ambiental ao alcance de vantagem competitiva [visão inexistente nas abordagens da estratégia dos anos 80, quer no cerne da teoria dos recursos da firma quer na da organização industrial, que consideravam que as únicas vantagens eram assegurar o cumprimento da legislação e trazer valor para os *shareholders* (Walley & Whitehead, 1994)] e, por outro, considerar que existe um conjunto de recursos internos, com as características dos requisitos identificados por Barney, diretamente relacionados com a atuação ecológica. Hart (1995) considerava que cada vez mais as firmas estavam dependentes da finitude dos recursos ambientais existentes daí que a sua transformação interna, através do desenvolvimento de estratégias ambientais cada vez mais adaptativas levaria a que conseguisse fazer face aos constrangimentos impostos pelo ambiente

Hart (1995) considera que as estratégias ambientais mediante as quais é possível extrair vantagem competitiva são **a prevenção da poluição, o *product stewardship* e desenvolvimento sustentável**. Apesar do controlo da poluição através das infraestruturas e equipamentos de fim de linha (*end-of-pipe*) ser uma forma de contribuir para a redução da poluição, é facilmente imitável, não sendo por isso um recurso promotor de vantagem competitiva e, conseqüentemente, não pode ser designado enquanto uma estratégia ambiental.

Hart (1995) defende que a sustentabilidade ambiental é algo que as organizações vão alcançando, progressivamente, à medida que vão tendo oportunidade de desenvolver um conjunto de recursos internos. Assim, defende que é possível as organizações que detenham estratégias menos evoluídas irem aperfeiçoando os seus recursos chegando às mais evoluídas. As organizações começam por implementar estratégias menos evoluídas, geralmente relacionadas com o controlo e a prevenção da poluição, cujo alcance é através da realização de inovações no processo produtivo, com resultados sobretudo a nível da redução dos custos, para, posteriormente, poderem vir a alcançar vantagens através da satisfação dos diferentes *stakeholders* e por último conseguirem não apenas satisfazer como ainda criar essas mesmas necessidades ambientais no mercado. Segundo o autor, as estratégias podem ser vistas de uma forma concatenada em termos

evolutivos (pode ser feita analogia com as bonecas russas ou matrioskas, em que a boneca maior neste caso análoga a uma estratégia mais evoluída, contempla as mais pequenas, análogas às estratégias ambientais menos evoluídas). O facto de as estratégias apresentarem padrões de dependência, pressupondo que a evolução para estratégias mais avançadas requer o sucesso da implementação das mais básicas, justifica o seu cariz concatenado. Independentemente das precedências o autor considera que as estratégias ambientais podem integrar as estratégias padrão em gradientes distintos. É importante realçar aqui que embora Hart faça menção à importância das estratégias se desenvolverem progressivamente não chega a uma conclusão se há uma sequência lógica entre estas estratégias ou se podem ser acumuladas em paralelo.

Já a prevenção da poluição surge em analogia a um sistema de gestão da qualidade em que é requerido um forte envolvimento da parte dos colaboradores com o objetivo da alteração do processo ou redesenho do produto com o fim último da redução sistemática dos desperdícios, que é coexistente com o aumento da produtividade e da eficiência. Neste caso é a alteração do funcionamento do processo que conduz a um melhor aproveitamento dos materiais através da diminuição dos desperdícios.

A estratégia de *product stewardship* permite estender o alcance de vantagens em matéria de ambiente para além do processo produtivo, pelo que privilegia a análise do ciclo de vida do produto. Assim, outras fases do ciclo de vida ou da cadeia de valor para além do processo interno vão contribuir para o alcance de vantagens ecológicas. Esta é uma estratégia que contempla a supervisão do processo “do berço até à cova”, contemplando a integração de várias vozes, não só das dos fornecedores e recetadores do produto (podem ser transformadores do produto ou clientes finais) mas também dos especialistas. Esta estratégia contempla já a realização de análises mais complexas que passam por auditorias internas como da sua aplicação aos fornecedores e aos clientes.

A estratégia do desenvolvimento sustentável apela à criação de novas tecnologias com impactos ambientais reduzidos, havendo ainda o reconhecimento da importância do desenvolvimento social e ambiental, especialmente dos países em vias de desenvolvimento. Essa estratégia requer o reconhecimento de que a expansão do consumo nos países do norte está associada à degradação ambiental dos países do sul e que as estratégias ambientais, para além de equacionar o impacto em termos temporais (visam a sustentabilidade do curto termo ou do médio/longo termo), têm necessariamente de equacionar o impacto nas várias regiões do globo.

Segundo a proposta de Hart (1995) é consoante as estratégias ambientais que os recursos usados vão sendo complexificados, conduzindo à inimitabilidade. Neste sentido, uma organização que adote uma estratégia de prevenção de poluição investe particularmente nas potencialidades dos seus recursos humanos, designadamente na sua capacidade de substituir as poupanças efetuadas através das estratégias de fim-de-linha, que são facilmente imitáveis, pelo desenvolvimento dos colaboradores, designadamente naqueles que conduzem ao desenvolvimento de aprendizagens que se vão repercutir na eficiência ambiental. Neste caso os recursos tornam-se tácitos porque pressupõem que as aprendizagens da parte dos recursos humanos se traduzam em mudanças com uma complexidade razoável que fomenta a ambiguidade causal. Efetivamente, o envolvimento por parte dos recursos humanos numa filosofia pró-ambiental carece de uma mudança na visão do ambiente e do negócio, de aspetos estruturais e das próprias funções, sendo extremamente difícil de alcançar, mas também de imitar. A probabilidade desta estratégia evoluir para a *product stewardship* aumenta à medida que a organização vai tendo a capacidade de se abrir ao exterior e integrar a perspetiva dos *stakeholders*. Quando as organizações passam a integrar as expectativas dos *stakeholders* nos seus painéis consultivos designadamente a comunidade, os fornecedores, as ONGs, as instituições académicas e os clientes, que podem ou não ser os consumidores finais, tornam-se mais integradoras no que respeita aos interesses ecológicos e tendem a estender o seu nível de alcance em matéria de sustentabilidade às várias fases do ciclo de vida dos produtos alcançando a eficácia ambiental. É quando a organização considera a importância dos *stakeholders*, já não como forma de escrutínio mas de colaboração efetiva, que se predispõe a efetuar alterações no desenho do produto ou do processo, passando, assim, a integrar outra capacidade designada de *complexidade social*. É também quando as organizações conseguem criar as necessidades de desenvolvimento pró-ecológico no mercado, campo institucional o que de uma forma abrangente pode corresponder à própria sociedade que a estratégia de desenvolvimento sustentável pode ser alcançada.

O estudo levado a cabo por Sharma e Vrendenburg (1998) na indústria petrolífera, com uma componente indutiva e outra dedutiva, é dos poucos trabalhos empíricos que investigam a presença dos recursos da firma em organizações com estratégias proactivas e reativas. Através da análise indutiva os autores identificaram um conjunto de temas que fizeram corresponder aos recursos ambientais das firmas com melhores capacidades adaptativas, designadamente a capacidade de integrar a perspetiva dos *stakeholders*, a capacidade de efetuar aprendizagens e de integração sucessiva da inovação. Estes temas surgiram exclusivamente nas organizações proactivas.

Fowler e Hope (2007) partindo da questão colocada por Hart (1995) que aponta para a compreensão da lógica que tem de existir entre as estratégias [“*is there a sequential logic to the three strategies of pollution prevention, product stewardship and sustainable development (path dependence), or can the necessary resources be accumulated in parallel (embeddedness)*”], efetuam um estudo de caso com vista a alcançar uma resposta. Os resultados demonstram que a empresa estudada consegue manter as estratégias em paralelo, sem que as mesmas manifestem dependência umas das outras. Neste caso concreto a par de dinamizar a produção de algodão biológico para integrar a confeção dos seus produtos, tendo deslocalizado a produção do mesmo para países carenciados (corresponde a uma estratégia de desenvolvimento sustentável) continua a fazer um acompanhamento do ciclo de vida dos produtos, com especial atenção na atuação dos fornecedores e no fim do ciclo, continua também a efetuar alterações no processo interno, com o objetivo de rentabilizar a produção e diminuir os desperdícios (*product stewardship*).

Papagiannakis, Vaudoris e Lioukas (2014), sem se referirem à acumulação de estratégias, mas antes à sucessão das mesmas, vêm mostrar através de uma análise empírica, como é que os recursos podem ser capitalizados através do *feedback* de modo a permitir que as firmas evoluam em termos de estratégias ambientais. Baseando-se na RBV, mas também na Teoria do controle (Carver & Scheier, 1981 citados por Papagiannakis, *et al.*, 2014), assumiram que à medida que as organizações vão adotando ações pró-ambientais, vão conseguindo alcançar *feedback* das mesmas, bem como acumulando capacidades. Os autores escolheram firmas pertencentes a vários setores de atividade, médias e grandes que fossem representativas de cada uma das estratégias ambientais identificadas por Hart e que aquelas que se posicionassem nas estratégias mais evoluídas tivessem passado pelas anteriores estratégias nos períodos em que a análise foi efetuada, precisamente para terem conhecimento do processo. A investigação foi concebida de modo a assumir um cariz longitudinal, permitindo auscultar como é que os investimentos ambientais se retroalimentam. Na Figura 8 são apresentados os fatores influentes na evolução estratégica de uma das companhias estudadas, que apresenta uma estratégia de desenvolvimento sustentável.

Este processo foi iniciado pelas pressões dos *stakeholders*, demandas das regulações provenientes do tipo da indústria e/ou dos valores e atitudes dos líderes. Os valores e as atitudes dos líderes além de afetarem o início das estratégias ambientais têm impacto na magnitude e na rapidez do processo de *feedback*, facilitando, assim, o processo desde o princípio até ao fim.

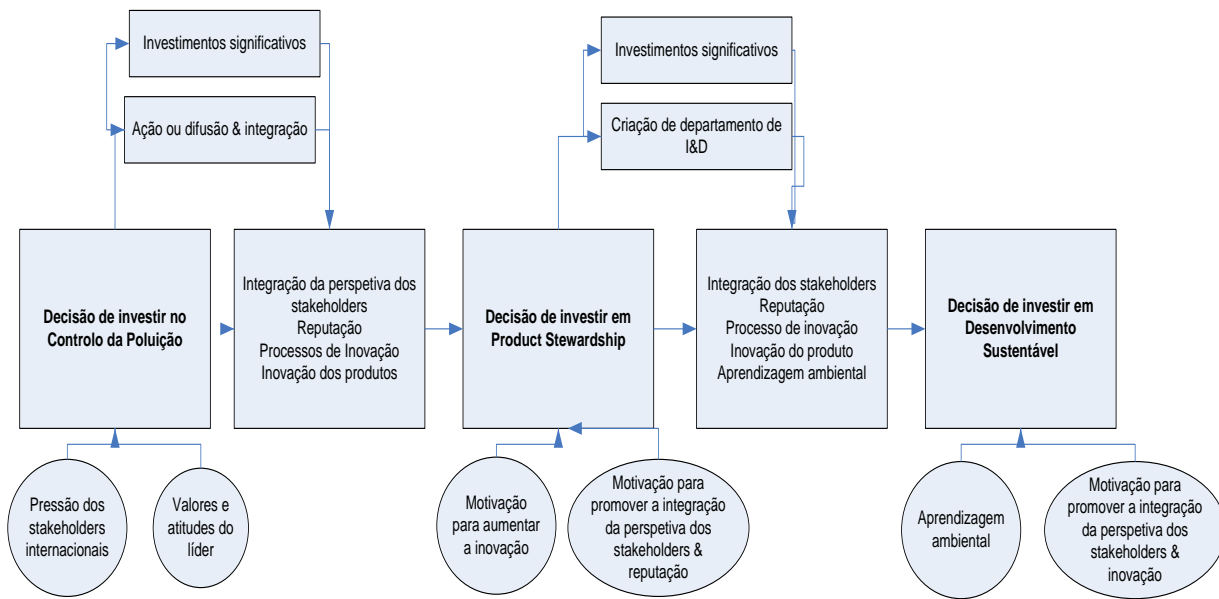


Figura 8: Modelo do processo de *feedback* numa organização que evolui de uma estratégia de controlo da poluição para *product stewardship* e finalmente para desenvolvimento sustentável

Se bem que o próprio Hart (1995) se refira a um conjunto de recursos ambientais com determinadas características que podem tornar a organização inimitável e fomentar a sua capacidade competitiva, pelo facto destes mesmos recursos serem mutáveis permitindo a adaptação das organizações às pressões contextuais, mais do que recursos da firma alguns destes denotam já atributos equiparados aos das capacidades dinâmicas, na medida em que condicionam a possibilidade de as organizações sinalizarem a tendência no mercado e de introduzirem mudanças internas no sentido de as explorar.

2.5 A Abordagem das Capacidades Dinâmicas e da Ambidestria Estrutural

A abordagem das capacidades dinâmicas partilha com a dos recursos a tentativa de explicar as razões pelas quais as empresas poderão obter vantagem competitiva (Morgan, Vohies & Mason, 2009), mas diferencia-se desta abordagem ao apresentar uma visão mais dinâmica da organização e do modo como esta aborda a sua relação com a envolvente. Wang e Ahmed (2007) sugerem uma definição de capacidades dinâmicas, que é ao mesmo tempo integradora e capaz de ser operacionalizada: “*We define dynamic capabilities as a firm’s behavioral orientation to constantly integrate, reconfigure, renew and recreate its resources and capabilities, and most importantly, upgrade and reconstruct its core capabilities in response to the changing environment to attain and sustain competitive advantage*” (p. 75). Assim, uma empresa que seja detentora de capacidades dinâmicas pode ser descrita como uma entidade que se mostra capaz de alterar (*seize*) os seus elementos constitutivos (rotinas, tecnologia, conhecimento,

investimento, produtos, estrutura) na sequência da deteção ativa de oportunidades na envolvente (*sense*) e da sua exploração (Teece, 2007), escapando à tendência para cair na armadilha das decisões prévias (*path dependence*) fundamentalmente através do desenvolvimento da capacidade de gerir ameaças e de se reconfigurar (*reconfiguration*) (Teece, 2007). Uma simplificação possível será representar esta meta-competência como uma sequência contínua de *sensing-seizing-reconfiguration*, tal como ilustra a Figura 9.

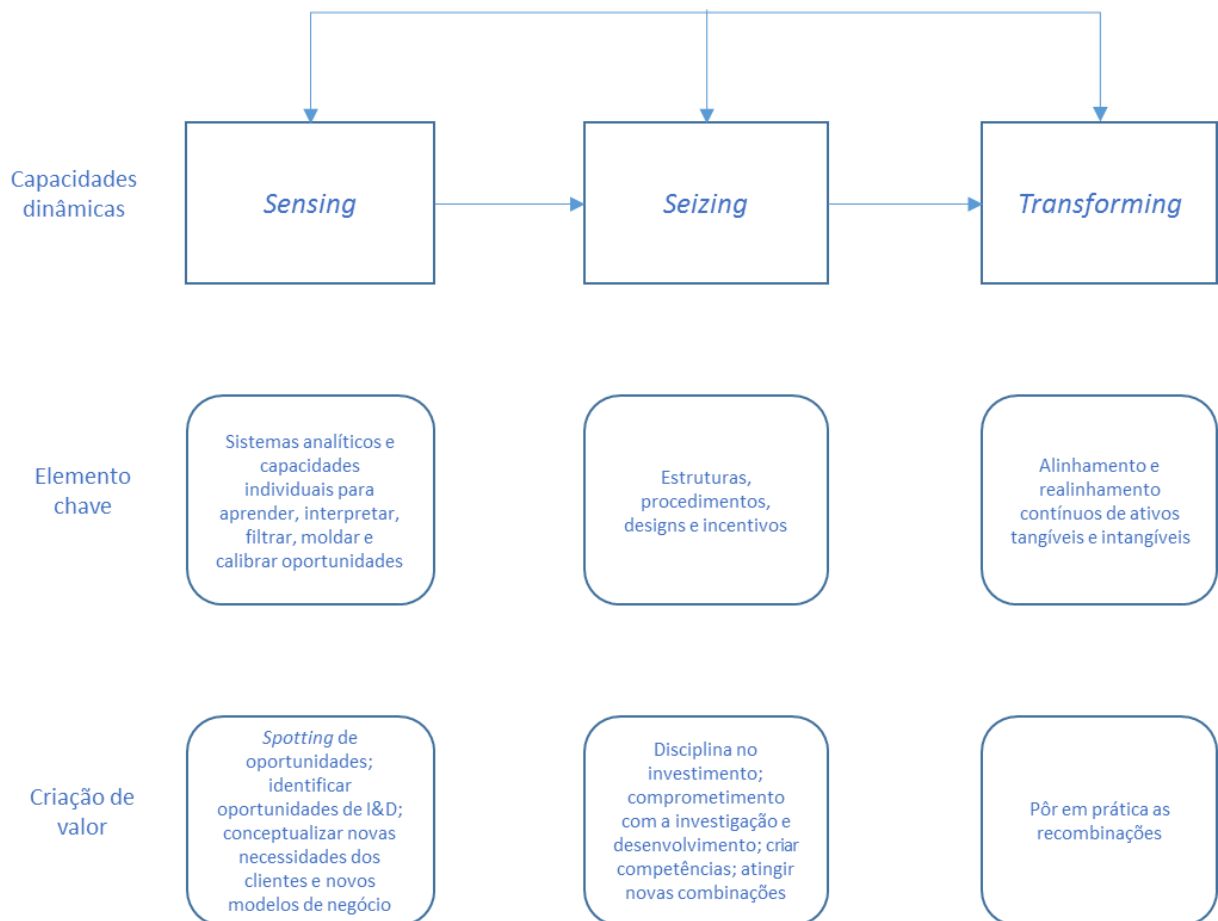


Figura 9: Elementos fundamentais das capacidades dinâmicas [adaptado de (Teece, 2007) e (Katkaló, Pitelis e Teece, 2010)]

Deste modo, “*dynamic capability is a meta-competence that transcends operational competence and enables firms not just to invent but also to innovate profitability*” (Teece, 2007, p. 13). Ao acentuar esta dimensão de ação sobre a evolvente, através da invenção e da inovação, Teece (2007) retrata a abordagem das capacidades dinâmicas em organizações que operam em setores sofisticados tecnologicamente e com elevada taxa de mutação, e que sejam abertas ao comércio internacional, como é o caso de algumas organizações do sector químico (em estudo nesta dissertação).

Em linha com algumas aceções mais tradicionais (Teece, Pisano & Chuen, 1997), a conceção de capacidades dinâmicas avançada por Wang e Ahmend (2007) deixa antever um papel fundamental a ser desempenhado pela gestão de topo na criação e cultivo desta capacidade organizacional, negligenciando outras explicações igualmente importantes que vão para além da gestão do conhecimento e das aprendizagens. Mediante esta perspetiva, cabe sobretudo à equipa de topo gerir os processos de integração, reconfiguração, renovação e recriação próprios da empresa, que lhe possibilitem inovar, integrar informação sobre a envolvente e adaptar-se. É neste contexto que, por exemplo, Kor e Mesko (2013) enunciam um modelo explicativo da performance empresarial no qual as duas funções críticas de um CEO são, por um lado, a reconfiguração das competências da equipa de gestão executiva de modo a esta incrementar a sua capacidade absorptiva e, por outro, facilitar a capacidade absorptiva da TMT. Digamos que é através destas dinâmicas promovidas pelo CEO que ele próprio vai desenvolvendo capacidades absorptivas, que lhe permitem avaliar as necessidades de mudança da lógica dominante de modo a que as mesmas sejam as mais adequadas para o alcance de vantagem competitiva.

Uma outra perspetiva distinta da das capacidades dinâmicas é a da ambidestria contextual (Tushman e O'Reilly III, 1996) sobretudo porque dissolve a responsabilidade atribuída ao líder pela organização como um todo. A proposta nuclear desta visão pode ser sumarizada do modo seguinte: o sucesso de longo termo depende da capacidade que uma organização demonstre de tirar partido das suas capacidades atuais (*exploit*), ao mesmo tempo que explora (*explore*) novas competências e oportunidades. Tal como uma pessoa ambidextra usa de forma eficiente ambas as mãos, uma organização ambidextra é aquela que consegue apresentar, ao mesmo tempo, adaptabilidade e alinhamento. A adaptabilidade confere à organização a capacidade de desenvolver e aproveitar rapidamente novas oportunidades ou de se ajustar a tempo a mercados em rápida evolução. Já o alinhamento pressupõe a existência de sistemas de gestão capazes de tirar partido dos seus ativos próprios e de obter resultados positivos através da exploração dos seus bem conhecidos modelos de negócio.

Como suporte a esta asserção interessa resumir o estudo levado a cabo por O'Reilly e Tushman (2004). Os autores analisaram 35 tentativas de inovação iniciadas por 15 unidades de negócio em nove setores de atividade diferentes. Após exame dos modelos organizacionais usados pelas unidades de negócio, O'Reilly e Tushman (2004) descobriram que as empresas procuravam prosseguir estes projetos de inovação através de quatro formatos organizacionais distintos: 1) designs funcionais: as equipas de projeto são integradas na estrutura (de gestão e organizacional)

existente; 2) equipas multifunções: grupos que operam no seio da organização existente, mas fora da hierarquia; 3) equipas não suportadas: unidades independentes, criadas fora da organização e da hierarquia existente; 4) organizações ambidexas: os esforços de inovação são organizados como unidades estruturais independentes, cada uma com os seus processos, estrutura e cultura, mas integradas ao nível da gestão de topo. Das 35 iniciativas de inovação, 7 usaram desenhos funcionais, 9 recorreram a equipas multifunções, 4 usaram equipas não suportadas e 15 optaram por estruturas ambidexas. Os efeitos destas opções foram elucidativos: nenhuma das estruturas multifunções ou equipas não suportadas produziu reais inovações; duas estruturas funcionais atingiram os seus resultados; 90% das organizações ambidexas atingiram os seus objetivos; a superioridade dos desenhos ambidextros é ainda mais vincada nos oito casos em que as empresas se tinham inicialmente organizado para inovar de acordo com opções funcionais, equipas multifunções e equipas não suportadas; três empresas começaram com desenhos ambidextros e mudaram para as outras alternativas e a performance decresceu substancialmente; esta tendência da superioridade dos formatos ambidextros verificou-se também nos negócios existentes. Como explicar esta superioridade? Ao que parece, o fundamental é reconhecer que as unidades *exploiting* e *exploring* são suportadas, necessariamente, por intenções estratégicas, estruturas e culturas bem diferenciadas: custo e margens versus inovação e crescimento; formalização e mecanicismo versus adaptação e fluidez; eficiência, baixo risco, qualidade versus assunção de riscos, experimentação. As unidades *exploring* podem obter recursos importantes (dinheiro, conhecimento, clientes), mas a separação garante que as estruturas, processos e culturas das unidades *exploiting* não são adotadas, pois isso inibiria o seu resultado. A relevância desta abordagem explicativa da perenidade organizacional tem dado lugar a uma assinalável profusão de estudos. A Figura 10 representa uma das várias sistematizações deste campo (ver, por exemplo Lavie, Stettner e Tushman, 2010 para revisões e Junni *et al.* 2013 para uma meta-análise da relação entre a ambidestria e a performance organizacional).

Através desta sistematização fica bem patente que há um conjunto de fatores externos e internos que influenciam a propensão da organização para a *exploration* e/ou *exploitation*. Este modelo demonstra que, apesar da tensão, é possível as organizações desenvolverem as suas capacidades dinâmicas através de uma gestão do balanceamento entre ambos os processos, sendo que nesta gestão pode ter maior ou menor influência o CEO e as pressões contextuais. Lavie et al. (2010) afirmam que conciliar *exploration* e *exploitation* é uma questão de grau e não de presença de uma em substituição da outra. Isto quer dizer que não são atividades independentes devendo ser

vistas como uma mesma dimensão. Note-se que na proposta destes autores a identidade, a par das cognições e da intencionalidade, surge como elemento capaz de atenuar a tensão na medida em que fornece um quadro de atribuição de sentido e significado à coexistência da *exploration* e *exploitation*. Ainda que os resultados das investigações deem conta da existência de vantagens e desvantagens associados a cada uma das atividades, tratar estes fenómenos em termos de vantagens e inconvenientes é acentuar uma quebra ou rotura entre ambos o que, segundo os autores e como já referido, tal não deve existir, dado que não são atividades independentes, sendo por isso importante perceber quais as explicações ou microprocessos que as aproximam para fazê-las coexistir. O aprofundamento do estudo da IO pode ser uma das formas de perceber como é possível conciliar a *exploration* e *exploitation*.

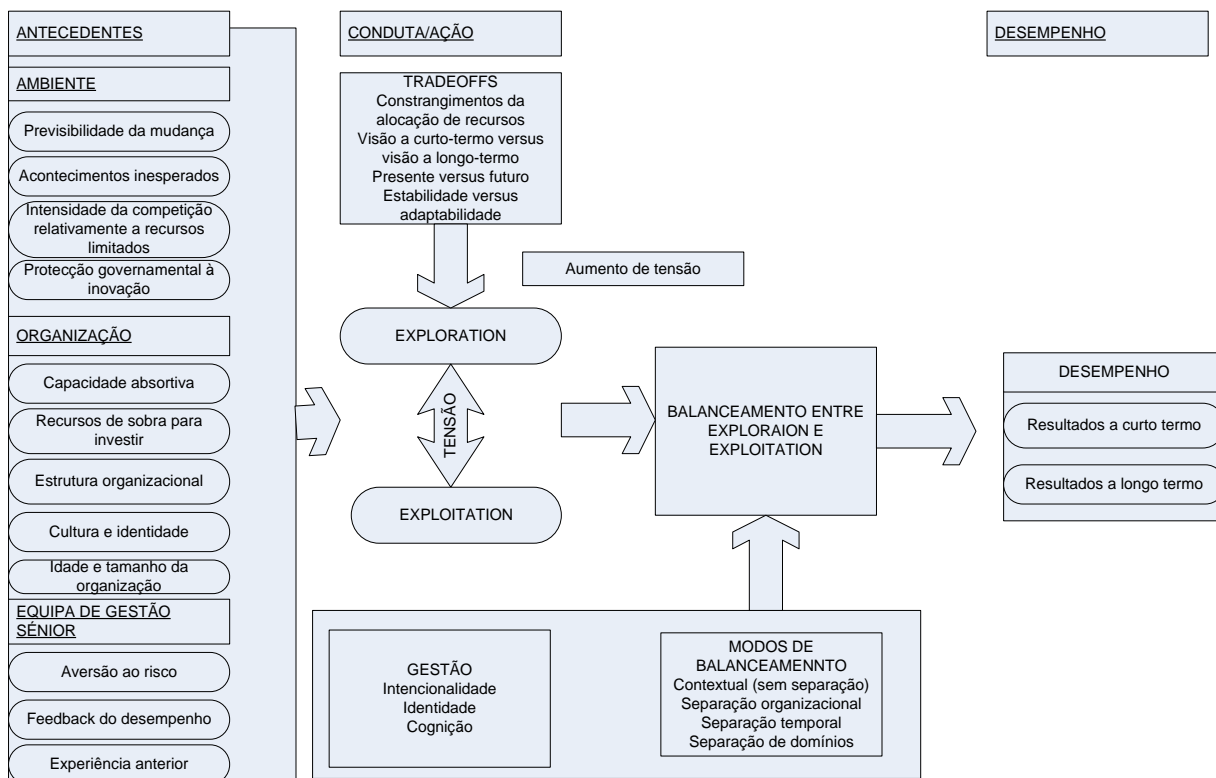


Figura 10: Um quadro de referência da ambidestria [adaptado de (Lavie et al., 2010, p. 111)]

De notar que em termos de arquitetura organizacional a ambidestria estrutural que corresponde à separação espacial das unidades *exploit* e *explore* não é a única forma de procurar solucionar a questão da tensão da sua coexistência, existindo a separação organizacional, temporal e em termos de domínio. A separação temporal, como o nome indica, refere-se à sucessão de ambas atividades no tempo e a separação em termos de domínio refere-se à delegação de uma das atividades ao exterior, por exemplo através do estabelecimento de alianças. A tensão permanente

gerada pela necessidade de reconciliar os movimentos de *explore* e *exploit*, confere à gestão de topo um papel determinante na sua conexão, se bem que a sua intervenção varie consoante os modos de balanceamento entre *exploration* e *exploitation*. Smith e Tushman (2005) referiram a importância de os gestores de topo terem uma representação cognitiva prévia da complexidade organizacional, de modo a ultrapassar os entraves paradoxais da expansão.

Segundo O'Reilly e Tushman (2008) as condições para que a ambidestria se instale com sucesso são: (1) a TMT deter simultaneamente intenções estratégicas relacionadas com *exploit* e *explore*; (2) existir uma identidade suficientemente abrangente, ancorada na partilha de valores e de uma visão (3) existir um consenso entre a TMT sobre a estratégia da unidade, comunicação incessante dessa estratégia e um sistema de incentivo (4) existirem arquiteturas organizacionais separadas (modelos de negócio, competências, incentivos, métricas e culturas); (5) existir uma liderança que tolere as contradições de alinhamentos múltiplos, e seja capaz de resolver as tensões decorrentes.

Tal como referido, esta conceção dos fatores determinantes da ambidestria explicita o papel da liderança de topo na criação e gestão deste formato organizacional. Mas do que anteriormente se refere, ressalta ainda o papel a desempenhar pela identidade organizacional, baseada numa visão e valores partilhados, fatores que podem ser vistos à luz da proposta de Bartlett e Ghoshal (2002) como o essencial da formulação estratégica e do papel dos gestores de topo. Recorde-se que os autores sugerem a relevância de se deslocar o foco da estratégia da criação de posições de binómios produto-mercado defensáveis e da busca de vantagem competitiva, para a procura de renovação permanente, cabendo aos gestores a tarefa de criar e nutrir o capital intelectual como o recurso estratégico chave e adotar uma abordagem que privilegie a visão e os valores, a flexibilidade e a inovação, e o empreendedorismo e a experimentação generalizados. No quadro de referência de Bartlett e Ghoshal (1995) pode afirmar-se que a gestão estratégica se confunde com a gestão pela identidade.

2.6 A Identidade Organizacional (IO)

2.6.1 O que é e porque interessa estudá-la

Segundo os proponentes da definição de IO (Albert & Whetten, 1985), esta corresponde ao conjunto de características consideradas como centrais, distintas e que se perpetuam ou são mais perenes ao longo do tempo. Na definição original proposta por estes autores os elementos

constitutivos ou conteúdos integradores daquilo que é central, distinto e se perpetua são simultaneamente resultado de uma construção social e das atribuições/internalizações decorrentes das pertenças categoriais e atuação organizacional.

Entre os 3 pilares em que a identidade assenta os atributos centrais correspondem aos valores que justificam e dão sentido às escolhas, interpretações e ações. Os atributos centrais da IO acabam por ser o cerne da proposta de Collins e Porras (1994) quando estes afirmam que as organizações que perduram têm de ter uma fonte de inspiração ou uma linha de orientação que permanece intacta (o propósito central) e que possibilita que a organização se adapte às mutações contextuais sem se descaracterizar. A distinção também é um pilar importante, principalmente nos dias de hoje em que os contextos são muito competitivos e por isso as organizações têm de ser suficientemente distintas, de modo a serem reconhecidas e preferidas, apesar de terem de manter alguma semelhança em relação às organizações do seu campo de referência para serem legitimadas. Na atualidade, os conceitos chave que caracterizam o estado mais adequado em termos de distinção a nível do self são a “*optimal distinctiveness*” (Brewer, 1991) e o “*uniqueness paradox*” (Martin, Feldman, Hatch & Sitkin, 1983). *Optimal distinctiveness* refere-se a “*wherein organizations as entities in social space want to see themselves – and to be seen by others – as similar to relevant members of a category or industry and yet somehow distinctive from those other members*” (cf. Corley *et al.*, 2006, p.86). Já o *uniqueness paradox* corresponde à importância de ser semelhante e, ao mesmo tempo, diferente em determinadas dimensões caracterizadoras do self. A distinção é abordada de duas perspetivas, quer dizer, como uma organização consegue transmitir aos seus membros e *stakeholders* que é distinta dos competidores, mas também, como é que a organização gere a sua identidade de modo a ela própria garantir as semelhanças e distinção no seu campo institucional, sendo o objetivo distinguir-se o suficiente para alcançar vantagem competitiva, mas semelhante o suficiente para granjear a legitimação da sua identidade.

O terceiro pilar e mais controverso diz respeito à perpetuação ou perenidade da IO, pois na verdade a IO só existe se se reconhecer alguma continuidade, mas isso não quer dizer que a identidade não sofra alterações; de facto está comprovado que a IO muda, pelo que aqui se confirma que mesmo os valores mais profundos têm de se adaptar. A visão processual da IO afirma mesmo que para assumir alguma perenidade a identidade sofre mutações constantes (e.g., Ravasi & Schutz, 2006).

Na literatura são vários os estudos que salientam as táticas para as organizações mudarem a identidade sem se descaracterizarem, sendo uma delas garantir que a organização é detentora do mesmo *label*, ou seja, da mesma designação, mas o sentido que lhe é atribuído vai sendo mudado. Acaba por ser esta constância nos *labels* que possibilita que a mudança se instale, sem que a organização se descaracterize. Tal como referem Corley e Gioia (2004, p. 174) “*labels are stable but their meanings are malleable*”. Esta visão, para além de perspetivar a IO de forma dinâmica, sendo algo que acontece e que dá sentido não apenas ao ser, mas também ao tornar-se, situa a identidade no espaço e no tempo assumindo que: “*the various categorizations that constitute identity and their meanings are not fixed but change over time, in different contexts and as a result of ongoing language use*” (Maguire e Hardy, 1995 p.15 citado por Langley & Tsoukas, 2012, p.4).

Ainda que defendam uma visão processual da IO, Gioia e Patvardhan (2012) avançam uma perspetiva um pouco diferente daquela que anteriormente se apresentou no sentido em que faz coexistir a visão processual com a existencialista ou dos conteúdos. Os autores afirmam que se a identidade é algo que se constrói, desconstrói, que se desempenha e se legitima tem de ser algo que existe como entidade. Tal como estes autores nesta dissertação reconhece-se que para além da identidade corresponder a uma série de atributos que contribuem para a definição da organização enquanto entidade, a identidade é ela própria um processo dinâmico que assegura a existência organizacional. Neste sentido o presente estudo investiga a internalização da sustentabilidade na identidade através do modo como a organização pensa a sustentabilidade (corresponde aos conteúdos identitários) e a sua capacidade de desenvolvimento identitário (corresponde à análise da IO enquanto processo).

2.6.2 Distinguir a IO dos restantes constructos: a IO no mapa das designações e a diferença entre a IO e a cultura

2.6.2.1 Situar a IO no mapa das designações

Não é objetivo desta dissertação tratar do mapa de nomenclaturas da IO, até porque este trabalho foi já feito de forma bastante esclarecedora (e.g., Brown, Dacin, Pratt & Whetten, 2006; Corley et al., 2006; Balmer, Stuart & Greyser, 2009; Whetten, 2006). Esta revisão limita-se a situar o constructo, tal como este é perspetivado na presente investigação, no mapa de nomenclaturas relacionadas (Tabela 3), pretendendo assim garantir que o sentido atribuído é consistente com as terminologias existentes.

Sendo a relação da identidade com a estratégia uma relação em que se perspetiva o futuro, os conceitos que geralmente são confrontados são a identidade real ou atual com a identidade desejada ou futura, bem como com a estratégia atual e futura. Assim, nesta dissertação em que a IO é perspetivada em associação à estratégia, as principais questões que definem a IO são: “Quem é que somos enquanto organização, pelo facto de agirmos tal como agimos?” “Quem é que perspetivamos vir a ser (identidade desejada)?” “Quem é que seremos se passarmos a agir?”

Note-se a diferença entre estas e outras questões, que são por vezes associadas à IO, tais como “quem é que pretendemos que os outros acreditem que somos?” e que corresponde à *imagem desejada*, tal como sugerido por Alvesson (1990). Também Dutton e Dukerich (1991), assim como Dutton *et al.* (1994) referem-se à perceção dos membros quanto à imagem que o exterior tem da organização, que corresponde à *imagem externa construída*. Aqui a questão é: qual a representação que temos da imagem que os outros (exterior) têm de nós enquanto organização? Aquilo que os membros pretendem que os outros acreditem que a organização é, pode não corresponder à imagem ou impressão transmitida (Berg 1986). Ainda a avaliação que o exterior faz dessa imagem é outro domínio, neste caso da reputação organizacional.

Tabela 3: Situar a IO na rede de nomenclaturas relacionadas: apresentação e descrição dos conceitos

| Descrição | Conceitos | Termos relacionados na literatura | Temporalidade |
|---|---|---|--------------------|
| Quem é que somos realmente | Identidade organizacional | <i>Identity or Organizational Identity</i> (Gioia <i>et al.</i> , 2000; Hatch & Schultz, 1997; Pratt & Foreman, 2000). <i>Perceived organizational identity</i> (Dutton <i>et al.</i> , 1994) <i>Corporate Identity</i> (Hatch & Schultz, 1997; | Presente |
| Como é que gostaríamos que os outros nos vissem | Imagem desejada | <i>Image</i> (Whetten, 1997) <i>Projected image</i> (Gioia <i>et al.</i> , 2000) <i>Desired future image</i> (Gioia <i>et al.</i> , 2000; Gioia & Chittipeddi, 1991; Gioia & Thomas, 1996) | Futuro |
| Perceções que temos acerca do modo como os outros nos veem | Imagem externa construída ou imagem projetada | <i>Constructed external image</i> (Dutton & Dukerich, 1991; Dutton <i>et al.</i> , 1994; Gioia <i>et al.</i> , 2000) <i>Perceived external prestige</i> (Smidts, Pruyn & van Riel, 2001) <i>Reflected stakeholder appraisals</i> (Scott & Lane, 2000) | Passado / presente |
| Quem é que pretendemos vir a ser | Identidade desejada | <i>Desired organizational identity</i> (Scott & Lane, 2000) | Futuro |
| Como é que esta organização é avaliada pelo exterior (durante um período de tempo alargado) | Reputação | <i>Reputation</i> (Fombrun, 1996; Fombrun & Shanley, 1990) <i>Company evaluation</i> (Sem & Battacharya, 2001) <i>Reputation</i> (Dacin & Brown, 2002; Van Riel, 1997; Whetten, 1997) <i>Transient impressions</i> (Gioia <i>et al.</i> , 2000) | Passado / presente |

Contrariamente à imagem ou à reputação, a IO refere-se à perceção dos *stakeholders* internos, mas que, necessariamente, não exclui nem a identidade do campo institucional, nem as expectativas das audiências. Note-se que esta perspetiva não exclui a importância da

interferência dos fatores contextuais, mas concebe a IO como estando ela própria dependente da (re)construção dessas pressões, quer seja por intermédio do líder ou do fundador, ou dos próprios colaboradores.

2.6.2.2 Caracterizar a IO através daquilo que a IO não é: diferenças entre a Identidade e Cultura Organizacional

Anteriormente definimos vários conceitos com o objetivo de mostrar que IO difere da imagem, da reputação, da visão e da própria estratégia. Mas será que a identidade também se distingue da cultura? Na verdade, é comum confundirem-se ambos os conceitos. Dos autores que mais aproximaram a identidade da cultura podemos considerar Fiol que em 1991 apresenta um modelo cuja formação da IO ancora na cultura. Mas é curioso que poucos anos mais tarde esta mesma autora (Fiol, 2001) vem refutar completamente esta proposta por considerar que a cultura imporia estatismo e dificuldade de mudança e isso não acontece com a identidade, que segundo ela é em si mesma um recurso facilitador da mudança.

São sobretudo as investigações que se têm referido à identidade enquanto “afirmações”, ou seja, na perspectiva da organização enquanto ator social (e.g., Glynn & Watkiss, 2012), que fazem menção à importância da cultura e ao modo como a organização se apropria dos *scripts* culturais presentes no seu ambiente, e como é que, com base nos *scripts* culturais, consegue alcançar distinção na sua identidade. Esta temática será desenvolvida na secção 2.6.3.1 desta dissertação. Segundo Small (2010, citado por Glynn & Watkiss, 2012) a cultura tem influência na IO através: (a) da constituição de um quadro de referência que funciona como filtro cognitivo, (b) repertórios, (c) narrativas, (d) símbolos, (e) capital cultural institucionalizado e preferências culturais e (f) *templates* institucionais.

Hatch e Schultz (2002) apresentam uma teoria processual da IO na qual tentam explicar a emergência e evolução da IO através da relação entre a Imagem (contextos) e a Cultura. Para isso efetuaram uma analogia entre *I* e o *Me* da proposta de Mead no campo da identidade individual para a IO. Ao *I* da identidade individual os autores fizeram corresponder a cultura na IO. Já o *Me* está para a identidade individual assim como a imagem está para a IO. Assim, o *Me* corresponde à imagem transmitida por parte daqueles que não fazem parte da organização e o *I*, sendo mais difícil de explicar porque também é de mais difícil acesso, identificam-no como algo que não é imediatamente acessível à consciência coletiva, apresentando-se de forma implícita, o que lhe permite uma compreensão tácita e profunda da organização (através das assunções, crenças e valores).

A literatura (e.g., Ravasi & Shultz, 2006) considera ainda que a cultura funciona como uma base contextual para a atividade de produção de significados, incluindo a autodefinição do *self*. Digamos que a cultura, não só constitui uma plataforma de entendimento para os acontecimentos externos, especialmente aqueles que põem em causa a imagem e a identidade (cf. Ravasi & Shultz, 2006), mas também fornece uma base para a atribuição de sentido à própria IO. Se bem que esta proposta teórica isole a IO da cultura, o seu teste empírico muitas vezes reitera a possibilidade de a cultura substituir a IO, estabilizando-a, sendo que esta perspetiva confirma a posição de Hatch e Shultz (1997, p. 363) quando afirmam que “*Corporate identity can, therefore, never be wholly managed; in part, it too is a cultural product.*”

Ainda que a IO possa ter influências da cultura, não é resultado da cultura, tendo ela própria a capacidade de mudar os léxicos culturais para garantir que a mudança ocorre no momento certo. Recentemente um estudo efetuado por Rindova, Dalpiaz e Ravasi (2011) vem mostrar a importância da IO moderar a relação entre a cultura e a estratégia. Trata-se de um estudo efetuado na Alessi, uma conhecida marca de utensílios de cozinha, que evoluiu de uma antiga fábrica de metalurgia para a produção deste tipo de utensílios, mas com uma forte componente artística no design. A evolução desta indústria deveu-se à capacidade de internalizar no seu repertório cultural conteúdos importados de outros setores, designadamente das artes. O processo de internalização dos repertórios artísticos não foi fácil, mas o que legitimou o redireccionamento da sua estratégia acabou por ser a passagem dos repertórios culturais para a identidade, que assim passaram a dar sentido à sua maneira de ser e de agir. Neste caso, houve necessidade de redefinir a IO através dos conteúdos que estavam a ser atualizados nos repertórios culturais, para que os mesmos se transmitissem a nível estratégico.

Na literatura são cada vez mais as propostas que reconhecem o carácter dinâmico da IO e defendem a sua diferenciação da cultura. Hoje em dia, como poderemos ver em seguida existem provas em como a IO se mune de influências contextuais, absorvendo as que são para absorver e adaptando outras através de interpretações simbólicas. Fundamentalmente, a identidade distingue-se da cultura pela capacidade da identidade permitir à organização definir-se a si, enquanto que a cultura não tem essa função; pode mesmo afirmar-se que a cultura acaba por ser um dos elementos dessa autodefinição. De referir ainda que enquanto a identidade está dependente da validação externa (Hatch, 1993; Schein, 1985; 1992; Shultz, 1994), a cultura apresenta-se como verdade inquestionável sendo justificada pelo próprio desempenho e funcionamento organizacional. De referir ainda que com a cultura, a organização não busca

adaptação, apenas assimila um quadro de referência simbólico, já através da identidade pode alcançar adaptação.

2.6.3 Abordagens ontológicas da IO

Como se demonstra em seguida existem várias abordagens ontológicas da IO que no geral são correspondentes às dimensões estruturantes dos paradigmas, metáforas e escolas de análise organizacional (cf. Burrell & Morgan, 1979). Antes de proceder à sua comparação apresentam-se as dimensões estruturantes dos paradigmas, tal como propostos por Burrell e Morgan (1979).

O paradigma funcionalista pressupõe que a sociedade tem uma existência objetiva e concreta, sendo um sistema tendente para a estabilização e para um estado regulado. Neste quadro, seria possível fazer ciência social objetiva, com recurso a métodos científicos e sem influência de valores ou orientações ideológicas dos autores. Neste paradigma procura-se compreender o papel desempenhado pelos seres humanos na sociedade, esta última considerada enquanto contexto de relações tangíveis influenciadoras do comportamento.

O paradigma interpretativo postula a inexistência concreta da realidade social, sendo esta criada pela experiência dos indivíduos e nas relações por estes estabelecidas com outros. Ao cientista social é negado o papel de observador objetivo, sendo-lhe conferido o estatuto de observador participante. Este paradigma aproxima-se do funcionalista, ao assumir que a realidade social assenta num padrão ou em algo dotado de ordem.

O paradigma humanista radical partilha com o interpretativo a preocupação com a construção e reprodução da realidade social, mas encara este processo como fundamentalmente constrangedor, inibidor das potencialidades da natureza humana. A análise do pensamento e comportamento humano é considerada uma via de libertação face ao domínio ideológico.

O paradigma estruturalista, à semelhança do humanista, concebe a sociedade como uma fonte de constrangimento, mas estas forças dominadoras não são socialmente construídas, são antes fatores concretos, estruturas reais, existentes a despeito das interpretações dos indivíduos. Estes fatores são contraditórios entre si e, como tal, geradores de tensões sociais. Os mais poderosos, ao controlarem estes fatores, tendem a reproduzir as assimetrias de poder e a manter a posição dominadora.

A perspetiva construtivista opõe-se à funcionalista ou da organização enquanto ator social no eixo (*subjective-objective*), aqui rebatizado de acordo com Hosking (1988), ao propor a distinção

entre uma visão “entitativa” vs. processual (organização como entidade e processo - eixo horizontal) (Figura 11). É nesta mesma linha de confronto, entre o não construtivismo e o construtivismo, que podemos situar a distinção entre organização e organizar (*organizing*) efetuada por Hosking (1988) ou entre metáforas arquitetónica e teatral usadas em processos de conceção e mudança das organizações, tal como o teoriza Weick (1993). A visão “entitativa” implica centrar a atenção nas estruturas organizacionais, dotadas de existência separada da cognição humana, criadas pelo topo e fundamentalmente constringedoras da ação dos indivíduos. É evidente a proximidade entre a conceção “entitativa” das organizações e o polo objetivo, tal como descrito por Burrell e Morgan (1979). A visão processual das organizações encontra-se próxima do domínio subjetivo. Nesta aceção, as organizações não existem separadamente das atividades, cognições e sentimentos dos indivíduos que a integram, sendo construídas socialmente e constituem palcos nos quais os seus elementos negociam uma determinada ordem social. Aos indivíduos é conferido um papel ativo na criação das condições nas quais possam prevalecer as linhas de ação mais apropriadas. Esta negociação de relações, de definição e apreensão cognitiva da ordem social e da distribuição de recursos, resulta da relação entre os atores interessados no decurso da vida organizacional.

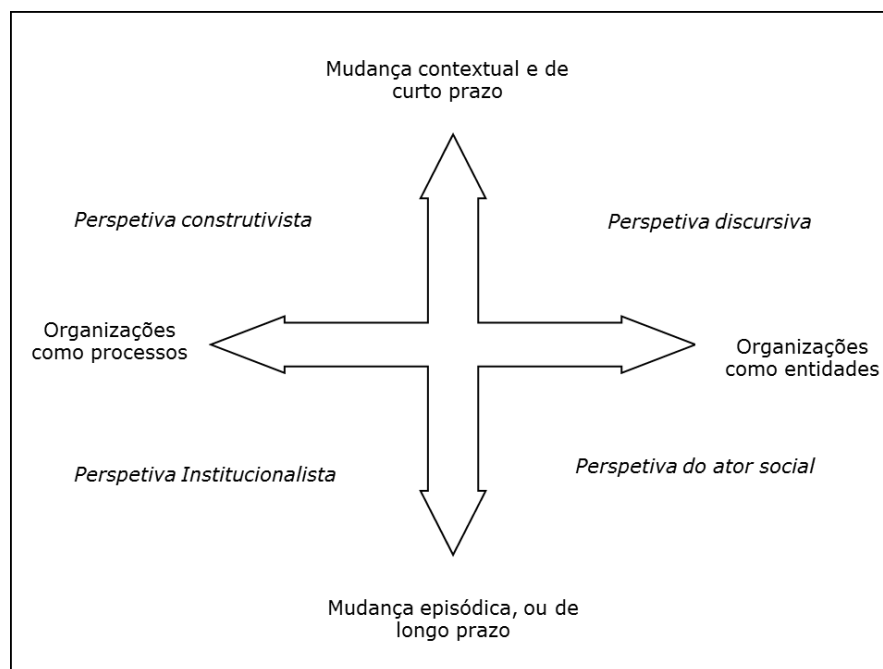


Figura 11: Posicionamento das perspectivas da IO nos paradigmas das organizações

O eixo vertical, ao descrever a mudança, retoma também uma das discussões do campo da IO, ou seja, se a mudança é contextual e de curto termo ou existe no longo prazo (ou pelo menos

tende para estados relativamente estáveis, como por exemplo, pós-crise). Este eixo permite localizar a perspectiva construtivista e as visões discursivas, estas últimas vão mais longe, argumentando que os indivíduos vão criando as suas identidades à medida que vão estabelecendo relacionamentos sociais, e aqui as identidades não são mais do que instrumentos discursivos que as pessoas podem usar para as ajudar a concretizar objetivos relativos às relações que estabelecem com outros, ou seja, a situarem-se num contexto com poucas referências. A Figura 11 é uma justaposição das quatro perspetivas, mas chama-se a atenção que a perspetiva institucional surge aqui associada a um papel ativo dado aos indivíduos na interpretação do material institucional, com base no qual formulam a identidade. Ainda assim, fica do lado da mudança mais lenta ou episódica, na medida em que, ao responder a pressões institucionais e ao usar material pertencente à categoria social (campo) para definir a sua identidade, as organizações acabam muitas vezes por se conformar, ou seja, tender para a inércia.

Uma questão que se levanta é, naturalmente, como resolver a questão resultante das diferenças induzidas pelo contraste do eixo vertical, já afluída aquando da discussão da dimensão de perenidade (secção 2.6.1). Com base na teoria da identidade ao nível individual (Vignoles, Schwartz & Luyckx, 2011) podemos argumentar que a estabilidade não significa que nada está a acontecer, mas sim que se trata do resultado dos esforços de manutenção e defesa da mesma. Por outro lado, os processos de mudança podem acontecer de modo previsível, de acordo com o contexto no qual os indivíduos se encontram: variabilidade entre contextos e estabilidade intra-contextos. Neste âmbito, não podemos descartar a variabilidade do papel dos indivíduos, dado nem todos mostrarem a mesma propensão para adotar a categorização, procurando ativamente contextos com certas características, particularmente aqueles que validem a sua identidade. A manutenção ou mudança da identidade dependerá do tipo de pessoa e do tipo de contexto, sendo presumível que e o mesmo se passe ao nível organizacional.

2.6.3.1 Perspetiva funcionalista da IO ou da organização enquanto ator social

No quadro funcionalista a IO corresponde às afirmações proferidas acerca daquilo que a organização é tendo em conta aquilo que a organização faz (Gioia, Schultz & Corley, 2000). Assim, a IO resulta de um conjunto de afirmações sobre “quem é a organização” proferidas pelo líder ou equipa de gestão que decorrem das pertenças categoriais e institucionais. Sob a alçada desta perspetiva, a maioria dos trabalhos consideram a IO como algo que é praticamente imutável e que as ameaças que possam ser colocadas à IO são geridas, na sua forma mais adaptativa, se a

organização consegue fazer-lhes face e simultaneamente preserva as representações internas e externas da IO. Por exemplo, Whetten (2006) defensor da perspectiva da identidade enquanto ator social, refere que os aspetos que não se perpetuem na identidade não poderão ser considerados elementos da identidade.

Ainda que vários autores (e.g., Gioia & Patvardhan, 2012) não distingam a visão da identidade enquanto ator social da institucionalista há algumas diferenças importantes que cada vez mais são referenciadas. De entre estas, há que sublinhar o facto de as teorias da IO, enquanto ator social, ou funcionalista, assumirem a IO como foco de diferenciação no campo institucional, enquanto as correntes institucionalistas encararem a identidade como fonte de semelhança (Glynn & Abzug, 2002).

2.6.3.2 Perspetiva institucionalista da IO

A IO vista mediante a perspetiva institucionalista corresponde ao conjunto de afirmações relatoras da pertença das organizações a um determinado campo institucional. Como define Glynn (2008) “*Identity according to institutionalism is a set of claims to a social category, such as an industry grouping, a status ranking or an interest set*” (p.419). Esta perspetiva deriva das teorias institucionais (Salznick, 1957; Friedland & Alford, 1991) que, tal como anteriormente referido, consideram que a sobrevivência organizacional resulta da legitimação da atuação pelo campo, sendo uma das formas de alcançar essa legitimidade a assimilação ou mimetismo à identidade das organizações desse campo (Labianca, Fairbank, Thomas, Gioia, & Umphress, 2001).

Glynn e Abzug (2002) verificaram que a escolha do próprio nome da organização, geralmente visto como um símbolo poderoso de distinção, devendo ser único para que esta possa ser reconhecida, é altamente influenciado por pressões institucionais para a conformidade. De facto, este estudo mostra que existem fortes indícios de isomorfismo nos nomes das organizações no interior do mesmo campo institucional.

Não há duvida que o institucionalismo ao defender o isomorfismo como forma de legitimação da organização pelo campo organizacional oferece um quadro teórico muito interessante para explicar a formação da IO, principalmente porque permite transpor explicações ao nível do contexto interorganizacional para a identidade da própria organização (ou seja o nível intraorganizacional). Contudo, apesar destas vantagens, há que considerar que para além da

semelhança ao campo institucional a organização apresenta um carácter distinto, também designado por “organização informal” na teorização de Kroezen e Heugens (2013). Neste sentido, há que considerar que ainda que o institucionalismo defenda o isomorfismo, o polimorfismo existe e há casos em que a variabilidade da IO em relação à do campo institucional acaba, não só, por ser legitimada e trazer vantagem competitiva, como influenciar a identidade do próprio campo institucional (e.g., Patvardhan, Gioia & Hamilton, 2012 citados por Gioia et al, 2013).

Importantes contributos para se perceber o processo através do qual a organização consegue diferenciar-se da identidade do campo e legitimar a sua identidade são fornecidos por Glynn (2008) e Kroezen e Heugens (2012). Glynn (2008) apresenta uma proposta teórica para a interferência da institucionalização na formação da IO, descrevendo como é que as organizações conseguem assegurar a semelhança ao contexto institucional que legitima a sua identidade e consequente atuação e, ao mesmo tempo, distinguem-se. No essencial, considera a autora que a formação da IO acaba por ser um processo de *bricolage institucional*, baseado nos conteúdos identitários que as organizações têm à sua disposição, maioritariamente advindos do seu ambiente institucional, i. e., indústria, campo organizacional. Ainda que as identidades advenham dos mesmos modelos culturais são negociadas, quer no interior da organização, quer no seu campo institucional. Se a organização consegue integrar os símbolos e significados do seu campo institucional, ao mesmo tempo que alcança uma estrutura única, legitimará a sua identidade no campo, tendo mesmo a possibilidade de vir a influenciar a própria identidade do campo institucional.

Gioia, Price, Hamilton & Thomas (2010) verificaram que a influência do campo institucional na identidade organizacional não é unidirecional, já que o próprio campo também acaba por ser influenciado pela IO. Neste estudo de caso, investigou-se o campo científico das tecnologias da informação que acabou por ser influenciado pela criação de um novo curso numa instituição académica. Esta nova identidade criada pelo curso, que surge com uma componente mais aplicada e direccionada para a indústria, acabou por ter influência na identidade do campo institucional das tecnologias de informação. A principal conclusão é que a formação da própria identidade de campo das faculdades de ciências das tecnologias de informação coevoluiu com a identidade de um novo curso proposto em contexto universitário.

Mais à frente na secção 2.6.4 que explora a formação e mudança da IO será apresentado em pormenor este último estudo, bem como outros que refletem bem a dimensão institucional da IO.

De notar que a identidade do campo institucional também pode ser detentora de diferentes níveis de complexidade que podem ter influência na formação da identidade das organizações desse campo. Por exemplo campos emergentes e/ou nos quais os empreendedores contestam as normas e as regras acabam por ser mais férteis ao surgimento de lógicas conflitantes. Ainda que muitas vezes a IO pré-existente filtre a dissonância proveniente deste tipo de lógicas, as investigações denotam que a IO se edifica através da identificação com determinadas lógicas e desidentificação com outras. Esta acaba por ser uma das estratégias para as organizações manterem algumas características que lhes permitem a legitimação pelo campo ao mesmo tempo que se diferenciam (Gioia et al., 2010; Kroezen & Heugens, 2012).

É importante referir que a literatura que aborda a perspetiva institucionalista da IO denota uma crescente atenção por parte dos autores, o que se deve a três fatores (1) neste momento reconhecer-se mais a importância do estudo dos aspetos dinâmicos do que estáticos das instituições, considerando que mais do que os determinantes contextuais do campo institucional são as lógicas institucionais que exercem influência (Friedland & Alford, 1991) (2) reconhecer-se o interesse na investigação das micro-fundações e dos microprocessos dos fenómenos macro-institucionais, que neste caso concreto tem a ver com o conhecimento sobre o modo como a identidade das organizações do campo institucional acabam por influenciar a identidade do próprio campo (3) o interesse na investigação da perspetiva institucional mudar da vertente mais regulativa e normativa para se centrar numa vertente mais cultural-cognitiva, que se aproxima da IO.

Em suma, a literatura mais recente que aborda a perspetiva institucionalista apresenta novas tendências, centrando-se na emergência e desenvolvimento da IO no centro das novas instituições, analisando o papel da IO no empreendedorismo institucional (Creed, Dejordy & Lok, 2010; Lok, 2010; Navis & Glynn, 2010; Wry, Lounsbury & Glynn, 2011, citados por Gioia *et al.*, 2013). A este propósito Scott (2008) designa a identidade enquanto veículo ou elemento transportador dos elementos cognitivos e culturais de e para o campo institucional. Corroborando o que se disse anteriormente, esta visão representa a identidade, não como um simples contributo para o desenvolvimento e mudança institucional, mas como um elemento que faz parte da própria mudança institucional.

2.6.3.3 Perspetiva construtivista da IO

A conceção do construtivismo social da IO, que deriva das teorias com a mesma raiz intelectual, considera que a IO resulta de uma construção sociocognitiva da realidade, que tem a sua origem na negociação ou nas transações recorrentes entre sentidos e significados. Assim, a IO acaba por corresponder às etiquetas ou atributos (*labels*) e respetivos significados ou sentidos (*meanings*) que são autoatribuídos (Gioia et al, 2000; Fiol, 2001; Gioia e Chittipeddi, 1991; Nag, Corley & Gioia, 2004). De acordo com Ravasi e Schultz (2006, p.435), “*OI resides in shared interpretative schemes that members collectively construct in order to provide meaning to their experience*”. Nesta conceção, a perspetiva dos colaboradores e dos restantes *stakeholders* é tida em conta, considerando-se que estes são criadores dos *labels*, ou seja, das designações e respetivos significados, se bem que não negue por completo a influência do líder (Ravasi & Schultz, 2006). As afirmações da IO por parte do líder têm o seu valor, mas vão ser as interpretações, quer dessas afirmações, quer de outras influências internas e/ou externas, com especial atenção para o significado atribuído à atuação organizacional, que permitem a construção da IO e consequente adaptação da organização às exigências contextuais.

2.6.3.4 Perspetiva discursiva da IO

A perspetiva discursiva da IO, também designada de pós modernista, ou ainda das narrativas, considera que a IO nasce nos discursos e narrativas organizacionais (Hardy, Lawrence & Grant, 2005; Sillince & Simpson, 2010), assumindo que a linguagem é um processo ativo através do qual a organização vai chegando à conclusão acerca de quem é. Segundo esta conceção, os discursos e as narrativas não são meros relatores dos acontecimentos internos e externos à organização, com impacto na construção e reconstrução da IO, mas antes constituem os próprios meios através dos quais a IO se corporaliza. A perspetiva discursiva tem as suas raízes nos trabalhos de Giddens (1991) ao propor que enquanto as sociedades tradicionais proporcionavam aos indivíduos papéis claramente definidos, as sociedades pós-modernas deixam-lhe uma assinalável margem de liberdade para decidir “o quê e como fazer”, bem assim como “quem ser”. A resposta a estes desafios é dada pelos indivíduos através da reflexão sobre si-mesmo e da construção e reconstrução de uma narrativa sobre a biografia própria.

Ao nível organizacional, Humphreys e Brown (2002) mostram como a polimorfia nas narrativas organizacionais contraria a tendência para a hegemonia enquanto exercício de poder por parte

dos responsáveis e das próprias pressões institucionais. De facto, o papel ativo das audiências leva a que a visão da organização enquanto super-pessoa na qual se identifica um conjunto de atributos hegemónicos, através dos quais se pretende alinhar os seus interlocutores seja uma figura do passado. Segundo estes autores, as audiências têm um papel interventivo levando a que a definição de *self* e da IO na era moderna passe a ser marcada pela abertura (coerência entre a experiência de vida e o modo como esta se expressa), diferenciação (devido à imersão em contextos de vida plurais a realidade perde a substância e adquire a complexidade), reflexividade (parte do reconhecimento de problemas e da motivação para contribuir para a sua resolução) e individualidade (não se trata de um processo de conversão mas antes de influência, no qual o indivíduo apresenta o seu ponto de vista e interage com a certeza do valor da sua proposta e a flexibilidade para a sua reconstrução através da interação) (Czarniawska, 1997).

Assumir a IO a partir da interação discursiva é assumir a possibilidade desta ser construída e desconstruída, o que constitui o expoente máximo da visão da IO enquanto processo. Esta dinâmica processual dá a possibilidade da IO retratar as influências contextuais: “*identity is a reflexive project that consists of sustaining continuously revised biographical narratives that must integrate events occurring in the external world into the ongoing story*” (Giddens, 1991).

Chreim (2005) reconhece que as narrativas acerca do *self* só se transformam em conteúdos da IO se obedecerem a um conjunto de critérios internos e externos. Os internos têm a ver com o reconhecimento da sua autenticidade e os externos com a validação social. Quando é possível interligar o discurso acerca do *self* com os acontecimentos do passado torna-se possível garantir a sua autenticidade. Por muito elaborada que a narrativa possa ser, esta só vai ter impacto na (re)construção do *self* se a mesma for aceite como verdadeira, e reconhecida pelo exterior.

Quando se toma a IO como uma construção derivada das narrativas estas acabam por ser aquilo que Boje intitula de “*collective storytelling systems*” (Boje, 1995), ou como refere Gephard (1991, p. 37) “*a tool or program for making sense of events*”, ou ainda, como referem Wilkins e Thompson (1991, p.20) as narrativas assistem os atores organizacionais no sentido em que lhes permitem mapear a sua realidade. Como acrescenta Chreim (2005, p. 571) “*narratives can establish images of present and future consistence as a long past. Such images can provide stakeholders with a sense of familiarity, focus attention on stability and direct interpretation towards coherence with past*”. Através destas funções é possível a partilha da compreensão (Senge, 1990), a negociação da realidade (Bonnen & Fry, 1991) e o alcance de um grau de consistência, coerência e continuidade do *self* (Burgoyne, 1995; Chreim, 2005).

Coupland e Brown (2004) efetuaram um estudo de caso com base em conversas provenientes de fóruns de discussão na Web entre colaboradores da Shell e *stakeholders* externos, através das quais mostram o poder dos discursos na construção da IO, mais propriamente o poder que a argumentação face a ataques exteriores à IO tem na edificação identitária (propõem um termo que é “*identity-as-argument*”). É um estudo que mostra o poder das interações discursivas na construção da IO, verificando, ainda, que mesmo as visões antagónicas às perspetivas legitimadas socialmente, podem servir para edificar a IO.

O estudo realizado por Kurz, Augoustinos e Crabb (2010) dá conta do modo como a construção discursiva das alterações climáticas por parte de vários partidos políticos permite configurar a identidade desses partidos, tendo verificado que a identidade proveniente dos discursos tem impacto na estratégia desenhada por cada um dos partidos para fazer face às alterações do clima.

2.6.4 Formação e mudança da IO

Anteriormente foram apresentadas várias perspetivas teóricas acerca da IO, tratando cada uma delas de especificar a origem ou formação da IO e o grau de mudança a que está sujeita. Recentemente, os autores que têm centrado a sua atenção na formação da IO verificam que as anteriores propostas se conjugam, ou seja, para compreender a formação da identidade, não é possível contar apenas com uma só perspetiva isoladamente, mas com visões ontológicas que interagem.

Em relação à formação da identidade organizacional, apesar de não existirem tantos estudos como para a mudança, recentemente as investigações têm-se debruçado mais sobre a sua formação. Por exemplo, a investigação desenvolvida por Gioia et al. (2010), demonstra sobretudo as interações sistemáticas entre as várias perspetivas ontológicas da identidade, ou seja, enquanto ator social, institucional, construtivista e discursiva, durante todo o processo em que decorre a formação da IO. Note-se que, mais do que influências recíprocas centradas na complementaridade destas perspetivas (tal como defendido na análise Ravasi & Schultz, 2006), referem-se ao facto de serem mutuamente constitutivas, o que se torna evidente na medida em que cada processo, recursivamente, influencia e ajuda a construir o outro. Tal como já referenciado na anterior secção sobre a perspetiva institucionalista da IO, os seus autores estudaram a formação da identidade de um novo domínio do conhecimento no campo das tecnologias de informação, tendo identificado 8 etapas correspondentes à formação da IO [(1)

articular uma visão ou começar por proferir uma afirmação identitária (2) atribuir significados à visão acerca da IO (3) distinguir ou contrastar a identidade com a identidade de outras organizações (4) convergir numa identidade consensual (5) negociar as afirmações identitárias (6) alcançar um nível ótimo de distinção (7) adotar “*liminal actions*” – formas de atuar diferenciadoras e (8) assimilar o feedback alcançado no campo institucional] (Figura 12). Enquanto as primeiras 4 etapas são as principais na formação da IO, as restantes, correspondem a processos recorrentes, estando associadas a mais do que uma das etapas principais.

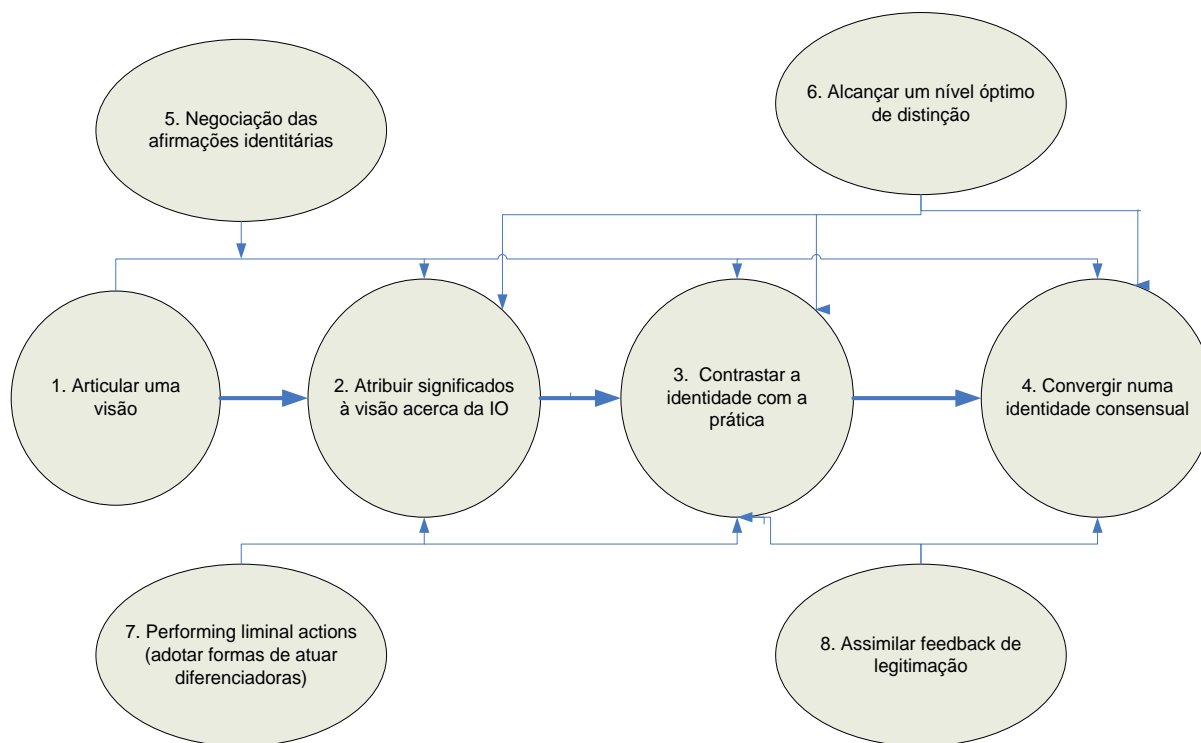


Figura 12: Modelo teórico (*grounded theoretical*) do processo de formação da identidade organizacional segundo Gioia, Hamilton e Thomas (2010)

De acordo com Gioia, Hamilton e Thomas (2010), o primeiro passo no processo de formação da identidade, que se refere à apresentação/afirmação de uma visão da identidade pelos fundadores descreve aquilo que a organização considera ser nesse momento, bem como espera vir a ser futuramente e contempla os seus ideais e objetivos, servindo também para delimitar a sua inserção num determinado grupo de referência e posicionamento no campo (tal acontece quando os protagonistas referem: somos uma escola de tecnologias de informação e não uma escola de hotelaria). No segundo passo, os fundadores e outros colaboradores tentam preencher esta visão referindo-se “àquilo que significa ser o que pensamos que somos e que queremos vir a ser enquanto organização”; o que é bastante difícil porque geralmente as aspirações são abrangentes

e vagas, sendo por isso comum os líderes optarem antes por tentar chegar a um consenso sobre o que não são e não querem vir a ser para conseguirem alcançar o significado para aquilo que são e/ou esperam vir a ser. Gioia et al. (2010) designam este procedimento como uma abordagem da IO via negação. Na terceira fase, os membros começam a preencher em detalhe os conteúdos da identidade, através da confrontação dos significados com a experiência real— sobretudo através da comparação das suas experiências pessoais e organizacionais anteriores com as da nova organização. Esta fase, leva a conceções mais precisas em relação às semelhanças e diferenças em relação à identidade de outras organizações e do próprio campo institucional. Na fase final do processo, os membros começam a formar um consenso sobre as características que acreditam que são distintas e centrais da organização cuja identidade está em formação. Tal como referido, às etapas principais da formação da identidade juntam-se um conjunto de processos recorrentes, que ajudam a concretizar o desenvolvimento de uma identidade. A negociação das afirmações identitárias, a afirmação de modos de funcionamento diferenciados e a legitimação social da IO são alguns dos processos.

Um outro estudo que tem algumas vantagens em relação ao anterior na descrição da formação e mudança identitária, é o de Kroezen e Heugens (2012). Uma das suas vantagens é o facto de não considerar apenas uma única organização, mas todas as organizações do campo institucional, e outra explicar a formação da IO chamando a atenção para a influência das audiências, dos *stakeholders* e dos fundadores, assim como do simbolismo associado aos contextos, à história e cultura vigentes. Ainda que os autores se refiram particularmente às vantagens anteriormente descritas, em nosso entender, a maior vantagem deste estudo é mostrar como é que as organizações conseguem formar uma identidade própria, diferenciando-se da identidade do campo institucional, mas sem perder as influências deste. O contexto de investigação considerado é a indústria holandesa produtora de cerveja que, desde 1985, foi alvo de grandes mudanças, tendo passado de um conjunto restrito de grandes indústrias, para um outro mais alargado composto por um grande número de novas micro fábricas cervejeiras. O que estes autores fizeram foi perceber como é que o processo de formação da identidade das novas microcervejeiras ocorria, privilegiando a abordagem da dinâmica institucional, ou seja, como é que as alterações ocorridas a nível do próprio campo se refletiram na identidade das organizações criadas de novo e qual o processo de seleção e absorção das características do contexto na identidade das novas cervejeiras. Os autores definem a IO como o conjunto das afirmações (*claims*) que são apresentadas através de processos coletivos de *sensemaking* (atribuição de sentido) e *sensegiving* (reconstrução dos sentidos previamente atribuídos), por comparação com

o *background* institucional. Já a formação da IO propriamente dita é o conjunto de processos que determinam, primeiramente a formação de proto-identidades (que correspondem às concepções quanto à identidade do campo institucional), e, posteriormente, a seleção que é feita a partir destas proto-identidades e que dão origem à criação da identidade das próprias organizações. Segundo esta proposta há 3 fontes na formação da identidade: (1) as identidades das autoridades internas (fundador, TMT) (2) preferências e julgamentos sociais das audiências e (3) as identidades dos pares. Estas fontes afetam primeiramente a formação da reserva identitária, que por sua vez influencia a IO.

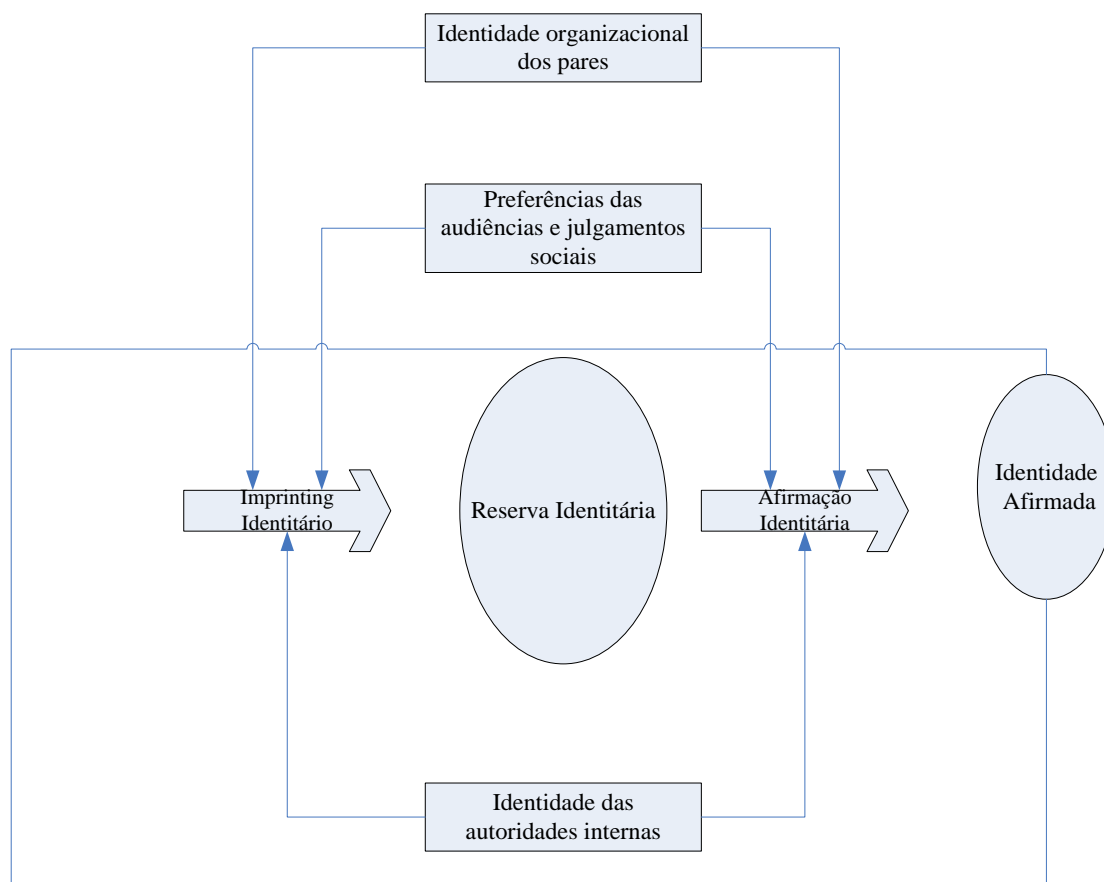


Figura 13: Modelo de Kroezen e Heugens (2012)

Conforme o modelo proposto (Figura 13 e Tabela 4) a formação da IO conta com duas etapas: a formação da reserva identitária (etapa 1) e da identidade específica (etapa 2).

É a partir das proto-identidades que, através do “*imprinting* identitário”, se chega à “reserva identitária”. Alguns dos processos associados ao *imprinting*, conducentes à constituição desta reserva, são a emulação estratégica, a formação da proposta de valor e a tomada de decisão crítica por parte dos fundadores e/ou atuais dos donos. As proto-identidades vão influenciar a reserva

identitária através do *imprinting*, sendo aqui importantíssima a influência da identidade do próprio líder, aqui identificada como a tomada de decisão crítica que, deliberadamente, põe a marca da sua identidade pessoal na IO, através da definição de objetivos e projeção de uma visão.

Tabela 4: Modelo teórico da formação da IO, tendo em conta as pressões institucionais de Kroezen e Heugens (2012): processos de *imprinting* e de afirmação da IO individualizada

| <i>Imprinting</i> Identitário | Reserva Identitária | Proclamação / afirmação da Identidade | Identidade tal como é afirmada |
|---|---|--|---|
| <p>Emulação estratégica (trazer os atributos das organizações anteriores, mas com algumas transformações com o objetivo de distinguirem a sua própria identidade)</p> <p>Value proposition formation (adaptação do modelo de negócio da organização às necessidades do consumidor e de acordo com as pressões exercidas pelas audiências)</p> <p>Tomada de decisão crítica (o líder contribui para a composição da reserva identitária com conteúdos da sua identidade pessoal através das escolhas que faz, designadamente através da missão e visão que apresenta)</p> | <p>Fundamentos, práticas, conteúdos simbólicos, etc.</p> <p>Tem a função de atribuição de sentido e de legitimação da IO</p> | <p>Alinhamento Imagem-Visão (escolhe os conteúdos da reserva em função da tentativa de alinhar as expectativas percebidas das audiências com a sua própria visão).</p> <p>Antecipação dos julgamentos das audiências (para além de afetarem os conteúdos da reserva também as expectativas das audiências afetam a afirmação da IO; geralmente as reservas contêm expectativas de vários tipos de audiências sendo selecionadas aquelas que se apropriam mais às pressões do contexto)</p> <p>Desidentificação (criação de uma identidade distinta através do reforço das diferenças em relação à identidade dos pares)</p> | <p>(exemplos: estética, artista, ecologista, inovadora)</p> |

A conceptualização da IO como reserva identitária (contempla os fundamentos, as práticas e os conteúdos simbólicos da IO) é compatível, não apenas com a conceção de identidade tal como proposta por Albert e Whetten (1985), como também se adapta à proposta do *toolkit* cultural (cf., Ravasi & Schultz, 2006). Kroezen e Heugens (2012) explicam que ainda que os conteúdos identitários do campo institucional (aqui designados de proto-identidades) sejam os mesmos é a seleção de apenas alguns desses conteúdos para fazer parte da identidade de cada uma das organizações que vai garantir que a organização consiga diferenciar-se. A seleção que é feita tem por base, não só a especificidade da nova organização que se cria, como de todos os eventos e decisões críticas que ocorrem, sendo grande parte destes eventos filtrados pelo próprio fundador, com base nas mutações do contexto e nas pressões das audiências. Esta proposta permite explicar como é que uma parcela da IO se assemelha à IO de campo e outra parcela se diferencia, permitindo garantir a sua distinção. Um achado surpreendente neste estudo consiste em mostrar como a reserva identitária, que corresponde a um conjunto de fundamentos, práticas e conteúdos simbólicos, não surge para consubstanciar a identidade institucionalizada, mas já como sua

substituta. Por exemplo, houve algumas cervejeiras que em vez de se assumirem com uma identidade de cervejeira artesanal (propriedade das proto-identidades), assumem-se como uma cervejeira cuja produção resulta de ingredientes genuínos, o que demonstra bem como é que a organização pode alcançar homogeneidade ao campo institucional, ao mesmo tempo que se diferencia. Isto quer dizer que a identidade da reserva já se afasta da identidade institucional ou proto-identidades no que se refere à designação, apesar do sentido ser praticamente o mesmo. Os autores fazem referência ao facto de as organizações tenderem, progressivamente, a diferenciar-se através da afirmação da própria identidade, sem necessidade de recorrer nem à reserva, nem às proto-identidades.

O estudo de Kroezen e Heugens (2012) acaba por esclarecer algumas questões recorrentes, designadamente, como é que as organizações conseguem diferenciar-se sem cortar com as raízes do campo institucional e como é que a especificidade do contexto e dos próprios valores, missão e expectativas das audiências anunciados pelo líder são conjugados na formação da IO. Este estudo tem ainda a particularidade de nos elucidar sobre o modo como as identidades são construídas em relação à identidade dos outros (i.e., dos pares), quer através da sua assimilação, quer através do contraste. Também, à semelhança de Gioia et al. (2010), este estudo verifica a acumulação das perspetivas ontológicas da identidade no processo de formação, particularmente a construtivista, enquanto ator social e institucionalista.

Ambas as propostas aqui apresentadas nos mostram que a IO se forma através de pressões internas e externas, mas também que a IO, pelos seus atributos ou se quisermos pelo seu valor estratégico, tem uma enorme importância no modo como articula estas influências e ela própria produz influência no campo institucional.

2.7 Identidade Organizacional e Estratégia: Uma (Des)União de Facto?

Como afirmam Sillince e Simpson (2010), chega a ser intrigante discutir-se tanto a IO, falando-se tão pouco de estratégia. No entanto, parece indiscutível que a IO representa um recurso estratégico (Whetten & Godfrey, 1998). De facto, a IO está fortemente associada à capacidade das organizações se regenerarem, influenciando a ação e a tomada de decisão que promove a estabilidade ou enceta a mudança (Albert & Whetten, 1985; Glynn, 2008). No caso de se ignorar a identidade corre-se o risco de pôr em causa a sobrevivência organizacional (Gioia, Patvardhan, Hamilton, & Corley, 2013; Petriglieri, 2011).

Ao assumir-se a IO como um recurso estratégico considera-se que é com base na IO que as organizações vão ser capazes de fazer algo que os seus competidores não conseguem fazer, ou então fazê-lo melhor (Reger, 1998). Stimpert *et al.* (1998) apontam quatro justificações para a IO conduzir ao alcance de vantagem competitiva. A primeira é a IO, quando traduzida na imagem organizacional, poder influenciar a reputação da organização de forma positiva, a segunda justificação é o gestor poder basear-se na IO para a orientação estratégica, a terceira é a possibilidade de alinhar os colaboradores com a estratégia organizacional através da IO, envolvendo-os na definição estratégica e motivando-os no alcance de objetivos estratégicos. Finalmente a quarta é a identidade pode constituir um recurso estratégico porque através da identidade é possível a organização atrair recursos que fomentem a sua capacidade competitiva.

A associação da IO a um recurso estratégico tem sido justificada por algumas das suas características, designadamente a homogeneidade (partilha de crenças e valores cerca da organização), intensidade (força das convicções acerca da IO), complexidade (quantidade de identidades partilhadas), nível de abstração (grau em que permite a associação de linguagem abstrata à caracterização da IO), conteúdo (aquilo que define o que a organização é) e a capacidade de contextualização, ou mais propriamente a sua ligação ao contexto (retrata as expectativas e determinismos do contexto externo e interno e influência a identidade do próprio contexto institucional).

Anteriormente, quando nos referimos aos determinantes da atuação ecológica, sob a égide de diferentes visões teóricas, designadamente dos recursos (secção 2.4), da capacidade dinâmica, ambidestria estrutural (secção 2.5) e da institucionalista (secção 2.2), evidenciámos o modo como a IO surgia como denominador comum nas explicações avançadas por cada uma destas visões concluindo-se que em todas estas é a sua capacidade de proporcionar à organização uma renovação sistemática face às mutabilidade e imprevisibilidade da envolvente, bem como tolerar contradições, que justifica o seu enfoque.

No campo de estudo da IO, ainda que, como referido no título desta secção, as propostas reiterem a desunião entre identidade e estratégia, são vários os trabalhos (e.g., Hamilton & Gioia, 2010; Santos & Eisenhardt, 2005) que reconhecem que a IO é um guia fundamental na tomada de decisão estratégica. De referir especialmente Hamilton e Gioia (2010), que no mais recente *Handbook of Decision Making* afirmam a propósito da influência da IO na tomada de decisão estratégica que “*organizational identity matters*” explicando que “*if we (as a society, a nation, an organization, etc.) are consistent in aligning ‘who we are’ with ‘what we do,’ then*

organizational identity should exert a potentially governing influence over the strategic choices we make and the strategic actions we take 'governing' in the sense that identity is an influential precursor to organizational functioning, such that function follows from identity" (p.114). É interessante que neste mesmo capítulo, Hamilton e Gioia concretizam a premência da mudança identitária enquadrar a mudança estratégica, com um exemplo da mudança pró-ecológica.

Santos e Eisenhardt (2005) ao teorizarem as decisões de expansão por parte das organizações, referem que a identidade ou razão de ser da organização é, não só decisiva dos padrões expansionistas, como também coevolucionária ou reflexo de outros importantes aspetos das organizações, incluindo a eficiência, o poder e a competência. A perspetiva destes autores é que a expansão organizacional ocorre porque existe uma pressão por parte das organizações para dar um sentido congruente e valorizado à sua atuação, que só é possível alcançar graças à IO.

Tal como representado na Figura 14, a expansão organizacional decorrente da identidade pode acontecer das seguintes formas (1) cisão ou *outsourcing*: quando existe incongruência entre a atividade e a identidade; (2) expansão da identidade na sequência da necessidade de expansão estratégica: redefinir a sua identidade atribuindo-lhe um determinado sentido mais abrangente ou desenvolvendo modelos mentais que reduzam a ambiguidade; (3) expansão da estratégia em função da internalização das pressões contextuais na identidade: a própria identidade impulsiona a estratégia através da internalização das pressões contextuais e da constatação de que os seus padrões de atuação são contrários à sua identidade (4) as mudanças do mercado levam a mudanças da IO, tornando-a congruente com esses novos padrões.

Ainda que segundo os autores anteriormente referidos (i.e., Hamilton & Gioia, 2010; Santos & Eisenhardt, 2005) a influência da IO na estratégia seja inquestionável, há razões para questionar porque é que o avanço neste campo é tão limitado. Uma das explicações apresentadas na literatura (e.g., Gioia *et al.*, 2013) tem a ver com a própria conceção de mudança organizacional. Por outras palavras, se para uns a mudança é concebida de forma radical e esporádica, para outros é continuada e convergente (cf., Plowman, Beck, Kulkarni, Solansky & Travis, 2007). De notar que também Gioia *et al.* (2013) expressam essa mesma ideia, salientando a variabilidade de investigações que associam as abordagens continuadas da identidade às perspetivas *fluctuated equilibrium* da mudança estratégica (D'Aveni, 1999) e as abordagens episódicas às perspetivas *punctuated equilibrium* (Romanelli & Tushman, 1994; Tushman, Newman & Romanelli, 1996).

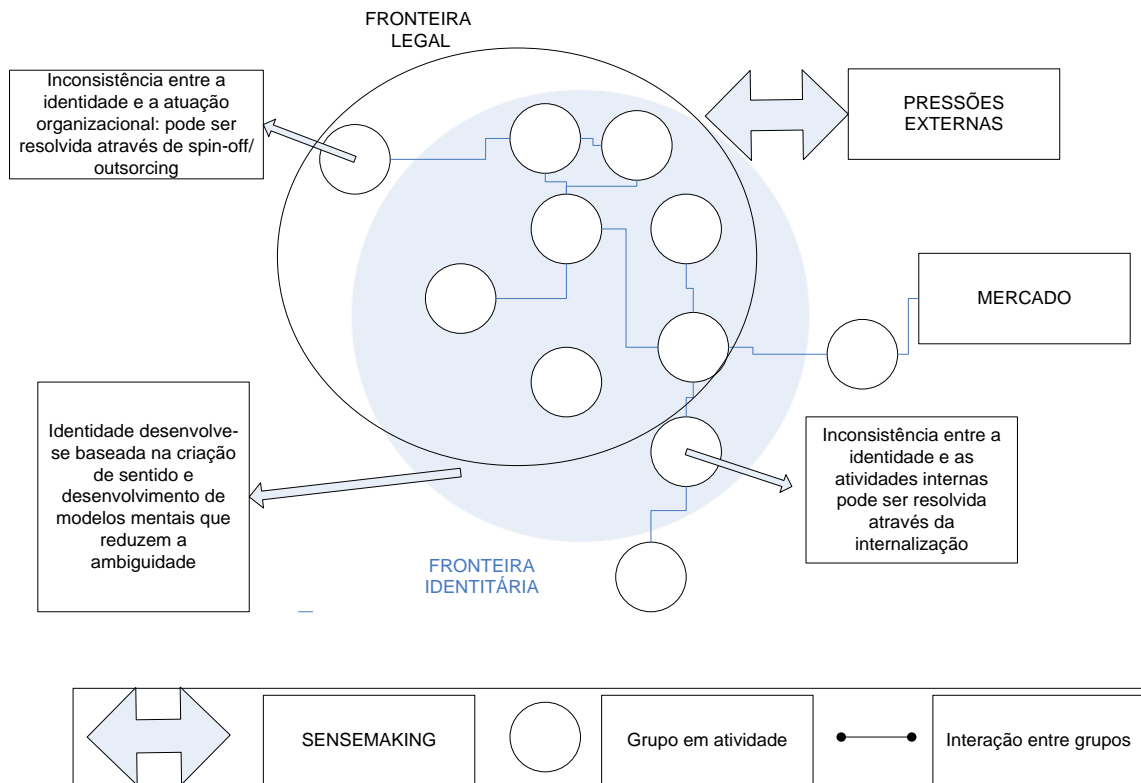


Figura 14: Opções expansionistas da organização definidas com base na consistência identitária

A dificuldade de investigar a influência da identidade na estratégia de forma continuada, tem conduzido a que a maioria das investigações neste tópico se centre nas interações da IO com a estratégia em mudanças episódicas (como as fusões, aquisições, *spin-offs*). Estas últimas, apesar de facilitarem o estudo da IO, porque, naturalmente, fazem-na emergir através da sua disrupção, limitam a sua compreensão por não abordarem outros momentos. Falta, portanto, conhecer a influência da IO na estratégia, para além dos casos em que não exista propriamente um acontecimento imposto que muda radicalmente a organização.

No presente estudo considera-se que ainda que as mudanças estratégicas mais radicais possam ser precedidas de mudanças identitárias, igualmente marcantes, esses marcos evolutivos podem ser influenciados por outras mudanças sistemáticas, muitas destas com um carácter cumulativo nas grandes mudanças. Sendo nosso interesse nesta secção dar ao leitor uma perspetiva global sobre os estudos em que identidade e estratégia foram abordadas conjuntamente, dando mostras da sua proximidade ou união, bem como da sua desunião ou afastamento, optou-se por efetuar uma apresentação cronológica dos estudos existentes no campo da interação identidade-estratégia. Após a sua apresentação, faremos uma breve discussão sobre esta (des)união, discutindo se é plausível considerar a IO como um recurso estratégico.

Os primeiros estudos sobre a influência da IO na estratégia partiram do estudo da cognição do líder (*managerial cognition*) e previam que as interpretações e as decisões estratégicas efetuadas pelos gestores eram enquadradas num referencial cognitivo do qual a IO faz parte. De notar que a maior parte dos estudos neste domínio acabam por acrescentar muito pouco à compreensão da influência da IO na estratégia, sobretudo por assumirem que a identidade organizacional corresponde praticamente à identidade do líder sendo quase imutável e que as decisões estratégicas mais adaptativas são as que permitem que as organizações se adaptam às pressões contextuais, respeitando os princípios ou funções da identidade, especialmente a centralidade e a continuidade.

O estudo de Dutton e Dukerich (1991) é dos primeiros que retrata a influência da IO na estratégia através da dimensão cognitiva, representando a IO a função de filtro cognitivo. Note-se que este estudo tem a particularidade de abordar a influência da IO na estratégia de forma continuada, não se cingindo à influência de um acontecimento marcante ou representativo da mudança. Os resultados mostram como é que a TMT da autoridade portuária (AP) de Nova York e Nova Jersey, cujo domínio de atuação é a gestão dos terminais de transportes públicos, interpretou a presença de pessoas sem-abrigo nas suas instalações à luz da IO (somos uma empresa de gestão de terminais e não cuidadora de desfavorecidos) e agiu em conformidade, o que neste caso resultou numa forma muito pouco adaptativa (expulsão dos sem abrigo das instalações com resultados muito negativos para a reputação e imagem organizacional). Só quando a imagem organizacional se afastou da IO, sendo neste caso a imagem mais negativa do que a IO (vista já numa perspetiva construtivista e não funcionalista), é que os decisores da AP começaram a desenvolver estratégias mais adequadas. Explicando melhor os contornos e o contexto do estudo pode referir-se que a presença de sem-abrigo nas instalações da AP, que ocorreu na sequência de um inverno mais rigoroso, foi obviamente constatada pela gestão da organização, mas sem que a mesma tomasse qualquer providência de modo a facilitar a sua acomodação durante aquele período, pelo contrário as regras e os procedimentos quanto à proibição da permanência de pessoas que não estivessem em trânsito foram escrupulosamente aplicadas, justificando-se a rigidez da sua aplicação com o âmbito de atuação da organização: “somos uma empresa de gestão de portos, não somos a misericórdia”. É interessante verificar que apesar da identidade ter aqui atuado como filtro cognitivo, circunscrevendo o âmbito de atuação da organização/objeto social, a organização sempre se caracterizou por uma tradição humanitária muito forte, que acabaria por emergir na IO dos colaboradores quando estes viram a IO ameaçada pela imagem externa construída, ou seja quando os media começaram a passar as imagens dos sem abrigo a serem

expulsos. Em resumo, a IO presente nos conteúdos cognitivos do líder filtrou completamente o assunto, ou seja, determinou que o apoio humanitário não fazia parte do campo de atuação da organização, conduzindo a decisões pouco adaptativas. Contudo, foi quando a imagem externa construída ativou a identidade dos colaboradores, precisamente pelo forte contraste entre ambas, que a IO influenciou a adoção de outras medidas mais consentâneas com os cuidados humanitários. Apesar deste estudo ser dos poucos de cariz longitudinal direcionados para a influência da IO na estratégia, acabou por se centrar pouco nos processos de gestão da IO, precisamente pela concentração nas cognições dos gestores. Ainda assim uma vez que este estudo contempla a interação da IO com a imagem é possível observar como os próprios autores do artigo começam a mudar o referencial ontológico da IO da perspectiva de ator social para construtivista passando a assumir que é através da confrontação da IO com a imagem que são adotadas medidas estratégicas.

Outra forma de mostrar a influência da IO na estratégia é através das potencialidades de interpretação e atribuição de sentido através da IO, tendo a mesma impacto na estratégia. Neste caso a IO já é vista mediante uma perspectiva construtivista, que se afasta da visão parcializada do líder ou da organização enquanto ator social. Gioia e Chittipeddi (1991) demonstram como um novo gestor de uma universidade conseguiu alterar os sentidos da identidade. Inicialmente, através da (re)construção de uma identidade organizacional para o próprio (*sensemaking for self*), o líder conseguiu elaborar a estratégia que pretendia levar a cabo; neste caso através da aproximação da universidade às Top 10 do *ranking* das melhores universidades americanas. Após ter reconstruído a IO passou então a projetá-la/afirmá-la para os colaboradores. O perfil projetado (*sensegiving for others*), para além de traduzir a identidade ideal, dava ainda a oportunidade aos colaboradores de fazerem as suas próprias interpretações, ou seja, o seu teor ambíguo dava a possibilidade de os colaboradores fazerem as suas próprias interpretações. Para conseguir este efeito, o líder serviu-se de uma estratégia de gestão da identidade a que os autores designaram de ambiguidade através do *design*.

Um outro estudo, que se baseou nas potencialidades interpretativas e de atribuição de significado da identidade em relação à estratégia, foi o de Fox-Wolfgramm, Boal e Hunt (1998). De referir que embora este estudo reitere o carácter menos mutável da IO, é um dos mais importantes sobre a influência da IO na estratégia, pois investiga a interação entre os constructos em continuidade. Tal como referido, os autores chamam a atenção para uma propriedade da IO, que designam de “plasticidade identitária”, como forma das organizações se adaptarem às pressões institucionais, mudando a sua estratégia, mas assegurando a manutenção da sua IO. Neste estudo, efetuado no

setor da banca, foram considerados dois tipos de bancos, prospector e defensivo, verificando-se que o banco prospector, ainda que mais facilmente altere as suas estratégias para se adaptar às exigências contextuais, acaba por ter a mesma tendência que o defensivo no que respeita à perpetuação da sua IO. A principal diferença é que a identidade e a imagem neste último têm mais plasticidade. Para se compreender o conceito de plasticidade, os autores fazem a analogia com um balão que pode ter mais ou menos flexibilidade, podendo ser mais ou menos cheio sem que a matéria que o caracterize se altere. No caso da IO do banco prospector, a justificação dada para a identidade se manter inalterada é existir a crença de que já cumpria as exigências institucionais. Os autores discutem os efeitos da plasticidade da identidade e da imagem na capacidade adaptativa.

Ainda nos anos 90, e decorrentes dos trabalhos que demonstram a importância das interpretações identitárias na abertura das instituições académicas à mudança, Gioia e Thomas (1996) apresentam um estudo que, para além de auscultar as identidades e as suas reconstruções, procurou perceber donde provinha essa capacidade de reconstrução centrando-se naquilo a que chamam de referenciais. O modelo mostra que o que está subjacente às duas formas de atuação perante a crise académica dos anos 90 (uma mais política e a outra mais estratégica) foram (i) as interpretações políticas e estratégicas e não a explicação clássica que aponta para as ameaças e oportunidades, o que segundo os autores se deve a particularidades do setor, bem como (ii) os contextos para o *sensemaking* e (iii) as perceções da TMT (Figura 15). Os contextos para o *sensemaking* acabam por corresponder a uma predisposição interna com base no reconhecimento que é premente proceder à mudança e que essa mudança deve contar com a participação dos intervenientes. Repare-se que fazer uma interpretação estratégica é algo que surge associado à própria identidade, constituindo a identidade um *input* para o *sensemaking*, dando conta da importância dos próprios gestores reconhecerem a mudança efetiva das organizações de ensino. Segundo o modelo, o contexto para o *sensemaking* vai ter impacto nas interpretações efetuadas acerca da mudança, tendo a imagem e a identidade um importante papel moderador. Com efeito, uma das grandes descobertas desta investigação é que as interpretações mais estratégicas (mais voltadas para a mudança efetiva com o objetivo concreto do alcance de vantagem competitiva) são influenciadas sobretudo pela identidade e pela imagem futura projetada, enquanto que as mais políticas (mais voltadas para a gestão do conflito interno e não para a mudança de facto) já não têm a interferência da identidade, sendo a imagem a mais importante. Note-se que foram sobretudo as transações entre a identidade e a imagem futura que conduziram às mudanças identitárias subjacentes à mudança estratégia, o que indica que a identidade é uma estrutura

mutável e propulsora da mudança estratégica. É interessante verificar que, embora neste estudo os gestores utilizem os atributos das organizações que fazem parte dos 10+ do *ranking* das universidades como visão para promover a mudança, os resultados demonstram que só quando estes atributos servem para pôr em causa a IO é que são internalizados e interferem no caráter estratégico.

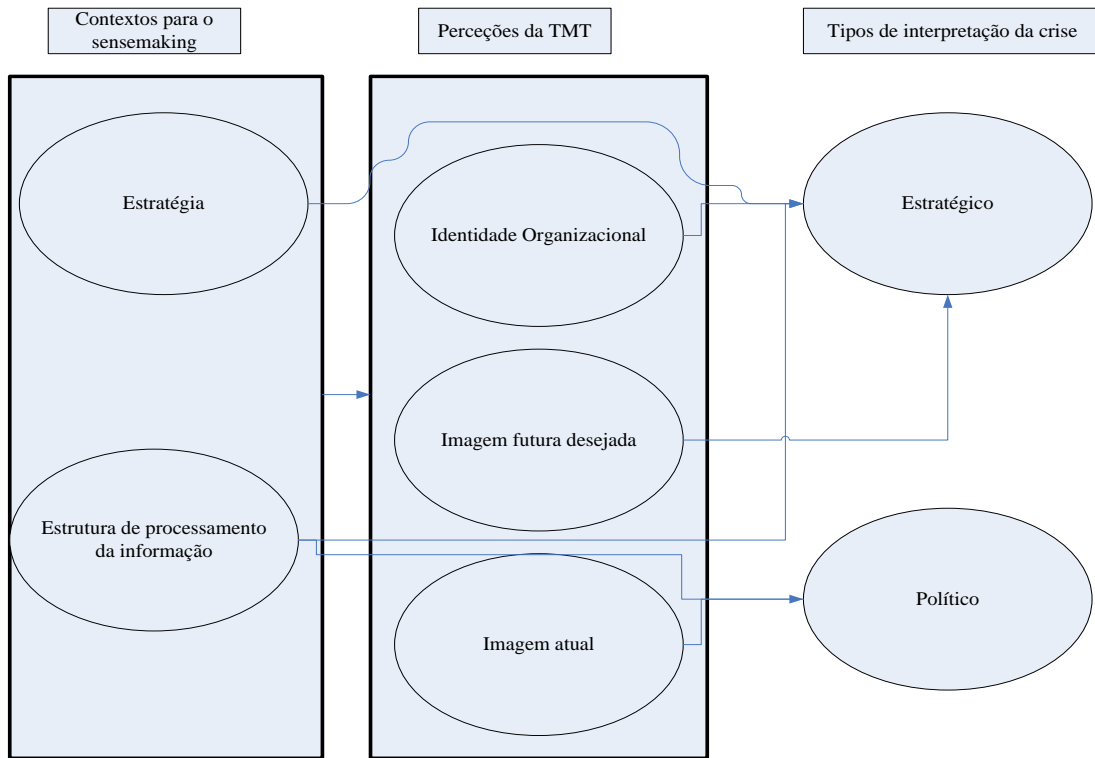


Figura 15: Modelo de influência da IO na estratégia segundo Gioia e Thomas (1996)

Uma outra tendência de investigação da influência da IO na estratégia nos anos 90, é sobre as condições de influência da IO na estratégia (e.g., Reger, Gustafson, Delmarie & Mullane, 1994). Assim, consideram que no caso de a ameaça identitária (*stress* na terminologia dos autores) ser percebida como demasiado elevada, os atores organizacionais simplesmente anulam a sua implicação na mudança identitária, sendo a mesma justificada pela incapacidade de perceberem autoeficácia para levarem a bom termo a dita mudança. O exemplo típico das organizações que apesar de perceberem ameaça à sua identidade não são capazes de lhes fazer frente pela sobrecarga percebida é o das instituições académicas. Mas se o *stress* em demasia é inibidor da mudança identitária e consequentemente das alterações estratégicas, também a inércia tem de ser vencida. Segundo Huff *et al.* (1992) em contexto organizacional, a inércia pode ser definida como o nível de implicação à estratégia atual, refletindo o suporte individual a um determinado

tipo de operações, a mecanismos institucionais para a implementação da estratégia, investimentos monetários e expectativas sociais. Para Reger *et al.* (1994), a inércia resulta da proximidade entre a identidade real, identidade ideal e a imagem. Sempre que tal aconteça, ou seja, não existam *gaps* entre estas componentes, não são dados sinais em como é preciso efetuar mudanças, instalando-se a tendência para que o sistema não evolua. O modo de alcançar esse ponto de *stress* ótimo, que envolve diretamente a IO na mudança, é feito através da manipulação de um dos elementos do sistema com interferência direta na IO percebida. O exemplo dado pelos autores relata a influência sofrida na identidade, quando a propósito da implementação de um SQT a organização iniciou ações de *benchmarking*. Com base nestas últimas, passou a ter mais informação sobre o seu valor de mercado, por comparação com os principais competidores.

Na sequência do trabalho de Reger *et al.* (1994), Rughase (2006) apresenta uma proposta mais elaborada, que decorre do facto de conjugar a explicação do processo através do qual a IO e a estratégia se relacionam com a demarcação da existência de um conjunto de *gaps* intra e inter conceptuais (prevê um conjunto de condições de influência que vão além daqueles que foram propostos por Reger *et al.*, 1994). O enfoque é colocado na IO desejada que pode ser equiparada aos *possible selves* da identidade individual e que, para os autores, é parte integrante da IO real ou do presente. É como se na identidade do presente existisse uma memória de trabalho (*working self-concept*), através da qual se efetuam elaborações cognitivas, ou mais propriamente antevisões sobre alternativas desejadas. Estas projeções sobre o ideal do *self* seriam originárias da leitura do passado organizacional, ao mesmo tempo que contemplam as expectativas futuras.

Rughase (2006) comprova a proximidade entre a identidade real e desejada através dos estudos empíricos, que verificam que os CEO que efetuam tarefas de antecipação da identidade desejada têm maior facilidade de evocar atributos da identidade real. A identidade desejada acaba por se diferenciar da identidade ideal precisamente por ser criada no cerne da identidade real; acabando por reunir uma série de características da identidade atual ou do presente, como por exemplo a noção das capacidades internas da própria organização. Este sentido da realidade, que é aplicado à identidade desejada, dá-lhe um formato de “aspiração controlada”. A IO desejada, quando confrontada com as expectativas dos clientes e pressões institucionais, expressa-se na estratégia futura (A). Através da relação entre os conceitos (Figura 16), a futura estratégia vai igualmente ter impacto nas inferências, confirmações ou modificações que ocorrem na IO desejada (A).

Este modelo tem a vantagem de propor esquemas cognitivos diferentes relativos ao mesmo conceito (quer da IO, quer da estratégia), justificando, assim, a existência de *gaps* intra-

conceituais (1) e inter-conceituais (2 e 3). Os *gaps* inter-conceituais que podem ocorrer se a estratégia presente ou futura não tiver correspondência com a IO real ou desejada e se as ações e interações estiverem desfasadas da IO e da estratégia. Os *gaps* e as inconsistências percebidas aumentam o nível de *stress*, o que por sua vez aumenta a motivação dos membros organizacionais a reduzir a distância cognitiva entre a identidade desejada e real (Baumeister, 1982; Tedeschi & Norman, 1985; Reger *et al.*, 1994).

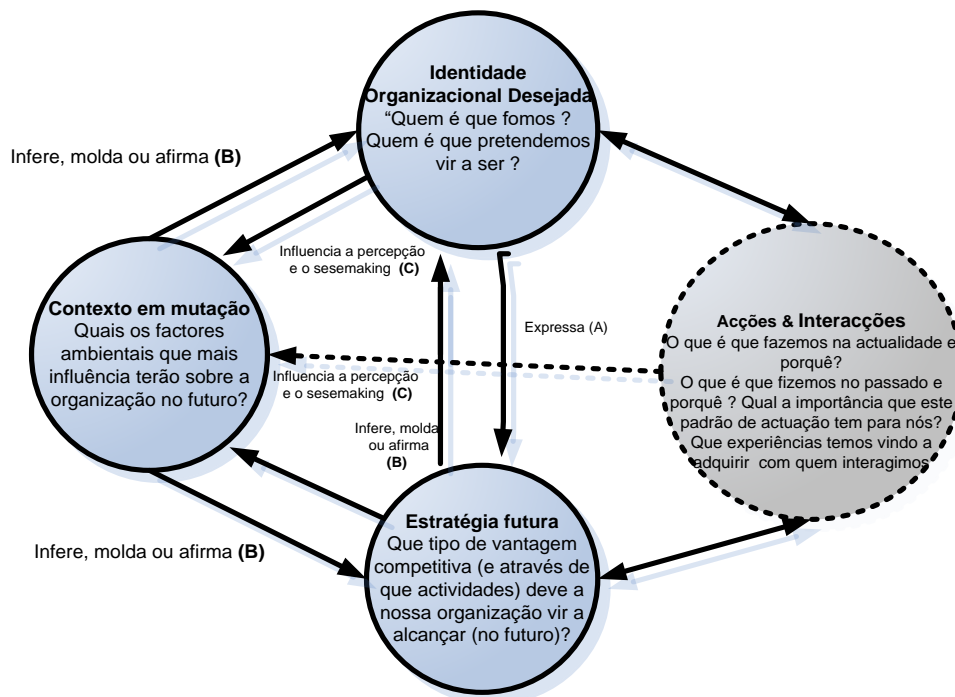


Figura 16: Modelo processual acerca das transações IO e estratégia, contemplando a influência do ambiente e das ações e interações segundo Rughase (2006)

Os autores defendem que este é um modelo holístico, que integra uma dimensão real e incontornável que é o tempo, e que é completamente negligenciado na maior parte das propostas que vinculam a estratégia e a IO. Dá-nos a saber que a identidade e a estratégia interagem, contemplando, ainda assim, outras variáveis importantes como o contexto a atuação dos membros e não unicamente os líderes e o tempo. A sensação que fica, depois da análise atenta desta proposta, é que se limita a perspetivar a influência estratégica com base na variabilidade entre o real e o ideal. Contudo, como já anteriormente se referiu, para lá desta confrontação, parecem existir outros microprocessos que aqui se perdem.

Resumidamente, pode afirmar-se que a tendência das investigações da influência da IO na estratégia nos anos 90 foi assumir em como a identidade influencia a estratégia através da interferência enquanto filtro cognitivo e através das interpretações. A investigação das condições em que a identidade pode traduzir interferências nas opções estratégicas, foi outro dos focos de

atenção. Com a passagem do milénio, verificam-se novas tendências na investigação, pretendendo explorar a função motivacional da IO enquanto recurso estratégico, ou seja, como é que através da IO é possível envolver os colaboradores na definição estratégica e alinhá-los em relação à mesma. Assim explorou-se a combinação da identidade com a identificação, com particular incidência na tentativa de operacionalização da identificação (por exemplo comunalidade ou sobreposição entre os atributos da identidade pessoal e organizacional), pois concebe-se que a IO funciona como recurso estratégico se permite alinhar os colaboradores com a estratégia, sendo este alinhamento explicado através da identificação e da internalização das características identitárias da organização na identidade do próprio. Para além disso, foi estudada a influência de outros constructos importantes na interação da IO com a estratégia, tais como a cultura, o poder, o desenvolvimento de conhecimentos e a construção discursiva da IO.

Glynn (2000) centra-se na identidade profissional e na identificação organizacional, para investigar como é que estas têm influência no desenvolvimento estratégico da organização. Neste caso a identificação organizacional é vista como a sobreposição entre a identidade profissional do próprio com a IO, assumindo que quanto maior é a comunalidade dos atributos que servem para defini-las, maior a identificação organizacional. Esta autora verificou que perante uma situação de conflito entre dois grupos profissionais de uma orquestra sinfónica (músicos e administradores), ainda que existisse uma ideologia comum que legitimava a identidade desta organização cultural que em grande parte era assegurada pelo próprio isomorfismo institucional, a IO foi posta em causa e reformulada, dando lugar a alterações estratégicas. Os 4 elementos que compõem o modelo explicativo da influência da IO na estratégia são: (1) identidade profissional; (2) identidade organizacional; (3) definição estratégica e (4) afirmação de recursos, tal como representado na Figura 17. Estes elementos, em conjunto, afetam a definição dos recursos e da estratégia através de 2 processos que interagem: o processo de identificação (que faz a ponte entre a identidade pessoal e a identidade organizacional) e o processo de interpretação que está relacionado com a perceção dos assuntos estratégicos (e.g., crise fiscal ou qualidade da música). Tendo por base a sua filiação profissional, os músicos e os gestores vão-se identificar com diferentes elementos da IO. Os músicos defendem uma identidade estética, enquanto que os administradores defendem uma identidade mais economicista. Ambos os grupos legitimam o conteúdo que associam à IO através da partilha de valores que, por sua vez, são reforçados através das interações sociais, da linguagem profissional e da retórica. Após a identificação com diferentes conteúdos da IO, os membros chegam a um conjunto de determinações estratégicas.

Neste caso, a IO vai servir para os grupos interpretarem e atribuírem sentido às percepções e comportamentos individuais, bem como às iniciativas estratégicas.

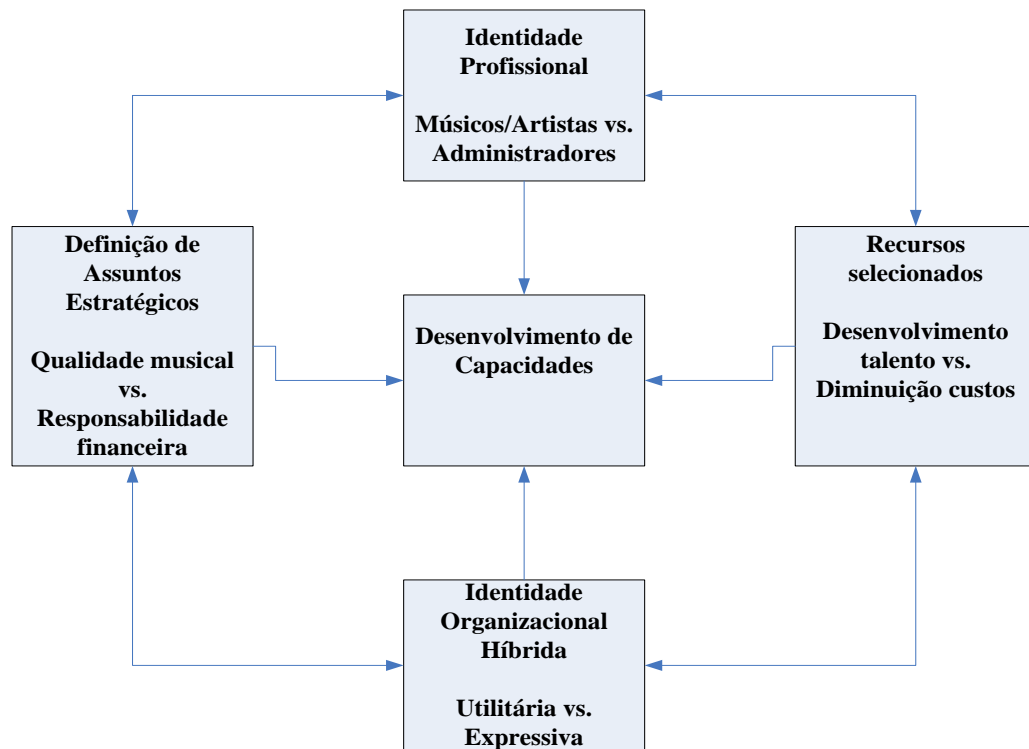


Figura 17: Modelo teórico da influência da IO na estratégia segundo Glynn (2000)

Depois dos aspetos estratégicos terem sido delineados, o líder procedeu ao alinhamento dos recursos, que permitiram pôr em prática as ações. Este estudo vem contradizer a perspetiva dos recursos da firma, quando esta afirma que a definição de recursos acontece sem que exista problematização, e revela que as capacidades e a própria estratégia resultam da problematização advinda do conflito identitário. Este caso ilustra como a IO tem uma forte influência na definição estratégica, mostrando que, tal como referido por Albert e Whetten (1985, p.288), o líder eficaz de organizações com identidade híbrida deve personificar e suportar ambas as identidades, devendo defender, quer os valores normativos, quer utilitários da instituição. No caso da instituição cultural estudada, o líder tinha uma identidade profissional independente, sem filiações profissionais, quer aos músicos, quer à administração e, tal como previram Albert e Whetten (1985) a sua imparcialidade custou-lhe o emprego. Este estudo demonstra que de facto o líder tem um papel muito importante na gestão pela identidade porque provém dele a identificação do conflito e o modo como pode envolver os intervenientes, sendo neste caso de realçar o poder da identificação e a atribuição de significado por parte dos grupos como elementos a considerar no desenvolvimento estratégico.

No mesmo sentido do estudo apresentado anteriormente vão os dois que se apresentam em seguida, designadamente o de Foreman e Whetten (2002) e o de Elsbach e Bhattacharya (2001), já que ambos se baseiam no papel da identificação organizacional na definição estratégica, acrescentando o papel das identidades múltiplas e híbridas nos processos de interpretação e tomada de decisão. De facto, a congruência entre a identidade da organização com a identidade do próprio acaba por ser um dos fatores que influencia a estratégia, sendo mais fácil os indivíduos motivarem-se para alcançar objetivos que servem de base à sua identidade quando as identidades mais latas do que mais restritas, se bem que é importante que estas não conflituem. Foreman e Whetten (2002) estudaram o caso das organizações híbridas, concretamente de cooperativas rurais que eram detentoras de identidades povoadas pela duplicidade do negócio de família e empresa. Verificaram que, quanto maior a congruência percebida entre as identidades, maior a implicação organizacional e legitimidade cognitiva e pragmática. Os autores levantam a questão se noutras identidades híbridas (com outros conteúdos) também se verificava este tipo de exigência.

Nag, Corley e Gioia (2007) incluem a geração de conhecimentos e as relações de poder no estudo da influência da IO na estratégia. Estes autores analisam o fracasso de uma organização geradora de conhecimento, que pretendia mudar o tipo de conhecimento gerado e posto em prática pelos seus cientistas (de mais fundamental, para mais aplicado), através da criação de equipas em que esses mesmos cientistas eram misturados com técnicos das áreas do *marketing* e da análise de risco. De salientar que estas equipas reportavam diretamente à TMT. Ainda que estes cientistas, quando integraram os grupos, passassem a desenvolver tentativas de mudança dos conhecimentos produzidos, o facto de não ter havido um esforço de mudança da IO que permitisse enquadrar as alterações do conhecimento produzido, levou a que estas equipas não fossem bem-sucedidas. Neste caso os cientistas começaram a sentir que os técnicos de *marketing*, que lideravam estas novas equipas, tinham pretensões de influenciar as suas investigações e o seu trabalho, passando a ser menos colaborativos. Na sua proposta, os autores evidenciam a necessidade de introduzir mudanças identitárias participadas e no reconhecimento das relações de poder enquanto facilitadores da mudança identitária e estratégica.

Fiol (2002) vem inaugurar outra tendência na influência da identidade na estratégia, baseada na retórica ou mais propriamente nas técnicas retóricas que os líderes podem utilizar para guiar as pessoas no sentido da identificação ou desidentificação com a IO e conseqüentemente com as estratégias. Neste estudo a autora vem trazer algumas especificações sobre a linguagem a usar, em particular sobre o doseamento da ambiguidade identitária.

Sillince e Simpson (2010) apresentam uma proposta teórica em que se dá a saber como é que a IO pode influenciar a estratégia real através dos discursos retóricos. Os autores definem a retórica *“as the interactive co-construction of commitments to deal with problematic aspects revealed in both identity work and strategic work. Rhetoric is therefore used in the present to integrate identity work (reformulating the past) and strategy work (reimagining the future)”* (p.124). Propõem que a reconstrução da identidade aconteça numa instância designada de “identidade de trabalho” e da estratégia na “estratégia de trabalho”. Ambas as instâncias são ativadas em tempo real, ou seja, na Identidade Real, através dos discursos, derivando do reconhecimento da existência de um problema para o qual é necessário dar resposta. Na identidade de trabalho são resolvidos problemas que dizem respeito à identidade que têm assim a oportunidade de ser abordados de uma forma retrospectiva, ou seja, em relação ao passado identitário. Na estratégia de trabalho são apresentadas as retóricas criativas que surgem na sequência da necessidade de dar respostas a problemas estratégicos ou que conjugam a identidade e a estratégia, mas que são voltados para o futuro. O trabalho estratégico é fundamental na influência da IO na estratégia, dado que permite a antevisão de estratégias futuras devidamente enquadradas num passado identitário e na sua reelaboração no presente, contemplando ainda elementos contextuais. Quando a retórica é eficaz, permite resolver os problemas identitários e estratégicos, separadamente ou em simultâneo, ou seja, enquadrar as propostas estratégicas na IO. Quando tal acontece, os problemas inicialmente reconhecidos ficam resolvidos, permitindo estabilizar as emoções da TMT e dos colaboradores. Não se pense que pela identidade de trabalho fazer recurso ao passado identitário os problemas resolvidos nesta instância apenas asseguraram a continuidade em relação ao passado. Pelo contrário, os autores salientam a importância das retóricas como forma de efetuar quebra com o passado identitário, tendo assim a função de renovação e reinvenção (exemplificam com o estudo de Hardey *et al*, 2000 citados por Sillince & Simpson, 2010). Apresentam, inclusivamente, um conjunto de condições (proposições) em relação aos conteúdos retóricos associados ao trabalho identitário que permitem interpor mudança e trazer soluções para a identidade do presente ou real. Note-se que as proposições em causa realçam que, quer a identidade, quer a estratégia, podem ser sujeitas a períodos de estabilidade e de mudança, não fazendo sentido pensar que a identidade é responsável pela estabilidade e a estratégia pela mudança, como é sugerido noutras propostas. É através da separação entre a identidade e a estratégia de trabalho, ao mesmo tempo que se perspetiva a interação entre estas duas instâncias pela via dos discursos que neste modelo se resolve o problema do controle que a IO tem sobre a estratégia. Como afirmam os autores: *“By separating out identity work as relating to the past, strategy as relating to the future and rhetoric as in the*

present, we are able to deal with the constraining or enabling effects of identity and strategy separately, and provide a nuanced view of the agency problem as one of trade-off between past identity and future strategy and show that the trade-off can be continually revised in the present moment using rhetoric” (p.112).

Anteriormente foram apresentados os estudos que marcam a tendência da investigação da identidade associada à estratégia e em seguida apresentam-se aqueles que têm vindo a associar a IO à estratégia ecológica que têm a particularidade de serem muito recentes, pelo que se conclui que esta é uma linha em expansão.

2.8 A Identidade e a Estratégia Ecológica

Cada vez mais se difunde a ideia que o desenvolvimento de estratégias ecológicas por parte das organizações requer mudanças no seu modo de conceber a sustentabilidade, o que quer dizer que as mudanças que têm de ocorrer não se prendem apenas com aquilo que as organizações fazem, mas também com aquilo que são e esperam vir a ser (Navis & Glynn, 2010). Reforçam esta ideia os resultados da maior parte dos estudos que têm investigado os determinantes da atuação estratégica em matéria de ambiente, quer sejam internos, externos ou processuais (e.g., Siebenhuner & Arnold, 2007), os quais reiteram o facto da sua influência só ser possível se as organizações tiverem aspirações ecológicas e se sofrerem grandes mudanças na sua razão de ser ou na identidade organizacional.

A ênfase colocada na IO como determinante da estratégia ambiental pode ser justificada das seguintes maneiras: (1) nas organizações que evoluem no sentido da sustentabilidade esta ser vista como um propósito ou aspiração que norteia o desenvolvimento organizacional (que reenvia para a IO) (Thusman, O'Reilly & Harreld, 2013), (2) a identidade permitir que as organizações tolerem as contradições inerentes à sustentabilidade, tal como referem Hamilton e Gioia (2009, 436) *“sustainability is a multifaceted concept that presumes a dynamic balance among economic, environmental and survival goals (...)”*; (3) a IO estar associada à capacidade de renovação das organizações, o que em contextos sofisticados tecnologicamente, com elevada taxa de mutação e abertura ao comércio internacional, cujas pressões do campo institucional para atuação ecológica são complexas torna-as mais adaptativas que o planeamento estratégico.

Apesar do reconhecimento da importância do estudo da IO associada à estratégia ecológica ser reiterado desde há vários anos, tal como constatado nas propostas de Sharma (2000) e Chen (2011) anteriormente apresentadas, só muito recentemente começaram a ser feitas investigações

que abordam ambas as temáticas de forma holística e do ponto de vista processual. Dois desses estudos são apresentados em seguida.

Silvestri e Gulati (2015) analisaram como é que as organizações que têm a sustentabilidade como elemento central ou periférico na sua existência se diferenciam em relação à sua identidade (modo como pensam a sustentabilidade), estratégia (modo como planeiam a sustentabilidade) e ao design (modo como agem em relação à sustentabilidade). Com o objetivo de alcançar uma perspectiva holística os autores apresentam um modelo processual que demonstra como é que com base em 4 estádios evolutivos (imaginar, experimentar, planejar e consolidar) a organização pode ir desenvolvendo a sustentabilidade de periférica para central (Figura 18).

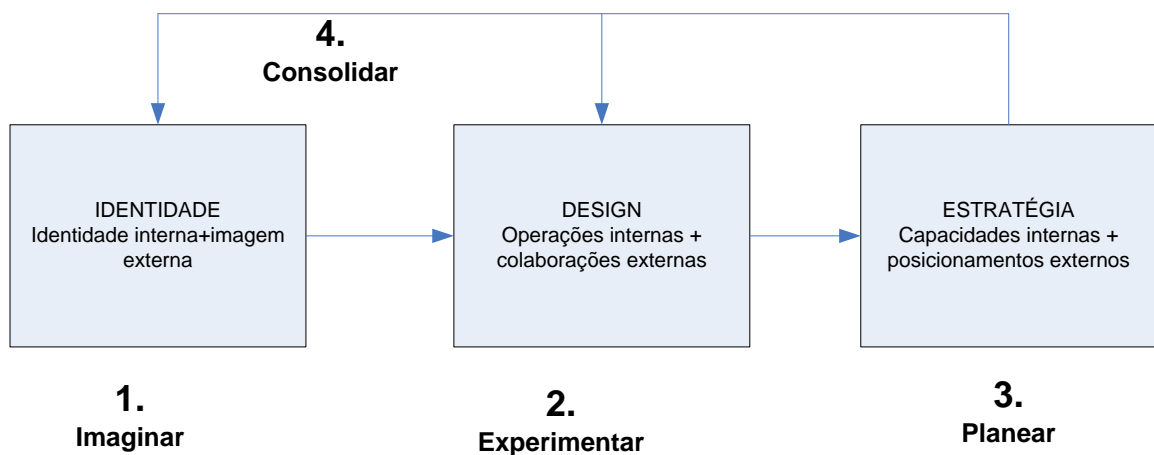


Figura 18: Modelo processual explicativo da transformação da sustentabilidade periférica em central

São estes 4 estádios que permitem que a organização primeiramente desenvolva uma identidade ou uma forma de pensar a sustentabilidade em que esta é concreta e deriva de um processo de introspeção e não da imagem que se pretende alcançar ou da identidade do campo. Depois de ter formado uma identidade passa então para a um plano formal (através do qual integra a sustentabilidade na estratégia principal do negócio) e finalmente ao design, de modo a facilitar a comunicação interna e externa. Por oposição às organizações que conseguem evoluir nestes estádios e que internalizam a sustentabilidade como elemento central, as que a têm apenas como periférica em momento algum conseguem concretizar o que é ser sustentável (a sustentabilidade é apresentada sob a forma de ações esporádicas e descontextualizadas). Apesar destes autores considerarem cerca de 30 organizações para desenvolver a sua proposta teórica ilustram-na com o caso da *Ford Motor Company*. O modelo mostra que a sustentabilidade tem de ser posta como uma aspiração e que a mesma tem de ser apresentada com um intento identitário e estratégico.

No caso de tal não acontecer o planejamento estratégico não acontecerá, ou se acontecer não assentará na base do tornar-se ou do vir a ser que é fundamental para orientar a experimentação. Muitas organizações mantêm a sustentabilidade a nível periférico porque não têm a capacidade de pôr em causa a sua identidade ecológica e de imaginar que fazem ou que são em termos ecológicos, não conseguindo que a sua identidade sirva de contexto e de impulse ao desenvolvimento estratégico. Apesar desta investigação mostrar a importância que a identidade tem no planejamento e design, uma das suas limitações que em nosso entender apresenta é não investigar a IO a par do desenvolvimento estratégico, como se a identidade deixasse de existir quando o planejamento começa.

Glynn, Lockwood e Raffaelli (2015) desenvolvem outro estudo processual no qual partem do princípio que a IO funciona como recurso estratégico no alcance da sustentabilidade se permite que as organizações mudem para se manterem iguais a si próprias, isto é, permite que as organizações compatibilizem a atuação sustentável, (que tem necessariamente impacto naquilo que as organizações são no presente) com a identidade que tinham tido até então. Tendo por base estes objetivos os autores estudaram a indústria hoteleira Americana, que desde os anos 80 sofre pressões sistemáticas para a sustentabilidade, sendo hoje em dia legitimadas estratégias ambientais bastante evoluídas. Foram escolhidos para análise dois hotéis, ambos com práticas de sustentabilidade destacadas da maior parte das organizações do setor, mas com a particularidade de serem bastante diferentes: o *Element* é um hotel recente cuja sustentabilidade é o elemento distintivo da sua identidade, sendo esta a sua característica principal e o *Lenox* um hotel do início do século passado, distinguindo-se como um hotel de luxo. Ainda que os autores reconheçam que a identidade ecológica de ambos tenha uma forte influência do campo institucional, o modo como abordam a sustentabilidade e desenvolvem as suas práticas ecológicas é completamente diferente o que permite destacar a influência da IO na atuação estratégica. É interessante verificar que no hotel de luxo a sua identidade filtra completamente as pressões institucionais para a sustentabilidade, interpretando-as e atribuindo-lhes um significado compatível com o seu principal atributo identitário que é o luxo. Todas as práticas relacionadas com a sustentabilidade são assim contextualizadas e integradas na identidade pré-existente, reforçando-a, ou seja, a sustentabilidade internalizada na IO pré-existente e posta em prática, sempre com vista a tornar o hotel ainda mais luxuoso. Assim se percebe que algumas das práticas escolhidas tenham sido a substituição das roupas de cama e dos empregados por tecidos orgânicos nobres como o linho e o algodão, entre outras, sempre com o objetivo de acentuar o luxo e o requinte, sendo o mais imperceptíveis possível. Neste caso, ainda que a

identidade ecológica esteja presente, esta só muito subtilmente é referenciada, havendo a tentativa de que a mesma apenas se evidencie através do luxo. Já no hotel *Element*, estando a sustentabilidade no centro da sua existência a atuação ecológica é o seu marco distinto, levando a que a organização explore todas as formas para se distinguir nesse sentido. Note-se que em ambas as organizações a atuação sustentável advém de uma tensão constante na sua identidade só que enquanto no hotel Lenox essa tensão é gerida através da estabilização da identidade relacionada com o luxo (ainda que a mesma tenha sido incrementada, ou tornada ambidextra, segundo a terminologia dos autores, no sentido de integrar a sustentabilidade), no caso do *Element* é gerida através da inovação ambiental sistemática que lhe permite a distinção dos outros hotéis. Neste sentido os autores referem que a ambidestria identitária, que corresponde à capacidade de acumular uma identidade que é fundamental para o presente com outra que é importante para o futuro (neste caso o luxo com a sustentabilidade, ou a sustentabilidade com a inovação), acaba por ser a melhor maneira das organizações acumularem a semelhança ao passado e a visão de futuro. É ainda interessante verificar que ambas as organizações distinguem a sua identidade da do campo institucional, mas enquanto o hotel Lenox compara a sua identidade com a de outras organizações fora da indústria, o *Element* compara-se com outras organizações do campo da indústria hoteleira tentando influenciar a identidade do próprio campo institucional.

Sumarizando, os estudos anteriormente apresentados no campo de estudo da IO permitem demonstrar que a identidade pode influenciar o alcance de uma estratégia sustentável, não só pela sua capacidade de dar sentido às opções estratégicas, como de efetuar mutações internas que sejam elas próprias impulsionadoras de mudança estratégica, e ainda através do alinhamento motivacional dos colaboradores em relação à estratégia. Ainda que, face à totalidade de estudos que têm vindo a investigar a mudança estratégica, aqueles que se centram na IO correspondam a uma pequena parte, e destes a grande maioria apenas se centre nos episódios conducentes às mudanças radicais e não na investigação continuada da identidade enquanto processo adaptativo (Barney et al., 1998; Hamilton & Gioia, 2010), o interesse pela sua investigação deve manter-se. Esperamos que o presente estudo, que contará com uma abordagem continuada, venha contribuir para a compreensão da influência da identidade na estratégia ecológica, mostrando como é que tal acontece. A reforçar esta importância, está a dependência da mudança ecológica da própria identidade, pois como os autores referem, a atuação ecológica tem raízes profundas, dependendo da conceção que a organização tem acerca de si própria, que no fundo é a essência da sua razão de ser (Navis & Glynn, 2010). Como referem Hamilton e Gioia (2009, 436)

“sustainability is a multifaceted concept that presumes a dynamic balance among economic, environmental and survival goals (...) an enduring shift toward sustainable organizational practice requires that sustainability become fundamental, indispensable which is part of an organization`s identity”.

Pelo que anteriormente se disse, interessa investigar os microprocessos identitários associados a determinados tipos de desenvolvimento estratégicos, com o objetivo de perceber como é que estes microprocessos se desenvolvem e se influenciam mutuamente, e como é que acumulam as pressões contextuais com as interpretações e desenvolvimentos internos.

3

3 CARACTERIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO, DO TIPO DE ESTUDO E DAS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo apresentam-se as abordagens escolhidas para investigar a mudança organizacional, identifica-se o tipo de estudo e efetua-se a caracterização geral das organizações e do sector de atividade.

3.1 Caracterização da Investigação

Anteriormente foram apresentadas diferentes perspetivas ontológicas mediante as quais a IO tem sido abordada, e que permite considerar as suas diferentes origens e possibilidades de mudança (e.g., Gioia *et al.*, 2010). Com o objetivo de integrar as diferentes abordagens, na presente dissertação recorreremos à proposta integradora de Van de Ven e Poole (2005) sobre a mudança organizacional. Tal como demonstra a tipologia (Tabela 5) os autores sugerem a que discussão em torno da mudança pode ser organizada a partir de duas dimensões subjacentes, designadamente, qual a natureza das organizações (trata-se de uma entidade ou de um processo) e quais os métodos a usar para estudá-las (exame da variância ou análise das narrativas sobre o processo).

Tabela 5: Abordagens da mudança organizacional consoante a ontologia e a epistemologia

| | | Ontologia | |
|---|------------------------|--|--|
| | | Uma organização é representada como sendo: | |
| | | Uma entidade, uma coisa ou um ator social | Um verbo ou forma de organizar; um processo; um fluxo emergente |
| Epistemologia (Método para o estudo da mudança) | Método da Variância | Abordagem I Estudos de variância que abordam a mudança nas entidades organizacionais (variável dependente) através da análise causal das variáveis independentes | Abordagem IV Estudos da variância através da modelação da dinâmica dos modelos baseados nos agentes ou sistemas adaptativos complexos e caóticos |
| | Narrativas do Processo | Abordagem II Estudos processuais da mudança nas entidades organizacionais que narram uma sequência de eventos, estágios ou ciclos de mudança no desenvolvimento organizacional | Abordagem III Estudos processuais da organização através das narrativas acerca das ações e das atividades através das quais os esforços coletivos se desenvolvem |

Tal como consta nesta tipologia, na abordagem I não parece haver dúvidas quanto às variáveis

em jogo, apenas resta identificar as suas contribuições para a mudança. A organização e sua mudança é vista como algo que é influenciado por um conjunto de variáveis discretas sendo, inclusivamente, quantificável o seu poder preditivo na mudança.

No segundo quadrante, ou abordagem II, ainda que se considere que a organização é uma entidade objetiva esta vai ser tratada mediante um conjunto de estádios ou sequências evolutivas. Trata-se de um processo transacional no qual o tempo já é conjugado devido à sua interferência na evolução dos acontecimentos. Aqui o tempo é divisível em determinados períodos críticos. Neste caso os acontecimentos já não são determinados por uma lógica matemática, mas antes numa lógica de descontinuidade temporal, à qual o investigador associa uma lógica de processo.

Na abordagem III, a organização é vista como um processo e não como uma entidade, sendo a própria metodologia centrada nas narrativas e discursos que relatam a construção coletiva da organização. Neste caso os conteúdos narrados, a gramática e o próprio vocabulário acabam por ser geradores da existência organizacional, sendo o próprio tempo também uma construção social, constituindo uma predisposição para os acontecimentos. Aqui, ao invés de ser o investigador a identificar os propulsores da mudança, são os próprios atores organizacionais que o fazem.

Na abordagem IV torna-se possível identificar o processo através de uma análise quantitativa. Isto quer dizer que ainda que se especifiquem as variáveis que caracterizam a mudança, não se negligencia o seu encadeamento temporal dado que se efetuam análises de sequências temporais (tempo entra como VI, VD ou como moderadora). A integração da variável tempo na análise vai tornar possível a identificação da sequência, padrão ou estrutura do processo.

Pelo facto de todas as abordagens terem vantagens e desvantagens, há estudos que tendo em vista a investigação aprofundada de um fenómeno recorrem à conjugação de várias abordagens, sendo este o caso aqui apresentado. O primeiro estudo teve como objetivo explicar o processo e o segundo analisar os conteúdos da entidade. Ainda que à primeira vista estas abordagens possam parecer opostas, vários autores (e.g., Gioia & Patvardhan, 2012) têm sugerido o seu carácter complementar, assim, se na abordagem I é a noção Newtoniana do tempo mediante a qual *“time is a background or medium for processes rather than an active of the theory itself”* que permite “fazer uma pausa no tempo” para investigar um acontecimento em profundidade, neste caso perceber como é que a organização pensa a sustentabilidade chegando aos conteúdos identitários, na abordagem III já é a visão dos acontecimentos reais, incluindo a dinâmica do tempo. Utilizando uma analogia pode dizer-se que se no primeiro estudo se recorre a uma projecção

cinematográfica, no segundo se tira uma fotografia. Através da projeção cinematográfica torna-se possível compreender como, em que condições, sob a influência de que tipo de pressões, através da atribuição de que tipo de sentidos, discursos, da interferência de quem, ou quais os protagonistas, através de que microprocessos a identidade evolui e influenciou a estratégia e através da fotografia é possível chegar à essência ou seja aos atributos identitários que as organizações têm, quer sejam de cariz mais idiossincrásico, quer determinados pela pertença ao campo institucional.

3.2 Seleção do Setor de Atividade

Após análise das Estatísticas do Ambiente (2007; 2008) efetuadas pelo INE com base no Inquérito às Empresas sobre Gestão e Proteção do Ambiente (IEGPA), selecionou-se o sector de Fabricação de Produtos Químicos, tendo pesado na sua escolha a variabilidade de estratégias de proteção ambiental usadas pelas organizações³ incluídas neste sector, quando controlada a dimensão das empresas, operacionalizada através do número de trabalhadores ao serviço e do montante faturado. A seleção deste sector também se deveu às pressões institucionais de que é alvo, sendo dos mais conhecidos pela gravidade dos desastres ambientais provocados por algumas empresas. Desastres ambientais como o da *Bophal*, na Índia, são dificilmente esquecidos, até pela opinião pública; este provocou cerca de quinze mil mortos. Por se tratar de um domínio de poluição intensiva este é um sector extremamente regulamentado, quer pelos movimentos dentro do próprio sector, quer da legislação que lhe tem sido imputada. A mais recente é a norma *REACH* (*Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals*) que entrou em vigor no final de 2010 e regulamenta que todas as substâncias

³ **Estratégias de “fim de linha” também designados de equipamentos e instalações de “fim de linha” (EFL)** – são todas as instalações (equipamentos ou partes identificáveis de maquinaria assim como construções) funcionando no término do processo de produção, destinadas a travar, prevenir (evitar) ou medir a poluição. Alguns exemplos deste tipo de equipamentos no âmbito da Proteção do Ar e Clima são: instalação de filtros, de equipamentos de purificação e depuração de emissões gasosas, investimentos no aumento da altura das chaminés existentes, equipamento de monitorização de combustão para prevenção de poluição atmosférica.

Estratégias integradas no processo de produção também designadas tecnologias integradas (TI) – equipamentos e/ou instalações ou partes de equipamentos e/ou instalações que sofreram modificações no sentido da diminuição da poluição. Contrariamente às EFL, as TI estas encontram-se integradas no processo de produção. Exemplificando algumas TI no âmbito da Proteção do Ar e Clima: utilização de produtos verdes para redução da carga poluente durante o processo produtivo, adoção de processos produtivos mais dispendiosos, mas menos poluentes, reutilização de gases de escape como medida de prevenção e redução de emissões para a atmosfera.

utilizadas nos processos de fabrico sejam catalogadas e registadas. O facto de ser um setor extremamente regulamentado e rígido no que respeita à internalização das mutações contextuais na sua identidade acabava por suscitar interesse saber como é que tal fenómeno acontece.

3.3 Seleção e Caracterização das Organizações

Após a seleção do sector de atividade, e controladas algumas das variáveis referidas na literatura como tendo influência nas opções pro-ecológicas (e.g., antiguidade, dimensão) (e.g., Arora & Cason, 1996; Sharma, 2000) escolheram-se 2 organizações com estratégias ambientais contrastantes: uma delas excede largamente os requisitos legais, aqui designada como proativa, (Organização A), enquanto a outra (Organização B), designada como reativa, opta por seguir a passo os requisitos impostos pela legislação.

Este é um *estudo de caso múltiplo* (Leonard-Barton, 1990) que integra duas organizações que se posicionam em dois extremos da atuação estratégica em matéria de ambiente (*polar types*) (cf., Yin, 1994). Esta é uma forma de fomentar a validade externa nos estudos de caso pois permite que possam ser feitas generalizações analíticas a partir dos dados.

Por determinação dos responsáveis das organizações foram alterados os nomes, de modo a não serem reconhecidas. Assim foram designadas pelas letras A e B.

Passando agora à descrição de cada uma das organizações pode dizer-se que têm entre 55 e 80 anos de existência (A e B respetivamente), e entre 250 e 409 colaboradores nas suas fábricas portuguesas. Ambas com tecnologias avançadas, recursos humanos com elevado nível de formação académica e ambiental, com atividade de I & D⁴, pioneiras no que respeita ao desenvolvimento de medidas de autorregulação do sector. A Tabela 6 resume as principais características de ambas as organizações. Ainda que tivessem já sido classificadas nas estatísticas de ambiente do Instituto Nacional de Estatística (A apresenta maior número de ações integradas e B de fim de linha), achámos pertinente caracterizá-las com base numa das principais tipologias existentes na literatura, para a caracterização das organizações consoante as suas estratégias ambientais.

⁴ Ambas as organizações têm unidades de I&D (Investigação & Desenvolvimento) se bem que na organização A esteja mais voltado para a pesquisa de processos e produtos exclusivos e na B esta unidade se encontre mais direcionada para a monitorização e controle de qualidade do processo produtivo.

Tabela 6: Caracterização das organizações estudadas de acordo com um conjunto de sete parâmetros

| | Organização A | Organização B |
|----------------------|---|--|
| Estratégia Ambiental | Proactiva | Reativa |
| Origem | Multinacional Portuguesa | Multinacional Belga |
| Génese | Organização familiar | Organização familiar |
| Mercados | Exclusivamente farmacêutico (exporta a totalidade da sua produção) | Farmacêutico, vidro e detergência (fornece o mercado nacional e exporta) |
| Dimensão | Grande empresa | Grande empresa |
| Idade | 55 | 80 |
| Reputação | Muito boa. Vista como exemplo no domínio da responsabilidade social | Muito boa. Vista como exemplo no domínio da responsabilidade social |

Na literatura há inúmeras propostas para a classificação das estratégias ambientais (e.g., Albino, Balice & Dangelico, 2009; Hart, 1995; Sharma & Vredenburg, 1998) mas aquela que é mais conhecida é a de Hart (1995). Com base na tipologia de Hart, associam-se à organização A, neste momento, dois tipos de estratégias: a prevenção da poluição e o desenvolvimento sustentável, ou seja, ao mesmo tempo que fornece serviços inovadores em ambiente na área dos exclusivos, redesenhou o processo produtivo com o objetivo de anular os desperdícios na área dos genéricos. Já a organização B adota exclusivamente uma estratégia de prevenção da poluição.

3.3.1 Organização A Proativa – Ambiente integrado no negócio principal (entre a prevenção da poluição e o desenvolvimento sustentável)

A organização A desde a sua fundação que revela uma forte preocupação com o ambiente adotando desde logo uma estratégia de controlo da poluição. Após ter efetuado um enorme investimento na construção de uma fábrica para a incineração e reciclagem de solventes ascendeu a uma estratégia de prevenção da poluição. A organização A, ao invés de se centrar unicamente nas melhorias ambientais com vista à eliminação dos desperdícios ao longo do processo produtivo no domínio da produção de genéricos, mais recentemente redirecionou-se para uma linha de atuação estratégica que é a linha dos exclusivos e cuja atuação ecológica se centra na rentabilização dos benefícios ambientais do produto final. Nesta linha de atuação dos exclusivos, ao contrário da dos genéricos vende mais serviços do que produtos, extravasando a sua atuação estratégica para além da produção. O facto de deslocalizar a produção para vários países também contribui para homogeneizar a distribuição uniforme de geração de riqueza pelos vários países.

3.3.2 Organização B Reativa – Entre o controlo e a prevenção da poluição

Em B a estratégia ambiental corresponde à prevenção da poluição. Tal como o nome indica ao invés do controlo da poluição que é conseguido através de estratégias de fim de linha e que geralmente contam com a implementação de equipamentos, nesta organização é hoje possível efetuar poupanças reais, sobretudo através da rentabilização da eficiência do processo produtivo (Hart & Ajuda, 1994). Verifica-se a substituição dos investimentos com as tecnologias (equipamentos de fim-de-linha) pelos investimentos na modernização de equipamentos, através da transmissão de conhecimentos e competências ambientais. Contudo, esta organização está ainda longe de promover o desenvolvimento de uma cultura de ambiente que permita que a organização efetue aprendizagens que permitam o desenvolvimento do processo produtivo e a inovação ambiental

Na Tabela 7 sumariza-se a caracterização das organizações A e B relativamente à sua atuação em matéria de ambiente.

Tabela 7: Caracterização das organizações A e B relativamente às estratégias ambientais adotadas

| | Organização A | Organização B |
|--|--|--|
| Mecanismos para monitorar o desempenho ambiental | <p>Externamente</p> <p>Apresentação de indicadores de desempenho ambiental desde 2000 e relatórios de sustentabilidade desde 2003</p> <p>Auditorias/inspeções ambientais (muitas delas voluntárias)</p> <p>Internamente</p> <p>Coincidem com os indicadores apresentados para o exterior</p> | <p>Externamente</p> <p>Relatórios de sustentabilidade desde 2001</p> <p>Neste momento está em fase de validação dos seus próprios indicadores de desempenho ambiental justificando estes procedimentos pela especificidade dos subprodutos.</p> <p>Apresenta ainda declarações de compromisso com metas de libertação de gases com efeito de estufa abaixo dos valores legislados (metas para o país e para o grupo)</p> <p>Internamente</p> <p>Há muitos indicadores que são simultaneamente apresentados interna e externamente, mas há um conjunto de indicadores que são apenas apresentados internamente em painéis (exclusivamente para consulta do público interno)</p> |
| Metodologias/ instrumentos que assistem a tomada de decisão em matéria de ambiente | <p>A gestão estabelece “tópicos estratégicos em agenda” que são entregues/delegados aos grupos de trabalho</p> | <p>Planeamento estratégico em matéria de ambiente totalmente definido, se bem que prevê a flexibilização da atuação em função do mercado (em função das necessidades dos clientes)</p> <p>Rotinas de comunicação perfeitamente definidas</p> |
| Incentivos para encorajamento das ações ambientais | <p>Participação dos colaboradores na decisão ambiental é fundamental pelo que são abertos canais de comunicação, esbatem-se hierarquias e a informação sobre ambiente é difundida.</p> <p>Formação de <i>Green Teams</i>;</p> | <p>É dada formação em ambiente à medida dos objetivos definidos para os indivíduos e para os grupos</p> <p>Incentivo à participação nas eco-iniciativas e eco-inovação através de concursos de ideias aos quais estão associados prémios</p> <p>Atuação ambiental no sistema de avaliação de desempenho, estando a mesma associada</p> |
| Estrutura de objetivos ambientais | <p>Responsabilização dos colaboradores pela definição dos objetivos como se fossem os próprios donos</p> | <p>Definição de objetivos de longo termo por parte da gestão (TMT) em paralelo com o estabelecimento de objetivos de médio alcance por parte dos diretores de projetos (só é <i>top-down</i>)</p> |
| Política de segurança e ambiente | <p><i>Building on our scientific, technical and commercial expertise, and aware of our societal responsibilities we provide innovative products and services related to chemistry and human health to create sustainable and ever-increasing value to our customers, shareholders and employees.</i></p> | <p>Zero incidentes e zero acidentes (inclui acidentes ambientais)</p> |
| Envolvimento da gestão de topo com a sustentabilidade | <p><i>1 ou mais membros são selecionados para fazer parte da TMT, tendo por base os seus conhecimentos e experiência na sustentabilidade ambiental</i></p> | <p>São os responsáveis pela segurança e qualidade que acumulam responsabilidades pela sustentabilidade ambiental que representam este domínio na gestão de topo, pelo que não têm conhecimentos específicos na área.</p> |

4

4 PRIMEIRO ESTUDO – INFLUÊNCIA DA IO NA ESTRATÉGIA AMBIENTAL: UMA ABORDAGEM PROCESSUAL

4.1 Enquadramento e Questões de Investigação

Como vimos anteriormente, quer seja sob a égide da teoria dos recursos (e.g., Jeyavelu, 2000), da ambidestria estrutural (Tushman & O'Reilly, 1996, 2004) ou da teoria institucionalista (Battilana, Leca & Boxenbaum, 2009) a referência à IO como elemento determinante para as organizações se renovarem e alcançarem vantagem competitiva é sistemática.

Já no domínio da teoria da IO reconhece-se o seu impacto estratégico na medida em que a IO se (re)constrói como forma de resposta a determinados acontecimentos e alterações contextuais (e.g., Dutton & Dukerich, 1991; Elsbach & Kramer, 1996; Ravasi & Schultz, 2006), em antecipação ou resposta às expectativas das audiências (Scott & Lane, 2000), às pressões institucionais (Kroezen & Heugens, 2012) bem como se identificam determinadas características da IO que podem ser manipuladas com vista a intensificar a sua capacidade de mudança [e.g., instabilidade adaptativa (Gioia, Schultz & Corley, 2000) e plasticidade identitária (Fox-Wolfgramm, Boal & Hunt, 1998)]. Sendo o desempenho ecológico das organizações altamente influenciado pelas pressões institucionais, mas também pelos valores do líder, pelas expectativas das audiências e algo que requer transformações profundas na maneira de fazer e pensar o negócio, considerou-se que a IO, enquanto constructo que se alimenta de todas estas fontes, permitia compreender como é que as organizações do mesmo campo institucional conseguem seguir diferentes formas de atuação ecológica. Assim, centrámo-nos no estudo do desenvolvimento estratégico a par do da IO com o objetivo de compreender como é que a IO pode servir como recurso para a atuação estratégica em matéria de ambiente e como é que esta é influenciada pelos fatores externos e internos da organização.

Através do estudo da IO e da estratégia pretendeu-se igualmente compreender como é que as organizações proativas e reativas diferenciam e legitimam a sua identidade no campo institucional.

Neste primeiro estudo, que em termos ontológicos considera a identidade como um processo, efetuámos uma análise retrospectiva em que mais do que centrarmo-nos na identificação de episódios, procedemos à investigação da identidade em continuidade. De salientar que para este estudo foram consideradas duas organizações e não uma só como é habitual na literatura (e.g., Gioia *et al.*, 2010) pelo que esta é uma vantagem (Yin, 1994). Ainda outra mais valia é o seu carácter retrospectivo que permite recuar às origens da formação da identidade ecológica. Os objetivos específicos deste 1º estudo foram assim:

- Identificar a existência de diferenças processuais na formação e mudança da IO, particularmente na sua dimensão ecológica, em organizações com diferentes estratégias ecológicas (proativa e reativa)
- Compreender o processo de influência da IO na estratégia ecológica
- Saber quais os fatores contextuais que exercem influência na atuação ecológica das organizações e de que modo estes influenciam a IO
- Perceber se as organizações líderes em termos de atuação ecológica no campo institucional exercem influência na identidade do campo institucional

4.2 Método/Recolha de Dados

Os dados para análise provieram de fontes internas (e.g., entrevistas efetuadas aos CEO, informadores chave e informação documental exclusiva da organização) e externas (e.g., entrevistas realizadas aos CEO publicadas em revistas e jornais e informação documental tornada pública) à organização. Destas fontes privilegiaram-se a análise documental (provenientes dos arquivos privados da própria organização como dos media) e a realização de entrevistas semiestruturadas, designadas como fontes secundárias e primárias, respetivamente. Dado que a investigadora, autora desta dissertação, permaneceu bastante tempo em cada uma das organizações, considerou-se ainda a informação colhida através da observação presencial (toda a informação reunida deste modo foi descrita sob o título de notas da investigadora, podendo ser encontrada junto da compilação de dados). A Tabela 8 e a Tabela 9 resumem os dados analisados nas organizações A e B, mediante o seu tipo, quantidade, fontes originais ou proveniência e audiências.

Tabela 8: Dados para análise na organização A

| Tipo de dados | Quantidade | Fontes originais | Audiências |
|---|------------------------------------|--|---|
| Entrevistas | 48 horas de gravação (165 páginas) | Interna (Informadores-chave; responsáveis pela área do ambiente; CEO) | Investigadora |
| Planos estratégicos e diretivas | 60 páginas | Concelho de administração, gabinete estratégico | Público interno |
| Relatórios de atividades | 19 páginas | Concelho de administração, gabinete estratégico | Público em geral |
| Relatórios de sustentabilidade | 93 páginas | Concelho de administração, gabinete estratégico | Público em geral |
| Artigos científicos | 62 páginas | Revistas científicas | Comunidade científica / Campo institucional |
| Revistas da empresa dirigida ao público interno | 56 páginas | Gabinete de comunicação | Público interno |
| Revistas de comunicação externa | 88 páginas | Gabinete de comunicação | Público em geral |
| Conteúdos do site em diversos momentos | 55 páginas | Gabinete de comunicação | Público em geral |
| Autobiografias corporativas | 98 páginas | 1 autobiografia | Público em geral |
| Correio interno contendo fóruns de discussão | 725 páginas | Público interno | Público interno |
| Vídeos de conferências e palestras | 113 páginas | Gabinete de comunicação | Público interno |
| Materiais de divulgação e promoção organizacional | 43 páginas | Anúncios em jornais e revistas Posters Folhetos de apresentação organizacional | Público em geral |
| <i>Press releases</i> | 29 páginas | Gabinete de comunicação | Media / Público em geral |
| Discursos (em papel) de oradores em conferências | 17 páginas | Vários colaboradores | Comunidade científica; indústria farmacêutica; etc. |
| Entrevistas de algumas figuras da organização aos media | 4 páginas | CEO, concelho de administração, responsáveis pela abertura de fábricas nos respetivos países | Público em geral |
| Relatórios de satisfação e participação organizacional | 55 páginas | Encomenda a uma consultora externa | Publico interno |
| Cartas, notas, memórias, estudos realizados pelos empregados, estagiários, cientistas de diversas áreas | 143 páginas | Vários | Publico interno e externo |
| Notas de observação presencial | 12 páginas | Investigadora autora da dissertação | Várias |
| Estudos de mercado | 121 páginas | Encomenda a várias consultoras independentes por parte do gabinete estratégico | Público interno |

Tabela 9: Dados para análise na organização B

| Tipo de dados | Quantidade | Fontes originais | Audiências |
|---|--|--|---|
| Entrevistas | 40 horas gravadas (147 páginas) | Informadores Responsáveis pela área do ambiente CEO | Investigadora |
| Planos estratégicos e diretivas | 78 páginas | Concelho de administração, gabinete estratégico | Público interno |
| Relatórios de atividades | 65 páginas | Concelho de administração, gabinete estratégico | Público em geral |
| Relatórios de sustentabilidade | 75 (trienal) | Concelho de administração, gabinete estratégico | Público em geral |
| Artigos científicos | 23 páginas | Revistas científicas | Comunidade científica/ Público interno |
| Revistas da empresa dirigida ao público interno | 321 páginas | Gabinete de comunicação | Público interno |
| Revistas de comunicação externa | 246 páginas | Gabinete de comunicação | Público externo (comunidade circundante do site) |
| Conteúdos do site em diversos momentos | 29 páginas (depois de impresso) | Gabinete de comunicação | Público em geral |
| Autobiografias corporativas | 55 páginas | 1 autobiografia | Público em geral |
| Vídeos de conferências e palestras | 2 (vídeos de apresentação institucional) 25 páginas | Gabinete de comunicação e outros | Público em geral |
| Materiais de divulgação e promoção organizacional | 32 unidades | Anúncios em jornais e revistas Pósteres Folhetos de apresentação organizacional | Público em geral |
| <i>Press releases</i> | 31 | Gabinete de comunicação | Media |
| Entrevistas de algumas figuras da organização aos media | 5 páginas | CEO, concelho de administração, responsáveis pela abertura de fábricas nos respetivos países | Público em geral |
| Relatórios de satisfação e participação organizacional | 2 unidades (45 páginas) | Consultora independente | Público interno |
| Notas de observação presencial | 7 páginas | Investigadora/autora da dissertação | Várias |
| Estudos de mercado | Estudos de confiança e integração da comunidade local (23 páginas) Confiança e satisfação dos clientes (43 páginas) | Encomenda a várias consultoras independentes por parte do gabinete estratégico | Público interno |

Em ambas as organizações os dados começaram a ser recolhidos no final de 2007 prolongando-se a colheita até 2012, momento em que se considerou ter alcançado a informação suficiente para garantir a quantidade e qualidade de explicações para as questões colocadas.

Como já anteriormente se disse, ainda que as fontes documentais tenham sido importantes, sem a realização de entrevistas, os seus conteúdos muito dificilmente poderiam ser compreendidos no seu verdadeiro sentido, bem como enquadrados nos acontecimentos internos e externos às organizações. Neste sentido, enfatiza-se a importância da triangulação das fontes de informação que serviu para garantir a validade da investigação.

4.2.1 Fontes primárias ou entrevistas

Consideraram-se para ser entrevistados, em cada uma das organizações, alguns dos responsáveis pelo ambiente, os atuais CEO e restantes elementos da TMT entre outros conhecedores de cada uma das organizações, em termos gerais, e em particular das opções ambientais. A estes conhecedores da organização chamámos informadores-chave. Note-se que a escolha dos informadores-chave foi orientada por dois critérios, um primeiro, relacionado com o seu conhecimento da organização e um segundo, relacionado com a sua disponibilidade; já que sabíamos de antemão que necessitaríamos de contactá-los várias vezes ao longo do estudo. Na organização A os informadores-chave foram 4, um membro do conselho de administração, a responsável pelo departamento de comunicação e imagem, a sua assessora e a diretora do departamento de recursos humanos. Na organização B os informadores-chave foram 3 o CEO, o responsável pelo departamento da qualidade e o responsável pela comunicação.

Ao todo foram efetuadas 42 entrevistas aos informadores chave, 18 na organização B e 24 na A. Estas entrevistas tiveram uma duração média de 40 minutos sendo a mais longa de 65 minutos e a mais breve de 25 minutos. É interessante notar que em ambas as organizações as entrevistas aos informadores chave vão sendo cada vez mais longas e mais ricas à medida que o tempo vai passando, não só porque havia mais informação para explorar, mas o aumento da confiança e empatia entre investigadora e entrevistados conduziu ao enriquecimento progressivo dos conteúdos. Neste caso, à descrição e diplomacia foram acrescentadas a transparência e autenticidade com que explicavam os factos. É importante referir que a curiosidade que os próprios participantes começaram a ter em relação às explicações provenientes dos dados pode ter motivado a sua participação.

Ainda que, desde o início, tenhamos deixado claro a garantia de confidencialidade em relação aos dados fornecidos, também esclarecemos que toda a informação que nos fosse facultada seria apresentada nos relatos que seriam feitos dos resultados da investigação. O facto de termos garantido que não revelaríamos o nome das organizações e ocultaríamos toda a informação que conduzisse à sua identificação foi importante para a aceitação da participação.

Tal como anteriormente referido, além destes informadores chave foram entrevistados 5 responsáveis pela área do ambiente de ambas as organizações. No caso da organização B conseguiram-se entrevistar 3, sendo um proveniente do departamento jurídico. Na organização A entrevistaram-se apenas dois. A duração das entrevistas oscilou entre 30 e 80 minutos. Entrevistaram-se ainda os atuais CEO (um de cada uma das organizações) e os executivos da TMT (7 da A e 13 da B), apenas das sucursais portuguesas. Ao todo foram realizadas 27 entrevistas, 10 na organização A e 17 na B, tal como representado na Tabela 10.

Tabela 10: Número de entrevistas por organização e respetivo número de páginas para análise depois de transcritas

| | Organização A | Organização B | Totais |
|---------------------------------------|--|---|--------|
| Entrevistas Informadores-Chave | 24 (4 informadores – 1 membro Concelho de Administração, diretor Dep. Comunicação e Imagem e a sua assessora, diretora de DRH) | 18 (3 informadores – CEO, responsável pelo Dep. Qualidade e diretor Dep. Comunicação) | 42 |
| Outras entrevistas | 10 (2 responsáveis pela área do ambiente; o atual CEO e 7 executivos da TMT) | 17 (3 responsáveis pela qualidade do ambiente, o CEO atual e 13 executivos da TMT) | 27 |
| Totais | 34 (cerca de 48 horas de gravação -165 páginas transcritas) | 35 (40 horas de gravação - 147 páginas transcritas) | 69 |

As entrevistas iniciais começavam com a solicitação da descrição do modo como a organização tinha evoluído, ou seja, o que é que tinha contribuído para os seus períodos de crescimento, tentando identificar os principais condicionantes e/ou marcos evolutivos, quer internos, quer externos. Especificamente no que respeita à atuação ecológica procurava-se perceber quais os seus condicionantes e também as suas consequências na estratégia geral (no caso de já terem ocorrido). Dito de outro modo, interessava perceber quais os principais condicionantes das opções ecológicas e como é que as estratégias ambientais e gerais se tinham cruzado e se a sua interferência tinha sido intentada ou emergente. Para além dos acontecimentos factuais, dava-se sempre muita atenção às interpretações efetuadas, tentando explorar como é que as pressões contextuais eram integradas na IO através da continuidade ou mudança identitária.

Vários protocolos serviram de guião às entrevistas efetuadas nas organizações A e B. Optámos por apresentar o exemplo de 3 dos protocolos mais formais que utilizámos, para cada uma das organizações, mas houve outros para além destes. A necessidade que tivemos de utilizar vários protocolos ao longo do tempo teve a ver com o facto das entrevistas terem ocorrido em diversos momentos, sendo não só dirigidas a pessoas diferentes, mas a diferentes funções. De notar que foram efetuadas entrevistas até esgotar todas as explicações para as questões colocadas no estudo, pelo que muitas das entrevistas visavam a explicação de determinados acontecimentos que tínhamos identificado. Assim, além destas entrevistas mais formais, em que se organizou um protocolo, outras houve em que não havia propriamente um protocolo formal, mas um conjunto de tópicos a esclarecer, pois o que se pretendia explorar era a informação previamente obtida, quer fosse através de documentos, quer de outras entrevistas e que tinham gerado dúvidas.

Um dos cuidados na elaboração dos protocolos foi que os mesmos não direcionassem os resultados para explicações já conhecidas na literatura, e daí que tivéssemos evitado o aprofundamento da revisão de literatura nos primeiros tempos. Ainda assim, quisemos sempre assegurar que os protocolos conteriam as questões mais importantes, ou seja, que incidiam sobre os aspetos chave, tendo para isso contado com o apoio de outros investigadores/colegas que ouvindo as gravações das entrevistas e sabendo das ilações retiradas da recolha documental apoiaram na elaboração das questões/tópicos a explorar, de modo a que estas fossem as mais pertinentes. Também contribuíram para que se evitassem questões que direcionassem as respostas dos participantes para as explicações avançadas pela investigadora.

De salientar que, ainda que a presença do mesmo protocolo de entrevista seja vista como garantia da consistência na colheita de dados, neste caso aquilo que se ganharia em consistência perder-se-ia no alcance da real noção dos factos, pelo que obviamente se optou por ter vários protocolos, sendo inclusivamente diferentes os protocolos das duas organizações, se bem que os primeiros fossem semelhantes.

As últimas entrevistas foram efetuadas por outro investigador de modo a confirmar a informação recolhida (Gibbert & Ruigrok, 2010). Note-se que os investigadores só interromperam a colheita de informação após terem chegado a um nível em que as explicações se encontravam completamente saturadas do ponto de vista da possibilidade de vir a alcançar explicações alternativas do ponto de vista teórico - *theoretical saturation* (Glaser & Strauss, 1967).

No Anexo C apresentam-se os protocolos das entrevistas semi-diretivas dirigidas aos informadores, entre outros atores organizacionais (CEO, membros do conselho de administração, responsáveis diretos pelas decisões ambientais) em três tempos (T1, T2 e T3).

4.2.2 Fontes secundárias ou dados documentais

Tal como discriminado na Tabela 8 e na Tabela 9, foi recolhida exaustivamente toda a documentação passível de ser consultada e que desse mostras da evolução da organização desde a fundação até ao ano 2010, tendo sido analisados os seguintes documentos: planos estratégicos e diretivas, relatórios de atividades, relatórios de sustentabilidade, artigos científicos, revistas de comunicação interna, conteúdos do site em diversos momentos, autobiografias corporativas, conteúdos da intranet ou correio interno contendo fóruns de discussão e transcrições de palestras e seminários conduzidos internamente.

Toda a documentação que originalmente não apresentasse o formato digital foi digitalizada, tendo posteriormente sido introduzida no software para investigação qualitativa *NUDIST Vivo*⁵.

4.2.3 Metodologia para análise de dados

Para análise dos dados escolheu-se a metodologia de Gioia (Gioia, Corley & Hamilton, 2013) dado que esta apresenta um conjunto de etapas que contribuem para assegurar o rigor das investigações qualitativas, em particular a sua validade interna. Através da utilização desta metodologia os mesmos dados são analisados em perspetivas múltiplas, ou seja, começam por ser analisados de acordo com a perspetiva dos seus emissores (nesta fase o experimentador limita-se a identificar os acontecimentos e processos, bem como proceder à sua organização sequencial de modo a apresentar uma explicação para os acontecimentos, mas apenas na perspetiva dos seus proponentes), para em seguida serem analisados mediante as perspetivas teóricas, quer seja das teorias pré-existentes, quer da antevisão da teoria que possa ser gerada a partir dos dados. A última perspetiva de análise, que corresponde à agregação dos dados, é feita com o intuito de elevar o nível de agregação teórico.

⁵ http://www.qsrinternational.com/products_nvivo.aspx

Tal como referido, na fase em que é feita a análise de primeira ordem é suposto que se encontre uma classificação ancorada na lógica dos próprios informadores. Uma das ferramentas importantes, foi a utilização do programa N vivo que apoiou a classificação a partir da recolha documental inicial. Esta primeira classificação resultou da análise de 20% da extensão global da informação documental analisada. Nesta primeira fase começou-se por identificar entre 85 e 90 termos, sendo posteriormente reinterpretados e aglutinados à medida que íamos conseguindo explicar a razão de ser dos mesmos com a junção de mais informação.

De salientar que enquanto na recolha de dados o rigor da investigação é sobretudo garantido através do assegurar da validade de constructo, na fase da análise de dados o que está em causa é a validade interna. Para assegurar a validade de constructo recorreremos fundamentalmente à triangulação de fontes, já para a validade interna utilizaram-se outras estratégias, designadamente (1) evitar explicações pontuais para um determinado fenómeno, considerando apenas aquelas que eram corroborados por várias fontes; (2) evitar fazer inferências explicativas em relação à influência de certas variáveis para as quais havia alternativas de explicação, designadamente, variáveis moderadoras (garantindo que y é causa de x não propriamente pela presença de z mas pela influência real que x tem em y); (3) não refutar explicações alternativas considerando sempre a informação dissidente das explicações inicialmente avançadas (Gilbert & Ruigrok, 2010). Neste caso, nas várias fases da análise, contou-se com a presença de um segundo investigador, que mais do que o habitual papel de juiz, fez o papel de “advogado do diabo”, questionando sempre as justificações apresentadas pelo investigador principal, procurando validação para as mesmas através da sua participação como entrevistador nas últimas entrevistas. O objetivo das justificações complementares também permitia evitar as correlações espúria. Logo após a classificação de primeira ordem começaram a ser feitas tentativas para classificar a informação mediante referenciais teóricos e empíricos. Nesse momento, tendo já noção das dinâmicas de formação e mudança da IO e da inter-relação entre a identidade e a estratégia, começaram-se a explorar possíveis explicações advindas de ambos os campos teóricos. Servimo-nos das técnicas de comparações sistemáticas (em cuja análise teórica e a recolha é feita em simultâneo) e a *theoretical sampling* (Suddaby, 2006) para testar as explicações avançadas pela teoria.

Agora que apresentámos as opções para recolha e análise dos dados, descrevemos de forma resumida e sistematizada, na Tabela 11, como é que estas garantem o rigor das investigações qualitativas, ou seja, permitem assegurar a validade de constructo, a validade interna, a validade externa e a fiabilidade (Cook & Campbell, 1976; 1979; Eisenhardt, & Graebner, 2007).

Tabela 11: Critérios para garantir rigor dos estudos de caso (tendo por base Gilbert & Ruigrok, 2010) e procedimentos adotados no presente estudo

| Critérios para garantir rigor nos estudos de caso | Definição dos critérios | Sugestões da literatura para garantir a presença de cada um dos critérios que assegura o rigor dos estudos de caso | Procedimentos efetuados no presente estudo |
|--|---|---|---|
| <p>Validade de Constructo</p> <p>Se o investigador está a investigar aquilo que afirma estar a investigar</p> | <p>Exatidão dos procedimentos para a recolha de dados de modo a assegurar que a realidade está a ser observada de forma rigorosa (não de forma objetiva)</p> | <p>Triangulação dos dados (diferentes fontes e diferentes estratégias para colhê-los);</p> <p>Participação de outros investigadores na revisão das transcrições e codificação dos dados, bem como na realização de entrevistas, principalmente das entrevistas finais para validação da informação obtida.</p> | <p>Diversidade de fontes: A informação analisada proveio de várias fontes (entrevistas, análise de documentação, participação em conferências, visitas, etc.). Note-se que foram feitas entrevistas, mas ao mesmo tempo foram analisadas entrevistas efetuadas por outras pessoas.</p> <p>Diversidade metodológica: Note-se que no presente estudo a IO foi analisada através do processo e do conteúdo (1º e 2º estudos efetuados)</p> <p>Os dados depois de colhidos e organizados foram revistos por pares (investigadores) para assegurar o rigor da sua classificação</p> <p>Foi utilizado um software para análise de dados qualitativos nas primeiras leituras dos dados</p> <p>A interpretação e organização dos dados foi sempre acompanhada pela validação dos informadores-chave</p> |
| <p>Validade Interna</p> <p>Se as inferências ou explicações teóricas identificadas na literatura e/ou propostas de novo são reais</p> | <p>Exatidão na análise dos dados, sendo as interpretações efetuadas livres de explicações abusivas e correlações espúrias.</p> <p>Note-se que a escolha do design também tem influência no alcance de validade interna.</p> | <p>Método da comparação sistemática (importância de se encontrar um acontecimento que permita refutar as inferências efetuadas)</p> <p>Método da integração na análise de todos os casos, mesmo dos desviantes</p> <p>Apresentação de diagramas e outros meios de representação da informação, de modo a justificar as interpretações que são feitas.</p> | <p>Utilização da metodologia de análise proposta por Gioia, bem como a sua proposta diagramática para apresentação dos dados;</p> <p>Procura sistemática por refutar as explicações até esgotar as possibilidades explicativas</p> <p>Sempre que possível comparamos os resultados alcançados com os de outros autores;</p> <p>São cruzadas diversas teorias (identidade organizacional,</p> |

| | | | |
|---|--|---|--|
| | | <p>Comparação entre as interpretações efetuadas nos estudos anteriores com as do estudo em execução</p> <p>Triangulação da teoria, ou seja, utilização de vários quadros de referência teóricos para a explicação</p> | <p>identidade individual, estratégia, institucional)</p> |
| <p>Validade Externa</p> <p>Capacidade de generalização dos resultados. Neste caso trata-se de uma generalização analítica, ou seja, dos dados para a teoria e não estatística, quer dizer, de um conjunto de dados reduzido para a população</p> | <p>Rigor das inferências causais dos dados para a teoria</p> | <p>Utilizar vários <i>cross-cases</i> em vez de um só, ou recorrer à realização de várias análises dentro das mesmas organizações</p> <p>Boa justificação para a seleção dos casos fazendo um enquadramento contextual (importância recolha de dados contextuais)</p> | <p>Realizámos dois estudos de caso em duas organizações o que quer dizer que objetivamente pode considerar-se que foram feitos 4 estudos de caso.</p> <p>São apresentados dados contextuais muito rigorosos que justificam porque podem ser consideradas reativa e proativa as organizações estudadas como são apresentados dados que cruzam os investimentos ambientais com os resultados organizacionais.</p> <p>Procura sistemática de enquadrar opções ecológicas na dinâmica contextual</p> |
| <p>Fiabilidade</p> <p>Replicabilidade do estudo</p> | <p>Possibilidade de se chegar às mesmas conclusões se se percorressem os mesmos passos</p> | <p>Gravação das entrevistas e sua transcrição à letra; apresentação de informação justificativa das interpretações, apresentação dos protocolos que serviram as entrevistas, identificação de todas a documentação analisada</p> | <p>Todas as entrevistas presenciais foram gravadas e transcritas;</p> <p>A maioria dos protocolos utilizados para a realização de entrevistas são disponibilizados;</p> <p>Os dados foram organizados de modo a que sob permissão das organizações envolvidas possam vir a ser consultados e (re)analisados por outros investigadores. Essa organização dos dados incluem as notas da investigadora principal durante o estudo.</p> |

Os resultados começam por ser apresentados separadamente, para cada uma das organizações, sendo posteriormente relacionados, com vista a dar resposta às questões que orientaram o estudo.

Tal como referido anteriormente, antes de começar a isolar as explicações, quer na perspetiva dos respondentes, quer na perspetiva teórica, tentou-se identificar um conjunto de períodos ou momentos chave das organizações (neste caso relacionados ou com o alcance de vantagens ou desvantagens competitivas) aos quais fosse possível associar determinados marcos factuais e institucionais relacionados com a atuação ecológica. Para além disso também se organizou a evolução histórica de cada uma das organizações numa perspetiva global.

4.3 Resultados da Organização A

4.3.1 Evolução histórica

Fundada em Portugal, em 1959, a empresa A começou por explorar a inexistência de patentes de princípios ativos para fármacos, produzindo e comercializando alguns desses princípios ativos. No início dos anos 70, o reforço da proteção internacional às patentes induziu a aposta na produção de genéricos, tendo sido neste campo que teve o seu primeiro impulso evolutivo, mais especificamente com o lançamento da doxiciclina (da classe dos antibióticos) no mercado americano, quando a patente do produto foi generalizada. Ainda hoje, a doxiciclina da organização A detém 75% deste mercado. Também nos anos 80, foi lançado no Japão o dipropionato de dexametasona, investigado e patenteado pela organização A, que rapidamente alcançou o primeiro lugar na classe terapêutica dos anti-inflamatórios tópicos neste país. Nos anos 90, assiste-se a uma transição na estratégia desta empresa que passou da produção para a venda de serviços de conhecimento, numa área designada como área dos exclusivos. A designação desta área tem a ver com o facto de explorar fármacos inovadores. No momento de entrada na área dos inovadores, a organização A começa por explorar o domínio dos contrastes para ensaios clínicos, passando, posteriormente, para os inaladores pulmonares (no qual presta serviços de conhecimento no âmbito do desenho das partículas).

Na atualidade, a empresa detém várias unidades industriais tendo vindo a apostar na especialização por localização. Conta assim com 5 unidades industriais dispersas pelo mundo, cada uma orientada para um domínio específico.

Neste momento, a empresa conta com cerca de 1000 colaboradores, dos quais 170 investigadores, e exporta a totalidade dos seus produtos, o que quer dizer que não comercializa os seus produtos em Portugal. Tal como especificado na secção 3.3 em que se procede à caracterização da organização, a empresa conta com uma longa história de atuação ecológica,

podendo afirmar-se que, desde o seu surgimento, o interesse pela proteção do ambiente é uma das suas principais características. Geralmente esta preocupação é atribuída à influência dos valores do fundador, mas também à exigência das leis dos países para os quais é exportadora, que são por vezes bastante mais exigentes que as nacionais. Desde os anos 70 até ao início dos anos 80 a estratégia ambiental seguida é de controlo da poluição. Como é orgulhosamente assumido, desde o primeiro dia de laboração a fábrica tem a sua própria rede de tratamento de efluentes industriais, começando por controlar e estabilizar o pH antes da descarga no coletor municipal. Na década precedente, as práticas em causa eram já da responsabilidade de uma equipa de segurança e ambiente que tinha como objetivo interpretar a legislação (especificamente as do país de destino dos produtos), auditando internamente as várias divisões no que respeita à verificação da conformidade face a estas práticas, e procurando a melhoria do seu desempenho. Foi através do trabalho desta equipa que, em 1982, foi possível a aprovação da empresa pelo organismo americano *FDA (Food and Drugs Administration)*, organização extremamente sensível aos procedimentos ambientais das indústrias, sendo a entidade que tem como responsabilidade avaliar os importadores de fármacos para os EUA. Na década de 80, começaram a ser dados os primeiros passos para a transição da organização das estratégias ambientais de controlo para as de prevenção. Em 1985 foi realizada uma reunião de dois dias que visou explorar a integração das práticas de sustentabilidade ambiental no negócio. O objetivo formalmente apresentado, para a realização deste encontro foi integrar as sugestões de melhoria apresentadas pela comissão da FDA, contudo, aquilo que nos foi transmitido pelos informadores consultados, é que foi a preocupação do CEO com o aumento da produção decorrente da entrada da empresa no mercado americano dos genéricos, que terá conduzido ao conseqüente aumento dos seus excedentes líquidos, que realmente levou a que impusesse a necessidade de arranjar soluções para estes desperdícios, antes da legislação as determinar. Desta reunião, resultou a criação de um conselho de liderança em ambiente que englobou pessoas das várias áreas da organização. Este grupo acabou por fomentar um trabalho bastante intensivo em matéria de ambiente, que acabaria por envolver a maior parte dos colaboradores através da organização de grupos de trabalho, o que permitiu gerar o conhecimento suficiente para construir uma fábrica de reciclagem e incineração de líquidos denominada F2. A construção desta fábrica valeu à empresa o prémio europeu de ambiente para a indústria, mas, mais importante ainda foi o conhecimento alcançado com o envolvimento neste projeto, que catapultou a empresa para outros mercados mais exigentes em termos ecológicos, nos quais ao invés de fornecer produtos viria a fornecer serviços (neste caso concreto no domínio dos exclusivos). A organização A explica a sua decisão de entrar no mercado dos exclusivos com a incapacidade de se desvincular

dos seus próprios valores da qualidade, sobretudo da qualidade ambiental, que cada vez mais eram preteridos no mercado dos genéricos, como pelo desenvolvimento alcançado com o redesenho do processo produtivo, o que viria a dar origem à *Green Cycle Technology*. Com efeito, o conhecimento alcançado permitiu-lhe concretizar as suas potencialidades como inovadora, catapultando-a para o mercado dos exclusivos que era um mercado de inovadores. No domínio dos exclusivos, a organização passa sobretudo a vender serviços. De salientar o facto de, ao contrário do mercado de genéricos, este mercado estar extremamente centrado na qualidade ambiental, e a empresa ter a oportunidade de se situar numa etapa do processo em que pode ter total controlo no desempenho ambiental, quer da sua própria organização, quer dos seus clientes.

Alguns fatores que são geralmente apontados pelos responsáveis da organização como promotores das opções ecológicas são a organização dedicar-se à produção de substâncias químicas que se destinam exclusivamente à saúde humana, o que faz com que laborem num contexto cuja regulamentação das substâncias e processos é ainda mais exigente que aquele que é aplicado ao sector químico em geral, a organização exportar a totalidade dos seus produtos, facto que determina o seu condicionamento face à legislação do país de origem mas em particular do país do destino das substâncias e ser uma empresa familiar, que não tem a pressão dos acionistas para recuperar o capital investido no imediato, e por isso pode esperar mais algum tempo pelos resultados. Também o tempo que medeia a apresentação de uma nova proposta de síntese para um medicamento e a sua aprovação e comercialização ser aproximadamente de uma década, conduz a que a organização tenha de andar muito à frente no tempo.

É ainda de referir na evolução histórica da organização a sua intervenção na concetualização das próprias normas que se aplicam ao campo. Nos últimos anos tem tido uma forte participação enquanto ativista, ou seja, pelo facto de ser a primeira a propor e a implementar muitas das medidas em matéria de ambiente, tem tido um importante papel na autorregulação sectorial, principalmente quando faz pressão sobre as autoridades nacionais e europeias em duas vertentes específicas, por um lado, a tornar mandatárias as leis do sector químico, ou seja, fomentar a real aplicação das normativas em vigor através da fiscalização e, por outro, a travar a apresentação de mais normativas, antes que aquelas que já vigoram sejam cumpridas. Na atualidade esta firma mantém uma participação muito ativa nos vários organismos de autorregulação sectorial, ocupando a sua presidência, mas também na definição das próprias leis, sendo convidada a participar nas convenções para a definição dos conteúdos das ISO.

4.3.2 Períodos de evolução estratégica

Os elementos históricos da organização permitem identificar diferentes períodos estratégicos. A Figura 19 representa cronologicamente esses períodos, bem como alguns acontecimentos marcantes, recorrendo à justaposição dos investimentos em ambiente e vendas.

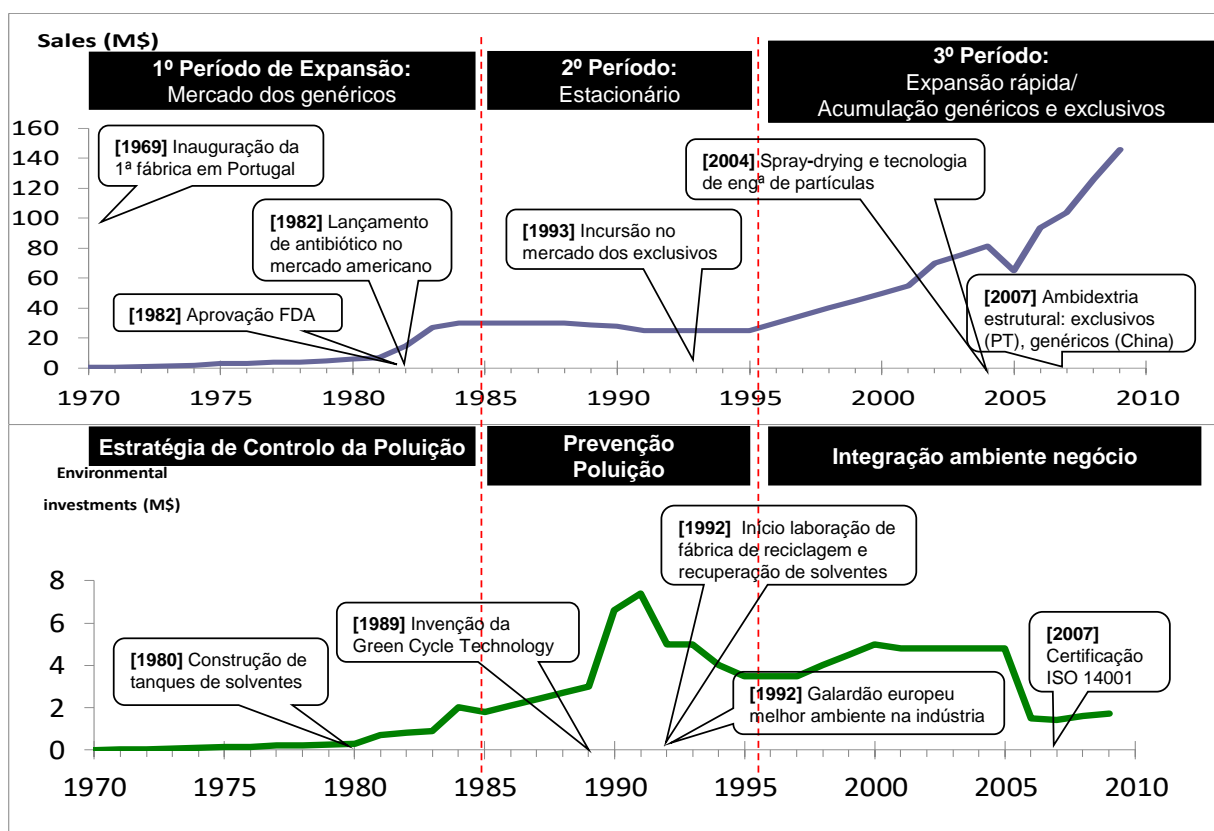


Figura 19: Períodos de evolução estratégica da organização A

Nos próximos parágrafos fornecem-se alguns detalhes sobre cada um dos períodos identificados.

1º Período (da formação até meados dos anos 80): Expansão inicial através da incurção no mercado dos genéricos

Um dos principais marcos do primeiro período de expansão da empresa foi a incurção no mercado americano no qual a organização avança com a patente de um antibiótico semissintético (doxiciclina) do qual também é produtora. Assim, em 1982, a unidade fabril Portuguesa foi inspecionada e aprovada pela FDA, acontecimento que foi decisivo para o lançamento no mercado americano do referido antibiótico. A comercialização deste antibiótico foi o primeiro passo para a conquista do mercado dos genéricos. A prestação desta organização em matéria de ambiente esteve desde sempre muito além da média das empresas portuguesas e, no início dos

anos 80, dava já manifestos da sua estratégia de controlo da poluição através da implementação de procedimentos de controle de fim de linha tais como a monitorização e controlo da qualidade dos efluentes lançados na rede pública de saneamento. Este tipo de atuação teve influência na conquista do mercado americano, dado que o controlo efetuado pela FDA à entrada de empresas estrangeiras contempla a sua atuação ecológica.

2º Período (de 1985 a 1995): Estacionário em termos de expansão do negócio e mercado pelo desenvolvimento de aprendizagens no campo da sustentabilidade

Independentemente da sua atuação em matéria de ambiente ser irrepreensível à luz dos padrões normativos (legislação portuguesa e americana), após o boom da produção resultante do lançamento deste fármaco no mercado americano, a organização confronta-se com os excedentes da produção, designadamente resíduos líquidos, aumentando a preocupação com o desempenho ambiental que só se esbateu depois da reestruturação do processo produtivo. Assim, assistimos a um período estacionário em termos de expansão do negócio, em cujos esforços e investimentos foram canalizados para o desenvolvimento de estudos cujo objetivo era anular os excedentes da produção, resolvendo os problemas ambientais percebidos. Estes estudos culminam na construção de uma fábrica de reciclagem, a "F2", inaugurada em 1991, tendo constituído um investimento muito avultado. Esta tecnologia acabaria por ser patenteada, sendo um marco da capacidade de inovação da organização. Ainda no decorrer deste segundo período, o mercado dos genéricos começou a dar mostras da grande competição, começando a perder clientes. De facto, a resposta dos principais clientes aos investimentos na qualidade e ambiente era reveladora da falta de alinhamento com os interesses da organização, pois privilegiavam os preços baixos oferecidos pelos competidores, em detrimento da qualidade a vários níveis, entre os quais ambiental, oferecida por A. Este período mostra o início do investimento no domínio ambiental, o desenvolvimento e incorporação da inovação na auto-conceção de A e o insucesso estratégico, por desadequação ao mercado e aprendizagem.

3º Período (expansão a partir de meados de 90): Lançamento no mercado dos exclusivos e acumulação de estratégias ambientais

Nesta fase, apesar do insucesso inicial dos investimentos ambientais, a organização acabaria por conseguir rentabilizados os conhecimentos e capacidades alcançados através da diversificação do seu negócio para a área dos exclusivos, bastante mais alinhada com os seus valores. No

mercado dos exclusivos, ao invés da produção de medicamentos (fornecimento de produtos) dedicou-se ao fornecimento de serviços de conhecimento. Note-se que apesar do mercado dos exclusivos passar a ser o grande foco de atenção, falar em mudança de mercado não é totalmente adequado, porque a produção de genéricos continua ativa, acumulando estas duas áreas até à atualidade, tendo a empresa deslocado a produção de genéricos e afins para a Ásia onde detém várias fábricas e ficado com a dos exclusivos em Portugal.

A análise da sequência dos períodos estratégicos proporciona indicadores sobre o modo como a decisão de efetuar investimentos ambientais possa ter tido implicações em termos de mudança estratégica. Neste contexto, interessa agora perceber o que é que propiciou esses investimentos, em particular, o que é que impulsionou a decisão de investir em ambiente num momento em que nem os clientes nem a legislação (nacional ou estrangeira) impunham a adoção de tais práticas. Examinar esta questão assume particular relevância porquanto poderá iluminar a influência recíproca da construção da identidade e da formulação de estratégias, num campo cada vez mais marcado pelas preocupações de sustentabilidade ecológica.

4.3.3 Desenvolvimento de uma identidade ecológica distinta, sua influência na estratégia ambiental e assunção a um lugar de liderança institucional

Para se chegar aos fatores influentes na atuação ecológica e sua influência estratégica seguiu-se a metodologia de Gioia (Gioia et al, 2013). Note-se que a esta metodologia tem vindo a ser conferida uma importância progressiva (e.g. Gioia & Chittipeddi, 1991; Gioia, Thomas, Clark & Chittipeddi, 1994; Gioia & Thomas, 1996) dado que permite assegurar a validade interna do estudo. Tal como anteriormente referido, esta metodologia tem a particularidade de orientar o investigador para uma primeira categorização dos dados, na perspetiva de quem os produz, para, em seguida, os mesmos dados, serem classificados de acordo com as perspetivas teóricas pré-existentes e/ou provenientes dos próprios dados. Tal como referido por Gioia et al. (2013), a pertinência deste tipo de classificação é justificada pela garantia de rigor, decorrente da conjugação de duas perspetivas: *“the tandem reporting of both voices – informant and researcher – allowed not only a qualitatively rigorous demonstration of the link between the data and the induction of this new concept, sensegiving, but also allowed for the kind of insight that is the defining hallmark of high-quality qualitative research”* (p.18).

De referir ainda que, na presente investigação, se recorreu à ferramenta de software N Vivo 8 para proceder às primeiras leituras da análise de conteúdo, conseguindo assim chegar-se a um conjunto de conceitos de 1ª ordem. Logo após se ter digitalizado toda a documentação que não tinha originalmente este formato, deu-se início à identificação de comunalidades, primeiro através de palavras e expressões e depois de sentidos. Após ter efetuado a identificação dos conceitos de primeira ordem, partiu-se para a análise de segunda ordem e para a criação de dimensões agregadas. Estas últimas, resultam da tentativa de refinar a teorização de segunda ordem numa estrutura mais simples. Glaser e Strauss (1967) designam este esforço de criação de dimensões agregadas por “*theoretical saturation*”.

A Figura 20 demonstra aquilo que Gioia *et al.* (2013) designam de *data structure* que, para além de representar os dados de forma organizada, permite ilustrar graficamente a proveniência dos temas de segunda ordem a partir dos conceitos de primeira ordem, demonstrando a sequência lógica no surgimento dos temas; ainda que a sua determinação causal só seja apresentada no passo seguinte que corresponde à modelação. Tal como já foi referido, o facto de garantir a representação do modo como os temas se informam nos conceitos provenientes do discurso dos informadores e na documentação analisada, acaba por ser uma componente chave no alcance de rigor na investigação qualitativa, mais propriamente validade interna e fiabilidade (Eisenhardt & Graebner, 2007) levando mesmo os autores a salientar que este procedimento permite prescindir dos juízes na categorização.

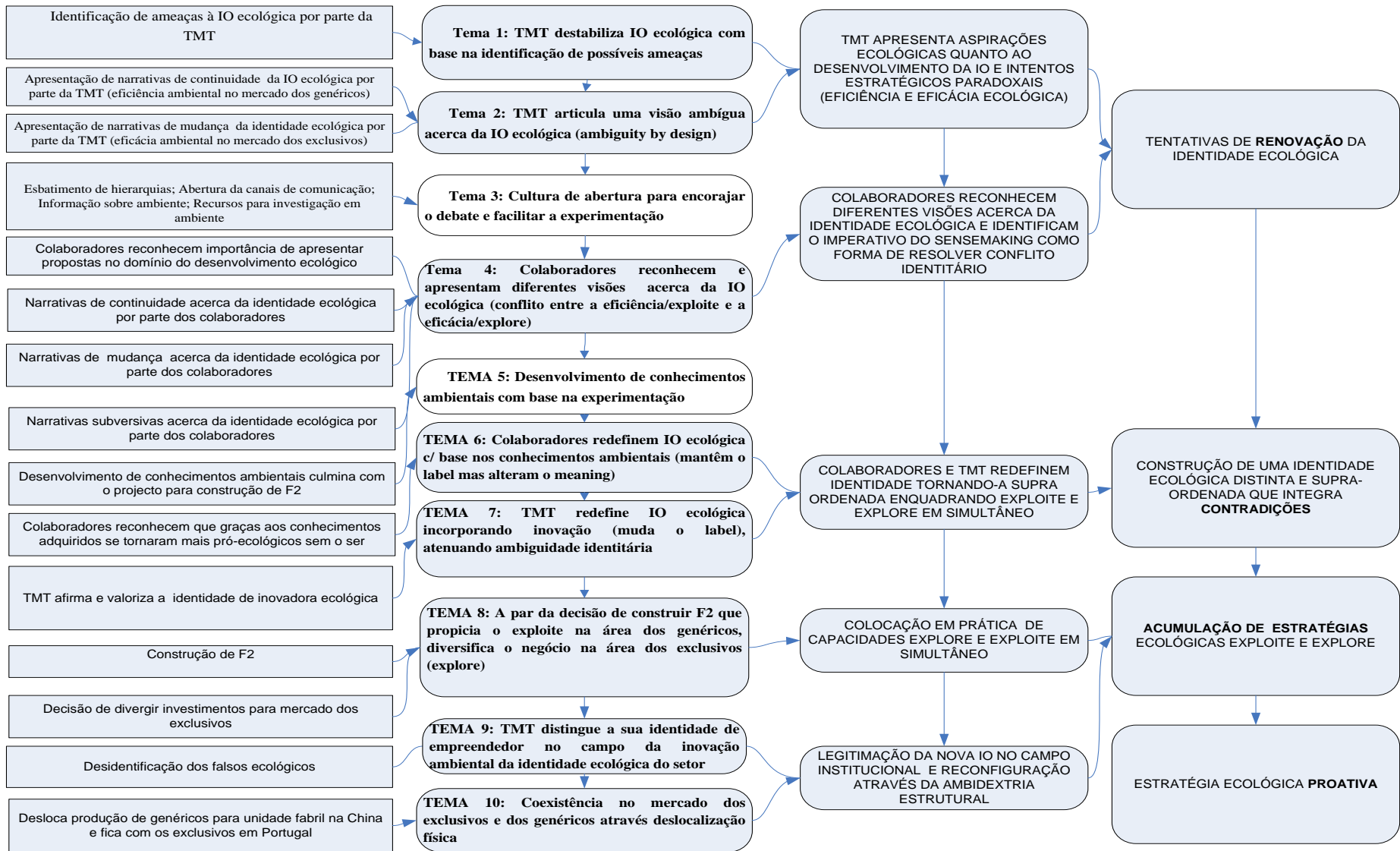


Figura 20: Estrutura de dados da Organização A: processo de influência da IO na atuação ecológica proativa

Seguidamente apresenta-se cada um dos temas sendo os mesmos justificados com excertos documentais ou de discursos. Para além dos conteúdos representativos que surgem no corpo, outros surgem no Anexo A.

Tema 1 (T1): TMT destabiliza identidade ecológica com base na identificação de possíveis ameaças

Ainda que desde a fundação fosse recorrente a gestão de topo referir-se à importância da atuação ecológica, afirmando a identidade ecológica da organização em articulação com os valores organizacionais e a identidade do próprio fundador, o primeiro acontecimento demonstrativo do interesse em introduzir mudanças na identidade e estratégia ecológicas acontece no momento em que a TMT identifica ameaças à identidade ecológica vigente, pondo-a em causa.

Estamos a atravessar um momento de glória, conseguimos finalmente exportar para a América e estamos certificados pela FDA mas há um conjunto de dificuldades na gestão ambiental, sobretudo quando se pensa no longo prazo que me inquieta e carece do maior interesse de todos (...). Objetivamente não temos nada nem ninguém que ponha em causa a nossa existência ou a nossa reputação a não ser a nossa consciência ecológica [...] se queremos continuar a crescer de forma sustentável, temos de pensar seriamente nas consequências ambientais das nossas decisões [CEO, 1983].

O mais surpreendente é que a identificação destas ameaças ocorre num “momento de glória” em que a organização tinha acabado de entrar no mercado americano dos genéricos e estava certificada pela FDA, uma das maiores organizações de controlo de qualidade e de ambiente.

Os informadores consultados revelam que apesar da ameaça percebida e afirmada à identidade ecológica tivesse um fundo realista, os receios eram empolgados pelas preocupações ambientais do líder. De facto, apesar do aumento significativo da produção com a entrada no mercado Americano a par da organização em Portugal não estar num cluster da sua indústria (não havendo por isso organizações com a capacidade técnica para proceder ao tratamento de resíduos, devido à especificidade dos mesmos) e a legislação não permitir o transporte transfronteiriço de resíduos, a legislação portuguesa era bastante permissiva, admitindo que a organização continuasse a trabalhar com a sua produção aumentada sem a infringir.

Efetivamente, naquele momento aquilo que mais inquietava os decisores não eram pressões institucionais ou coercivas (mesmo com o aumento da produção continuavam a estar conformes com a legislação portuguesa) mas antes o reconhecimento em como a atuação organizacional em

matéria de ambiente atual e futura (no âmbito da sua estratégia expansionista) poderia não estar alinhada, nem com a identidade ecológica do presente, nem com aquilo que perspetivavam vir a ser no futuro. À semelhança de Gioia e Chittipeddi (1991), aqui se mostra que as ameaças identitárias não têm de ser despoletadas por fatores externos, podendo ser a própria TMT a pô-la em causa com o objetivo de reformulá-la, bem como ao seu modo de atuação, assumindo aqui a sua vertente estratégica.

Face aos problemas que tínhamos de superar começámos por fazer prospeção do mercado com vista a tentar encontrar soluções para o tratamento dos efluentes, mas sem sucesso. A especificidade dos produtos com que lidávamos era enorme e o facto de não estarmos propriamente num nicho do sector levou a que não encontrássemos parceiros com capacidades técnicas a quem adjudicar o tratamento e a legislação não permitia que os resíduos ultrapassassem fronteiras. Começámos a pensar noutras soluções e antever os seus prós e contras. [Membro 8 da TMT, 1983]

Ainda que não estejamos num mercado (contexto) favorável em termos de parceiros que nos deem apoio no tratamento dos resíduos é bom que se diga também não é propriamente desfavorável porque a legislação é condescendente. [...] aqui o problema não é infringir a legislação portuguesa em matéria de ambiente, mas infringir os próprios padrões ecológicos que sempre nos autoimpusemos [Membro 5 da TMT, 1983].

Os excertos anteriormente apresentados demonstram bem como as pressões para a procura de soluções para os “pseudoproblemas ambientais” vinham sobretudo de dentro, mais propriamente do receio por parte da TMT da organização infringir os padrões ou identidade ecológica e não propriamente de pressões institucionais. Verifica-se, igualmente, que em simultâneo com a identificação da necessidade de apurar a eficiência do processo (reduzir os custos através da otimização ambiental), a TMT coloca já o enfoque na exploração de soluções de negócio relacionadas com o ambiente, pondo inclusivamente a hipótese de estas poderem vir a permitir a conquista de novos negócios/mercados. Neste sentido a sustentabilidade ambiental da organização deixa de ser vista apenas como algo que pode favorecer a organização e consequentemente o ambiente através das poupanças que possam vir a ser feitas a nível do processo produtivo, para ser vista também como uma área de negócio.

É uma falácia pensar que uma central de tratamento de lixo numa fábrica pode resolver todos os problemas. A mim parece-me que não há milagres e que ainda que essa infraestrutura permita resolver muitos problemas só à custa do desenvolvimento de conhecimentos profundos de química e da rotura com um mindset em que o ambiente não pode fazer parte do negócio é que poderemos ter flexibilidade suficiente para nos abirmos a novas oportunidades [CEO, 1984].

Independentemente de conseguirmos ultrapassar o problema dos excedentes, o ambiente deverá vir a fazer parte do negócio. Deveremos vir a conseguir rentabilizá-lo [...] e aqui não me refiro à rentabilização dos investimentos em termos de eficiência, mas a arriscarmos a comercialização de serviços ambientais [Membro 3 da TMT, 1984].

O ambiente tem de ser visto como um investimento, quero dizer, tem de ser uma área a desenvolver como qualquer outra (...) [Membro 3 da TMT, 1984].

Aqui se demonstra que na mente da TMT parecia existir já a possibilidade de introduzir alterações ambientais com impacto no presente, ou seja na eficiência ambiental da produção de genéricos (*to exploit*), controlando, assim, os excedentes líquidos, mas também com impacto no futuro, ou seja a pensar na possibilidade de vir a entrar noutros mercados, ainda mais exigentes do ponto de vista ambiental (*to explore*).

Nesta fase é interessante verificar que a introdução de ameaças à identidade ecológica por parte da TMT teve um papel importante, no sentido em que começou a criar um contexto para a mudança da identidade e da estratégia, mas antes disso acontecer foi através da própria identidade que a TMT cria um contexto para o *sensemaking* ou mais propriamente para a atribuição de sentido a dois tipos de atuação/modos de ser aparentemente dissonantes que neste caso passam por *explore* e *exploit*. De referir que no artigo pioneiro de Albert e Whetten (1985) uma das condições identificadas pelos autores para a reformulação identitária é o crescimento inesperado da organização, sendo que neste caso foi o que sucedeu.

Tema 2 (T2): TMT articula uma visão ambígua acerca da identidade ecológica (*ambiguity by design*)

Se o primeiro tema expressa o modo como a própria TMT chama a atenção para ameaças à identidade ecológica, projetando já um intento estratégico paradoxal (ser eficaz na área dos genéricos e vir a desenvolver-se de modo a ser eficiente noutras áreas), o segundo tema demonstra o modo como perante tais disrupções a TMT começa por reconstruir a IO através dos discursos, à semelhança de Chreim (2005) criando ambiguidade identitária (Gioia & Chittipeddi, 1991). Assim, nesta segunda etapa, encontramos uma coexistência de narrativas de continuidade e de mudança acerca da identidade ecológica, por parte da TMT que mostram já as suas aspirações em desenvolver a organização em termos ecológicos. Neste sentido, denotam-se dois

tipos de narrativas por parte da TMT, num deles consta a possibilidade da organização se tornar ainda mais ecológica, correspondendo a uma narrativa de mudança e no outro acentua a importância da manutenção da identidade ecológica tal como até aí, o que corresponde a uma narrativa de continuidade (Sonenshein, 2010). Ainda que a TMT mostrasse já anteriormente a possibilidade de se desenvolver noutras áreas para além da produção de genéricos, sendo nessa área não apenas eficiente, mas também eficaz em termos de estratégia ecológica, a construção discursiva da identidade ecológica surge quando a TMT se confronta com a necessidade de desenvolver uma solução ecológica que marque a transição de uma estratégia de controlo da poluição para a prevenção da poluição. Neste caso, em que a organização podia optar por uma solução mais convencional ou por outra mais elaborada, a TMT apresenta as narrativas de continuidade e de mudança identitária com o objetivo de apoiar a tomada de decisão.

Narrativas de continuidade acerca da identidade ecológica

A (organização A) sempre foi uma empresa para a qual os valores ecológicos foram uma prioridade. Crescemos com eles e não nos vemos a hipotecá-los num momento particularmente desafiante em que a produção disparou significativamente, mas arriscar em estratégias ambientais demasiadamente comprometedoras é um dilema (...) de facto é arriscarmo-nos a ir para além das nossas competências. Estou absolutamente certo que dentro em breve alcançaremos a resposta sobre o modo de resolver estes pseudoproblemas ambientais. Assim comecem a dar frutos as investigações em curso [Membro2 da TMT, 1984].

A nossa qualidade ambiental é mais do que suficiente para as exigências do mercado dos genéricos. Digamos que já somos ecológicos que baste e com isto temos de aproveitar [Membro 3 da TMT, 1986]

Narrativas de mudança acerca da identidade ecológica

O sucesso alcançado leva-me a crer que este é o momento de repensar a nossa existência. Se queremos crescer e dominar no mercado americano temos de nos tornar mais ecológicos [Membro 1 da TMT, 1985].

É fundamental darmos resposta aos excedentes líquidos na produção de genéricos e por isso temos de nos tornar altamente eficientes neste domínio. Agora não duvido que a mudança no processo vai trazer implicações [Membro 2 da TMT, 1986].

Construir uma fábrica de reciclagem vai-nos tornar diferentes. Ficaremos mais fortes e sobretudo mais confiantes (...). É importante deixar claro que quando penso que a organização pode antecipar as exigências do mercado em termos ambientais não estou apenas a ver a organização a evoluir no mercado dos genéricos, mas noutros (...) Penso que se nos tornarmos mais ecológicos só temos a ganhar. [CEO, 1985].

É interessante verificar que ao fazer coexistir os 2 tipos de narrativa a TMT deixa em aberto a decisão da organização se manter tão ecológica como até aí ou se transformar, assumindo que as decisões que possam vir a ser tomadas na organização em termos ecológicos não dependem da escolha que a TMT possa vir a fazer, mas das propostas dos colaboradores com base nas aprendizagens que conjuntamente possam vir a fazer. Tal como aqui, a manipulação da ambiguidade por parte da TMT com vista a incentivar o *sensemaking* por parte dos colaboradores pode ser encontrada em Gioia e Chittipeddi (1991).

Outra interpretação da coexistência destes dois tipos de discursos é que sendo a atuação ecológica aquilo que é legitimado socialmente a TMT ainda que anteveja a necessidade de mudança, no sentido da organização se tornar mais ecológica, não ousa pôr em causa a identidade ecológica legitimada socialmente. Com isto não se está a afirmar que a TMT não vivencie um certo conflito identitário (ou mais propriamente o receio de não estar a atuar de forma alinhada com a conceção acerca de si mesma), pois esse é evidente, mas ainda assim não o expressa de um modo declarado (referindo que é necessário deixarem de ser de uma determinada maneira para se tornarem noutra, em termos ecológicos) antes assumindo a possibilidade da organização se manter tão ecológica como tem sido até ao momento, ou tornar-se ainda mais. Note-se aqui a existência de semelhanças com o conceito de plasticidade identitária identificado por Fox-Wolfgramm et al. (1998) uma vez que esta ambiguidade acaba por dotar a identidade de uma certa plasticidade, mas sem que ocorram mudanças efetivas na IO, pelo menos nesse momento.

Embora a TMT se coíba de fazer propostas definitivas sobre o rumo do negócio, reiterando a convicção em como este surgiria dos trabalhos de investigação em curso, neste período apresenta algumas declarações acerca da possibilidade da organização vir a desenvolver o seu negócio na vertente do fornecimento de serviços de ambiente, neste caso concreto de incineração e reciclagem a outras empresas, bem como da exploração do ródio (o que em termos práticos nunca viria a acontecer) bastante diferentes da área em que a organização no futuro viria a fornecer serviços (mercado dos exclusivos). É importante acrescentar que esta fase em que a organização articula uma identidade ambígua permite-lhe deixar em aberto a identidade e a estratégia ecológica. Este período teve a duração aproximada de 12 meses. Desde meados de 1984 até

meados de 1985. Estes resultados mostram também que A IO pode ser fonte de mobilização e não apenas um produto da mobilização.

Tema 3 (T3): Cultura de abertura para encorajar o debate e facilitar a experimentação

Consentâneas com a sua postura consultiva em relação à identidade e à estratégia, e com a convicção de que as soluções ambientais só se alcançam através de propostas de todos, são as táticas de gestão usadas para despoletá-las. Para além do apelo à participação dos colaboradores ser efetuado através das táticas referidas nos 2 primeiros temas, há um conjunto de outros incentivos relacionados com a criação de uma cultura de abertura. Aqui a cultura de abertura é concebida como um contexto propício à reformulação identitária (cf. Hatch & Schultz, 1997). A criação deste contexto contou com a transmissão de informação sobre ambiente (em particular dos relatos acerca dos resultados ambientais a par dos financeiros), esbatimento de hierarquia, com a consequente facilitação dos processos de comunicação e valorização da participação dos colaboradores das diferentes áreas na apresentação de propostas de ambiente. Mais do que ações clássicas de formação em ambiente, a organização A começa a incentivar a aprendizagem do tipo *action learning*, ou seja, uma aprendizagem autónoma que derivava da autoavaliação de necessidades. Para além destes incentivos, foi ainda fomentada a constituição de grupos de trabalho nos quais participavam colaboradores de vários setores, desde diretores de projeto até aos trabalhadores da linha de produção. Todas estas táticas foram despoletadas a partir de 1985 e são especificadas no Anexo A.

Verificam-se igualmente alterações estruturais que resultaram na criação de um grupo de trabalho na área da sustentabilidade que mais tarde daria origem ao departamento responsável pela qualidade ambiental e a criação da função de *Chief Sustainability Officer (CSO)*.

Tema 4 (T4): Colaboradores reconhecem e apresentam diferentes visões acerca da IO ecológica

O excerto que em seguida se apresenta demonstra como a identificação de ameaças à identidade ecológica, a sua construção discursiva e a promoção de uma cultura de abertura por parte da TMT criou um contexto para a atribuição de significado à identidade e à estratégia a que os colaboradores não foram imunes, contribuindo para redefinir a identidade e a estratégia ecológica.

Acho que houve ali um efeito de contágio, inicialmente com base no receio de irmos a comprometer os cuidados e o interesse pelo ambiente que fazem parte da nossa marca, e obviamente a nossa própria existência, mas às tantas envolvemo-nos de tal modo no desenvolvimento deste tipo de soluções [Informador 4, 2007]

Às vezes fazia-me confusão o discurso da direção porque ao mesmo tempo que nos alertavam para a importância de mudarmos a nossa atuação ecológica para não termos problemas no mercado dos genéricos e podermos vir a cativar outros mercados também nos diziam que uma fábrica de reciclagem não era solução e que em termos ecológicos os nossos padrões eram mais do que suficientes (Informador 2, 2008)

Foi uma fase muito inquietante e eu hoje ainda questiono se terá havido intenção em nos envolver daquela maneira ou se foi obra do acaso (informador 6, 2007)

Uns acham que devemos redefinir o processo produtivo com vista a eliminarmos o problema [excedentes da produção do antibiótico] outros acham que isso não é necessário e até ponderam desinvestir por acharem que o mercado não valoriza esse investimento, ainda outros vêm no ambiente a solução para a evolução do negócio. Também estou convicto que apegarmo-nos à legislação ou sujeitarmo-nos ao escrutínio externo não nos liberta para agarrar as melhores soluções (...) Não acho que seja uma questão ética ou do género, mas é uma questão de fundo que mexe com o nosso rumo e as discussões que já tivemos mostram que não nos vemos a recuar em termos ecológicos porque isso compromete a nossa existência porque vai contra os nossos princípios. (...). Mas também avançar para o ambiente de uma forma inovadora pode levar-nos para domínios do negócio que não são os nossos. Parece-me que a única coisa que neste momento estamos de acordo é que temos de arranjar uma solução que nos seja confortável porque se coaduna com a nossa maneira de ser e por isso temos de desenvolver conhecimentos, temos de testar, fazer prospeção e aprender com quem sabe (Documento 17, 1986)

O (Nome do CEO) por vezes impõe-nos uns momentos de reflexão que nos fazem pensar no futuro, naquilo que pretendemos vir a ser. Neste momento para esta incerteza que vivemos a resposta está “dentro de nós”, e mais cedo ou mais tarde há-de sair do trabalho que todos nós desenvolvemos com alguns dos grupos de investigação mais credenciados do mundo, da consulta que temos vindo a fazer aos principais fornecedores, dos estudos de mercado que temos em execução. Enfim, assim comecem a dar frutos os trabalhos que temos em curso que as nossas dúvidas desvanecer-se-ão (Documento 4, 1986).

Esta necessidade de dar resposta à ambiguidade identitária assume a forma de um imperativo (imperativo do *sense making*), pelo que, antes de passar à apresentação de uma solução estratégica, os colaboradores reconhecem a premência da construção da sua própria visão acerca da IO. Através da conjugação da ambiguidade identitária que lhes chega por parte dos discursos da TMT com os novos acontecimentos externos, que davam conta do desinteresse do mercado dos genéricos pela qualidade ambiental, o sentido que os colaboradores atribuem à identidade manifesta-se em 3 tipos de narrativas: continuidade, mudança e subversivas. Note-se que

classificação das narrativas de continuidade, mudança e subversivas aqui adotada foi originalmente apresentada por Sonenshein (2010).

Narrativas de preservação ou continuidade (i.e., continuidade com a identidade pro-ecológica vigente, tornar-se eficiente na produção de genéricos) coexistem com as narrativas de mudança (i.e., de transformação do significado identitário no sentido da proatividade ecológica, neste caso privilegiando a integração das estratégias ambientais na estratégia principal do negócio – estratégia de eficácia ecológica) e as narrativas subversivas (i.e., contrárias à identidade ecológica do passado, ou seja, em defesa de uma identidade menos pro-ecológica que o controle da poluição). Quer as narrativas de continuidade, quer de mudança, apresentadas por parte dos colaboradores, vêm demonstrar a sua capacidade de se apropriar da visão da IO apresentada pela TMT, mas, as subversivas, demonstram ainda a sua capacidade de atribuir outros sentidos que não tinham sido propostos pela TMT, sendo alguns deles contraditórios.

Em seguida são apresentados 3 excertos que correspondem à construção discursiva da IO por parte dos colaboradores.

Narrativas de continuidade acerca da identidade ecológica

Melhorar a eficiência do processo minorando as consequências da sobreprodução com uma solução intermédia em termos de comprometimento é o ideal. Não creio que tenhamos de nos tornar especialistas até porque já somos vistos como tendo a qualidade que baste para os mercados em que negociamos [Documento 29, 1989].

Narrativas de mudança acerca da identidade ecológica

Tornamo-nos eficazes do ponto de vista ambiental e vamos ter o mundo a nossos pés se não temos de nos sujeitar aos mercados nos quais já estamos implementados; é uma questão de ponderar se queremos escolher ou ser escolhidos [Documento 17, 1985].

Narrativas subversivas acerca da identidade ecológica

[efetuar investimentos ambientais] É apostar num domínio incerto e ... se neste momento os clientes [mercado dos genéricos] já não estão dispostos a pagar os investimentos feitos até aqui (...). Este tipo de investimentos lança-nos num domínio incerto, que não é o nosso [referia-se à recuperação de subprodutos e à possibilidade de ceder a estação de tratamento a terceiros]. Se queremos continuar a ser quem somos é melhor repensar esta decisão e até pôr a hipótese de recuar neste tipo de investimentos [Documento 19, 1989].

As narrativas subversivas provêm sobretudo do discurso dos colaboradores que começam a aperceber-se do desinteresse, por parte do mercado dos genéricos, na qualidade e, em particular, na qualidade ambiental, sendo antes privilegiados os preços baixos [provenientes dos fornecedores dos mercados asiáticos]. De referir que na literatura no campo da aprendizagem organizacional, especificamente na que identifica fatores externos que promovem a aprendizagem, é referido o impacto de novos competidores no mercado (*cf.* Finger *et al.*, 1996 citados por Müller & Siebenhüner, 2007). A coexistência destes 3 tipos de narrativas acabou por alimentar discussões acerca da identidade e da estratégia, tendo suscitado o recurso à prova, ou seja, à realização de trabalhos de investigação que buscassem soluções para os problemas que enfrentavam.

Tema 5 (T5): Desenvolvimento de conhecimentos ambientais com base na experimentação

Esta é uma etapa que está relacionada com a capacidade de desenvolver aprendizagens profundas no domínio ecológico (Siebenhüner & Arnold, 2007) podendo ser equiparada à aprendizagem *double-loop* apresentada por Argyris e Schön (1978-1996, citados por Siebenhüner & Arnold, 2007).

Nesta fase de desenvolvimento de aprendizagens ambientais surgem sobretudo narrativas acerca da estratégia onde constam relatos de investigações que dão conta da antevisão de mudanças tecnológicas e procedimentais às quais estão associadas previsões muito meticulosas derivadas do recurso à prova/experimentação, sendo, na sua maioria, resultado da consulta e integração da perspectiva dos diferentes *stakeholders*.

É interessante verificar que o desenvolvimento de conhecimentos era feito de uma forma muito autónoma, pois eram os membros dos grupos, com os respetivos responsáveis que iam identificando os conhecimentos que deviam desenvolver à medida que as necessidades iam surgindo. Também é importante realçar que muitos dos conhecimentos foram desenvolvidos com o exterior, ou seja, com unidades de investigação em contexto académico, com outras empresas do sector e com fornecedores.

É curioso verificar que a par das narrativas acerca da estratégia por parte dos colaboradores, coexistem narrativas por parte da TMT em cujo principal exercício era construir uma narrativa mais elaborada em termos estratégicos; podendo dizer-se que se tratava de narrativas compostas.

Tal como é possível constatar através dos discursos dos colaboradores o desenvolvimento de conhecimentos levou a que se redefinisse todo o processo produtivo, culminando com uma invenção tecnológica a que chamaram de *Green Cycle Technology* e que viria a ser patenteada em 1989. Esta tecnologia permitia efetuar a reciclagem e incineração de solventes, anulando para zero os desperdícios e promovendo poupanças significativas na produção de genéricos.

Estávamos imparáveis, quer dizer, também não havia ninguém que nos dissesse para parar, antes pelo contrário foram criadas todas as condições para nos desenvolvermos! [Documento 17, 1989].

*Os conhecimentos ambientais desenvolviam-se progressivamente. Reinventámos o processo através da *Green Cycle Technology* que virou patente [Documento 18, 1990].*

Tema 6 (T6): Colaboradores redefinem uma identidade mais pró-ecológica c/ base nos conhecimentos ambientais alcançados (manutenção do *label* e alteração do *meaning* da identidade ecológica)

É com base nos novos conhecimentos que os colaboradores redefinem a identidade, contribuindo para começar a desfazer a ambiguidade identitária apresentada pela TMT e por eles próprios. Em 1989, logo após o alcance de conhecimentos acerca da *Green Cycle Technology* a IO começa a ser redefinida por parte dos colaboradores e tornava-se mais ecológica que nunca. Esta redefinição da IO, que resulta dos conhecimentos alcançados com a *Green Cycle Technology*, é notória entre 1989 e 1990. Isto quer dizer que, só pelo facto de os colaboradores terem chegado aos conhecimentos que operacionalizavam a *Green Cycle Technology*, antes mesmo da fábrica ter sido construída, desenvolveram uma nova identidade mais ecológica da organização.

O caminho que percorremos até aqui não permite recuar. Se antes não sabíamos como redesenhar o ciclo para integrar o ambiente agora já sabemos e isso torna-nos inovadores no domínio do ambiente. A conjuntura também dita que se avance (refere-se à construção da fábrica). Não há como recuar nesta matéria. [Documento 17, 1990].

É interessante verificar que não foram as aprendizagens que tiveram impacto direto no desenvolvimento estratégico da organização, mas o seu efeito foi produzido através da sua influência na IO. Efetivamente, estas aprendizagens conduziram a que os colaboradores concretizassem que eram inovadores no domínio do ambiente, dando-lhes a flexibilidade de

poder vir a competir nos mercados mais exigentes, designadamente nos mercados dos exclusivos.

A GCT permitiu-nos chegar a uma solução ambiental que nos põe ao nível dos melhores (...) chegámos a uma tecnologia limpa, mas para além disso também concretizamos que neste momento temos a capacidade de nos adaptar a qualquer mercado, com qualquer tipo de exigência a nível ecológico. (...) sendo inovadores na área do ambiente podemos vir a propor soluções de inovação nos mercados mais exigentes. [Documento 17, 1990].

A partir do momento em que chegámos à GCT foi como se nos tirassem as amarras... concretizámos que em termos ambientais conseguíamos controlar os nossos próprios problemas, indo muito além das empresas comuns e por isso estávamos perfeitamente à vontade para nos deslocar para os mercados mais exigentes em termos de ambiente e aí fazermos as propostas de negócio que entendêssemos ... o alcance da tecnologia ambiental internamente teve um efeito incrível [Informador 7, 2010]

É de notar que após a descoberta da GCT e da concretização de uma identidade organizacional de inovadores ecológicos a nível dos significados, são os próprios colaboradores que efetuam uma certa pressão sobre a TMT para a construção da F2.

Tema 7 (T7): TMT redefine identidade ecológica incorporando a inovação (redefinição do *label* em função do *meaning*)

Ainda que tivesse sinais evidentes de que o mercado dos genéricos começava a privilegiar os preços baixos em detrimento da qualidade, sobretudo da qualidade ambiental oferecida por A, a TMT toma a decisão de construir a F2. Assim, no final de 1989, passados 2 anos depois de ter em sua posse o projeto da F2 a TMT decidiu finalmente construí-la.

Os princípios ecológicos do Eng. (Nome do fundador) eram agora visíveis numa fábrica específica de reciclagem imagem de que os valores de A (respeito pelo ambiente, procura da excelência, rigor e capacidade de responder a desafios) mereciam um forte investimento e eram um campo inalienável [TMT 5, 1991].

De facto, depois de implementar a GCT cada vez mais a organização se apercebia das suas capacidades de inovadora, ou seja, de poder vir a explorar áreas de negócio mais exigentes. Aqui a TMT teve um papel importante pois redefine a IO, desta feita não apenas a nível dos significados, tal como já havia sido feito pelos colaboradores, mas a nível da própria designação.

A organização deixa de se autodenominar como produtora de APIs para fazê-lo enquanto empresa produtora de APIs e inovadora em matéria de sustentabilidade ambiental.

Se até aqui eramos uma empresa produtora de APIs para a qual os valores ecológicos e da qualidade eram inalienáveis com os conhecimentos que alcançámos com a tecnologia greencycle somos hoje uma empresa produtora de APIs e inovadora do ponto de vista ecológico (...) daqui para a frente temos um universo de oportunidades de negócio [TMT2, 1991].

Apesar da TMT afirmar a nova identidade e esta provir da anterior redefinição dos significados por parte dos colaboradores, a sua internalização não foi imediata, digamos que se houve momento em que a sua identidade ecológica deu provas de que estava a ser ameaçada, foi exatamente depois da construção de F2 e da redefinição da IO por parte da TMT. Nesse momento ainda que a nova identidade ecológica fosse mais acentuada que nunca, a sua desvalorização pelo mercado dos genéricos, que passou definitivamente a privilegiar os baixos preços em detrimento da qualidade ambiental foi algo que abalou profundamente a empresa.

A situação não estava fácil. Os investimentos no novo edifício, previsto para a reciclagem eram elevados e a A tinha contraído um empréstimo sindicado de 5 milhões com obrigações de rácios financeiros exigentes. Para além disso o desinteresse do mercado dos genéricos pela qualidade e o aumento da concorrência levavam à estagnação da produção, que não era compatível nem com as exigências, nem com as capacidades adquiridas. De facto, com o tempo e a curva de aprendizagem as instalações para a produção de genéricos permitiam agora produzir o dobro das necessidades – assim a F2 parecia cada vez menos necessária apesar de já estar construída. (Informador 3, 2008)

Foi também a falta de reconhecimento dos investimentos ambientais por parte das instituições públicas, entre as quais o próprio estado pela via das entidades legisladoras e outras entidades oficiais (entre as quais o IAPMEI) que pôs em causa a sua identidade e estratégia ecológicas.

Os investimentos nos equipamentos de reciclagem foram reunidos em 2 projetos submetidos ao PEDIP, um sistema de incentivos gerido pelo IAPMEI. O único investimento a ser aprovado foi o investimento no primeiro incinerador da fábrica. O investimento muito maior e mais rico em tecnologia, o de reciclagem de solventes, não foi aprovado. Diz a carta do IAPMEI que “o projeto não é de proteção do ambiente, pois descreve operações de produção. O IAPMEI só aprova soluções do ambiente de fim de linha. [Documento 8, 1994]

De referir que nesse momento nem as próprias entidades fazedoras de normas estavam preparadas para este tipo de projetos. Neste caso a inexistência de legislação sobre reciclagem e

incineração por parte dos privados em Portugal conduziu a um período de espera por parte da empresa, para que o legislador elaborasse de raiz legislação que permitisse o licenciamento da nova fábrica. Enquanto isso a produção parou, literalmente, tendo protelado a abertura da fábrica em cerca de 8 meses. Outro contratempo com que a organização se confrontou foi a descida do preço do ródio, subproduto que planeava poder vir a rentabilizar a partir da incineração e reciclagem. Ainda que em 1991 o preço do ródio tivesse atingido os 1000 dólares/onça *troy*, o que era bastante e levou a que a A de imediato desenvolvesse e patenteasse um processo para a sua recuperação (o que poderia ser feito através da fábrica de reciclagem) passado um ano, em 1992, este valor desce a pique, sendo mais um entrave à recuperação dos investimentos em ambiente.

Para além deste acontecimento com a mudança do processo produtivo tendo por base a *Green Cycle Technology* houve ainda a necessidade de substituir as aprovações pré-existentes por parte da FDA aos princípios ativos comercializados na América.

Any change to our production process such as using recycled solvents must be authorized by the health authorities whom we must satisfy that the quality of the product remains unchanged. The validation program of F2 recycling process lasted six months and established the best quality efficiency balance. Three months accelerated stability studies on trial batches of the pharmaceutical final product had to be performed. [Documento 3, 1993]

O desfazamento entre os investimentos feitos e o aparente retorno conduziu à crise identitária. Afirmações como estas que em seguida se apresentam são representativas da ameaça identitária sentida pelos colaboradores de A nesse momento.

Com todos estes investimentos questiono-me se somos uma empresa de APIs ou de tratamento de resíduos. (Membro 2 TMT, 1994)

Às vezes dou por mim a pensar que o atraso que estamos a sentir na atualidade se deve aos nossos investigadores nos últimos 5 anos se terem dedicado quase exclusivamente ao lixo. (CEO, 1994)

Perante toda a frustração de se ter tornado em algo que não parecia ser compreendido e aceite nem pelo público interno (colaboradores), nem externo (mercado dos genéricos), a TMT arranja formas de legitimar a sua identidade ecológica e candidata-se a um prémio europeu de ambiente (Galardão da União Europeia para o melhor ambiente na indústria na categoria de recuperação de efluentes industriais) começando a manifestar o interesse em redirecionar-se para outros

mercados mais alinhados com os seus valores ecológicos que propriamente o mercado clássico dos genéricos. A organização acabou por ganhar este prémio, começando também a tornar-se visíveis outros sinais em como os seus investimentos começavam a ser valorizados, designadamente a celeridade com que a FDA voltou a aprovar as substâncias comercializadas na América.

The United States Food and Drug Administration approved these changes [as mudanças que decorreram da construção da F2] surprisingly promptly – an indication that efforts to protect the environment get special treatment [Documento 33, 1993]

É interessante verificar, à semelhança de Papagiannakis, *et al.* (2014) que ainda que o feedback alcançado em matéria de ambiente possa ter tido influência no incremento dos recursos da firma, neste caso mais do que o *feedback*, parece ter sido o impacto que as aprendizagens tiveram na identidade que catapultaram a organização para outros domínios estratégicos.

Tema 8 (T8): A par da decisão de construir F2 que propicia o *exploit* na área dos genéricos, diversifica o negócio na área dos exclusivos (*explore*)

Depois de ter reformulado a sua identidade a organização começa a dar sinais das suas capacidades ambidextras, assim, ao mesmo tempo que continuava a rentabilizar o mercado dos genéricos (*exploit*) deu início à exploração de outros mercados (*explore*). O sinal mais evidente em como a organização começava a querer alinhar a sua estratégia pela sua identidade de inovadora ecológica foi quando esta partiu à exploração de mercados nos quais poderia fornecer serviços de inovação.

Depois de ter sabido através de um conhecimento de que em Atlanta nos Estados Unidos da América havia uma feira muito importante e prestigiante desloquei-me à mesma com mais dois colaboradores. Levamos debaixo do braço o Mercê Índex e a Peça de Cristal do Prémio Europeu de Ambiente que tínhamos ganho recentemente. Nessa feira descobrimos um novo mercado que permitiu à empresa transformar as suas competências em valor, não com recurso à venda de produto como aconteceu até aí, mas através da venda de serviços, não só de fabricação como de investigação. É nessa viagem que nos apercebemos de algo muito importante que é a existência de clientes que estão muito melhor alinhados com a sua estratégia que a indústria de genéricos. Havia já alguns anos que verificávamos que a pressão competitiva na indústria de genéricos levava a que alguns clientes não estivessem dispostos a pagar pela qualidade. Porém, para nós, a qualidade dos produtos farmacêuticos não era um valor a hipotecar. Na mente da administração a estratégia comercial era agora clara, se os clientes não valorizam a sua qualidade era imperativo ir procurar outros clientes que pensassem tal como nós e assim garantir que a empresa não se visse forçada a abdicar dos

seus próprios valores e princípios. Parte do trabalho seria direcionado para a realização de encomendas usando o alto valor técnico e científico acumulado. (CEO, 1994)

No mercado dos exclusivos, a organização começa por vender serviços de investigação relacionados com os APIs injetáveis, mais propriamente os contrastes para exames radiológicos, para em seguida se lançar nos serviços relacionados com a dimensão das partículas nos medicamentos de inalação pulmonar, tendo sido com estes últimos que viria a desenvolver-se.

A análise estratégica realizada no início dos anos 90 que identificou os APIs injetáveis como importante oportunidade também tinha identificado o mercado da inalação: área de grande dificuldade técnica, elevadas margens, numerosas fasquias que dificultam a entrada no mercado e ainda a existência de um conjunto de sinergias com as restantes perícias de A. [Documento 5, 1992]

O excerto, que em seguida se apresenta, demonstra como é que chegaram ao mercado dos APIs injetáveis que, apesar de ser uma franja do mercado dos genéricos, apresentava algumas diferenças que o aproximam do mercado dos exclusivos.

Na mesma deslocação a Atlanta tinha sido prevista uma reunião com um consultor americano especialista em medicamentos injetáveis, pois numa análise de mercado tinha sido identificado este segmento como aquele onde, mesmo na indústria dos genéricos, seria menos provável ter “qualidade em excesso”. A este consultor seria encomendado um estudo de mercado sobre todos os produtos injetáveis cujas patentes iriam caducar nos últimos 8 anos. Mas logo no decorrer da reunião ficámos com a ideia de que dentro dos genéricos injetáveis os agentes de contraste seriam uma opção interessante ainda que o Eng.^o R tenha afirmado que era melhor não nos metermos nisto, porque são moléculas carregadas de iodo e podíamos ter problemas ambientais. De qualquer maneira esta equipa regressava dos EUA jubilante – tinha descoberto um novo mercado e tinha identificado clientes que iriam certamente dar o justo valor aos princípios e competências da A. A convicção era em como nunca haveria qualidade em excesso para os inovadores, e para os princípios ativos para formas injetáveis seriam sempre objeto de uma exigência mais elevada, sendo necessário reduzir as impurezas a valores muito baixos (Informador 1, 2009).

Logo após as novidades de Atlanta os engenheiros começaram a investigar os *Contrast Media*, da família dos compostos começados por “io”. Tinham ainda identificado a SQM como o maior produtor de iodo do mundo – um elemento extraído no deserto de Atacama no Chile. Na primavera de 1993 o vendedor da SQM visitou A e explicou toda a estrutura dos agentes de contraste, identificando os participantes na cadeia de valor. Assim a A reuniu as peças do puzzle e em poucas semanas era aprovado o projeto XR; neste projeto A desenvolveria toda a

tecnologia, desde o iodo até ao produto final de *Iopamidol* e *Iohexol*. Em Novembro de 1995, uma inspetora da FDA vem verificar a conformidade do fabrico do *Iopamidol* na fábrica portuguesa e certifica-o. Quatro dos principais genéricos que são aprovados usam o princípio ativo de A.

Apesar de todos os esforços no domínio dos contrastes pouco tempo depois, mais propriamente no final de 1996 deu-se a passagem de testemunho do *know-how* dos contrastes injetáveis para a Ásia, local onde viriam a ser produzidos. Os informadores consultados para explicar o porquê da deslocalização da produção garantiram que a principal razão foram os baixos custos da produção e que os problemas ambientais relacionados com o iodo foram controlados “com elegância” não sendo por isso que foi feita a deslocalização, mas por conveniência de proximidade de parceiros. Os colaboradores da fábrica portuguesa ensinariam os da fábrica de Huai Ha na China.

A par dos investimentos nos contratos, no início de 1993 a organização A dá início à realização de ensaios de biodisponibilidade de medicamentos para os pulmões, ainda que os trabalhos nesta área tivessem já em execução desde o início dos anos 90. Em 1994 acabaria por patentear o “DC” que abre caminho para os inaladores, duas patentes muito importantes que marcam definitivamente a era da comercialização de serviços e o assumir da sua presença no mercado dos exclusivos.

Em 1994 a A regista uma patente que reivindica uma DC. Não tem nada a ver com os índios peles-vermelhas, mas resume uma investigação num domínio totalmente novo o da administração de fármacos para o pulmão via inalação. Também não era um domínio que detinha apenas conhecimentos de química, mas de física das partículas. (Informador 4, 2006)

É muito provável que, ao escrever-se o livro dos segundos 50 anos se verifique que o negócio da química fina da A tenha tomado uma posição de segundo plano, pois a atividade galénica ligada à inalação apresenta uma oportunidade de negócio de uma ordem de magnitude muito superior à da química fina. (Informador 3, 2007)

Como atesta o excerto anterior a mudança para o campo dos exclusivos, mais especificamente para o campo do estudo da física das partículas foi uma mudança tão profunda que talvez possamos afirmar que foi a mais marcante desde a sua existência.

No limiar do novo milénio a A afirma orgulhosamente que foi a persistência nos seus valores sobretudo a convicção com que se debateu pelos seus valores de qualidade e ambiente que lhe permitiu fazer as escolhas certas. (Informador 3, 2000)

Contudo, a mudança para a área da investigação e de comercialização de serviços de conhecimento não destronou a possibilidade de continuar na área de produção, mais especificamente na produção de genéricos, mas não se pense que foi fácil contornar a tensão interna. Neste caso a gestão da identidade permitiu que a organização mantivesse estas duas áreas de negócio sem aparente conflitualidade.

Tema 9 (T9): Distinguir a sua identidade de empreendedor de inovação ambiental da identidade ecológica do sector

Optou-se por designar esta reafirmação da identidade no exterior por consolidação porque nesse momento a organização tinha já total consciência da sua identidade de inovadora ecológica, tendo nesse momento necessidade de afirmá-la e legitimá-la no seu campo institucional.

Ainda que com o estatuto de primeiro a avançar no campo das opções ecológicas não encontramos propriamente o efeito produzido pela *BMW* ou pela *Dupond* que depois de terem alcançado uma inovação ambiental pressionaram o estado a legislar no sentido do seu esforço ser valorizado em relação aos competidores, a organização A nunca teve pretensões de produzir influências tão radicais, ou seja, de fazer mudar a lei em seu favor, mas apenas que a sua atuação fosse reconhecida através da punição das organizações que não cumpriam a lei e ao mesmo tempo que não fossem apresentadas novas leis mais restritivas sem assegurar em como as anteriores eram fiscalizadas e cumpridas. O seu principal objetivo era eliminar aquilo que o seu CEO designa de “*the competitive advantage of non-compliance*”.

O reconhecimento em como a lei vigente não é fiscalizada e cumprida permite impor alguma contenção às entidades legisladoras que são assim pressionadas a não apresentar sistematicamente leis mais restritivas antes que aquelas que estão em vigor sejam vigiadas. A lógica que pretendem transmitir é: talvez só valha a pena impor obrigações mais exigentes a partir do momento em que aquelas que estão em vigor são fiscalizadas/cumpridas.

A EFCG (European Fine Chemicals Group) - a associação do sector que reúne 200 empresas, entre as quais, a portuguesa organização A promoveu uma iniciativa de sensibilização junto do Parlamento Europeu, no sentido de tornar mandatária a legislação aprovada pela União Europeia, em Outubro de 2005. O documento, subscrito em Setembro por cinco eurodeputados, propõe o rastreio de toda a cadeia de produção das substâncias ativas farmacêuticas desde a sua origem (país, companhia e unidade de produção), como forma de encorajar a adoção de boas práticas de manufatura (GMP) e acautelar eventuais problemas

de saúde pública. “Num cenário de globalização, os princípios ativos são adquiridos nos países onde são vendidos ao preço mais barato (nomeadamente, Índia e China), porque essas indústrias não concorrem em igualdade com as europeias. O cumprimento das diretivas representa um custo acrescido de 25%”, afirma o CEO de A, na qualidade de membro da EFCC e presidente da Comissão do Segmento Farmacêutico deste organismo. O mesmo responsável alerta, igualmente, para a falta de disponibilidade, meios técnicos e orçamento das agências e autoridades nacionais do sector para a realização de inspeções aos fabricantes além-fronteiras: “a mudança de origem dos princípios ativos aconteceu muito depressa e as autoridades de saúde demoram muito tempo a reagir.” [Documento 128, 2006]

A A não se cansa de afirmar que, por ser mais fácil fiscalizar as empresas cumpridoras do que aquelas que prevaricam, leva a que estas últimas saiam beneficiadas.

“A atuação de muitos membros de A é notória em muitas frentes e áreas da indústria – no processo de criação de normas, junto das farmacopeias, no estabelecimento de monografias e no fornecimento de produtos para amostras de referência. [Documento 123, 2007]

A pressão de A para as entidades fiscalizadoras serem mais ativas também faz com que assumam o dever de se voluntariar a inspeções.

“Mostramos quem somos para facilitar as autoridades inspetoras que assim podem direccionar a sua atividade para os prevaricadores (...). Somos totalmente transparentes e a prova disso é que nos voluntariamos às inspeções de saúde e ambiente. Convidamos as entidades reguladoras a inspecionarem-nos sempre e só não nos mostramos e antecipamos à legislação quando não podemos” [Documento 66, 2007]

O facto de não se querer confundir com as organizações que apenas gerem a sua imagem no sentido pro-ecológico não agindo dessa maneira, conduz a que A seja extremamente prudente e objetiva quando reporta o seu desempenho. Note-se que a organização A apresenta táticas de desidentificação tal como verificado por Kroezen e Heugens (2012) em relação às organizações que apenas gerem a sua imagem e não mudam as suas estratégias ambientais, bem como de preensão como forma de legitimar a sua identidade no campo institucional. As táticas de preensão são particularmente visíveis nas pressões efetuadas sobre as instituições fazedoras de normas ou outros instrumentos políticos, para que estas vigiem antes de aplicarem leis cada vez mais restritivas.

A organização não hesita em divulgar a reputação alcançada quando são outros significativos (com credibilidade) a reconhecê-la direta ou indiretamente.

Para lhe dar um exemplo, temos neste momento três pessoas da A que foram convidadas para o conselho editorial de três revistas da indústria (duas americanas e uma europeia). Eu não vejo isto como um reconhecimento do nosso valor, mas muito mais como uma oportunidade para participarmos nos grandes debates internacionais e na formação das opiniões a esse respeito.

Também participamos neste momento na comissão técnica responsável pela redação de uma nova norma ISO, a cargo de cerca de 15 países, e Portugal tem nessa comissão uma participação influente e respeitada. Chegamos assim a uma posição de “rule-making” que nunca decorre do poder económico, mas sim da competência técnica e científica. [Documento 62, 2007]

A organização esforça-se, assim, por legitimar o lugar de empreendedor no domínio institucional distinguindo-se e fazendo esforços para que seja distinguida das organizações que apenas gerem as impressões dos observadores, ou seja a sua imagem, e não se implicam verdadeiramente em ações importantes em matéria de salvaguarda dos recursos ambientais.

As narrativas sobre ambiente canalizadas para o exterior são assim marcadas pela objetividade, quer isto dizer que se baseiam sobretudo em indicadores escolhidos quase-cirurgicamente evitando-se todo o tipo de dispersão. De facto, a organização A legitima a sua atuação ecológica por aquilo que faz e não por aquilo que diz ser e fazer.

A organização A trata os assuntos ambientais de forma muito discreta e rigorosa apresentando indicadores ambientais que resultam da avaliação e monitorização ambiental que pratica desde há muito. O seu 1º relatório de sustentabilidade data de 2001, mas desde meados dos anos 80 que a monitorização dos parâmetros é conduzida. Para além de mostrar as suas práticas de gestão ambiental a nível tático, operacional e estratégico, não se circunscrevendo a uma única dimensão. [Documento 18, 2005]

De referir que a avaliação longitudinal destes indicadores é considerada pela organização como verdadeiros recursos da firma pois permitem distingui-la em relação às demais que só recentemente monitorizam os indicadores ambientais, sendo impossíveis de imitar.

“Em matéria de ambiente não somos publicidade, somos factos. Como dizia o meu pai, quem faz publicidade é a LEVER. Nós temos relatórios com dados concretos, nos quais constam os parâmetros que são válidos para se fazer uma análise do desempenho ambiental. Estes indicadores e a certificações mostram bem como fazemos e qual o grau de confiança que os clientes, a comunidade, o sector e os políticos podem ter em nós. Temos aversão à publicidade e aos relatos de sustentabilidade cheios de cor e de imagens cativantes e que não dizem nada, ou antes, escondem. Mas o problema não é o seu efeito no público em geral, mas o modo como estes têm a capacidade de influenciar os políticos e as entidades reguladoras, fiscalizadoras (...) deixam-se convencer pelos prevaricadores e sancionam aqueles que são mais cuidadosos. Não há duvida que é mais fácil fiscalizar uma organização

que aposta na transparência e mostra os valores, que outra em que é tudo altamente subjetivo” (CEO; 2008)

A responsabilidade social é uma moda que resulta da falta de humanidade das empresas. Na A sempre existiu e nunca foi formatada dessa maneira. É algo natural, é algo que está associada à sua existência e não ao modo como se apresenta para o exterior. (CEO, 2008)

A par de uma apresentação discreta e rigorosa do seu desempenho ambiental, distingue-se através da antiguidade dos seus indicadores de desempenho ambiental, o seu discurso externo sobre ambiente é orientado no sentido de discriminar os competidores, ou seja, afastá-los através da identificação dos seus incumprimentos. De facto, a relação desta organização com o exterior é comparável à das organizações pioneiras numa determinada área pois acaba por definir os padrões identitários para ela própria e para o campo institucional.

Tema 10 (T10): Coexistência no mercado dos exclusivos e dos genéricos através da deslocalização física

Digamos que depois de legitimar a sua identidade enquanto inovadora ambiental e de se distinguir, produzindo influência no campo institucional com recurso a autenticidade, a organização volta a efetuar alguns esforços para fazer convergir a sua atuação nos genéricos com a dos exclusivos o que pode justificar-se com o facto das áreas de produção de genéricos e da inovação serem diferenciadas e não estarem ao mesmo nível em termos de atuação ecológica. Verifica-se assim uma alteração da arquitetura organizacional, privilegiando-se a ambidestria estrutural onde a dualidade em relação à estrutura *exploit* e *explore* manifesta-se através da separação física destas duas unidades, ficando a unidade *explore* em Portugal e a *exploit* passou para a China. Desde 2003 que a ambidestria estrutural ocorreu, mantendo-se até aos dias de hoje, sendo a mesma assegurada pelas reconfigurações a que a organização foi sujeita, mas acima de tudo à manutenção de uma identidade mais ampla, designada enquanto identidade supraordenada que engloba ambas as áreas.

4.3.4 Modelação do processo de influência da IO na estratégia ambiental proativa

A modelação apresentada na Figura 21 contempla os conceitos-chave correspondentes aos temas de segunda, terceira e quarta ordem, sendo agora dada importância à sua organização sequencial, tendo por base as relações de causalidade entre os temas. O modelo integra 10 conceitos de segunda ordem, 5 conceitos de terceira ordem e 4 conceitos de quarta ordem. Dos conceitos de segunda ordem (T1 a T10) verifica-se que sete estão associados a microprocessos identitários que têm dois objetivos: o primeiro é estimular a mudança controlada da IO através do desenvolvimento de capacidades de renovação e de tolerância a contradições [(através da gestão de continuidades, descontinuidades, mudanças de *label* e de *meaning*) - T1, T2, T4, T6 e T7], e o segundo legitimar a nova identidade no campo institucional (T9). Para além dos microprocessos diretamente relacionados com a identidade, verificam-se ainda outros dois (T3 e T5), estando T3 associado à criação de uma cultura de abertura e T5 ao desenvolvimento de conhecimentos ambientais com base na experimentação.

Na modelação apresentada optou-se por considerar a designação original dos conceitos, ou seja, dos microprocessos identitários e estratégicos, tal como surge na literatura sem proceder à sua tradução. O objetivo desta colagem às propostas dos autores foi, por um lado, evitar perder o significado da designação original, e por outro, limitar a profusão de conceitos, que no campo da IO só tem servido para complicar a evolução do seu conhecimento.

Os 5 conceitos de 3ª ordem correspondem ao desenvolvimento de um conjunto de capacidades por parte da organização que permite assegurar o desenvolvimento estratégico através da conciliação do *exploit* e *explore* em simultâneo.

1. TMT apresenta aspirações ecológicas quanto ao desenvolvimento da IO e intentos estratégicos paradoxais (eficiência e eficácia ecológica em simultâneo)
2. Colaboradores reconhecem diferentes perceções acerca da identidade ecológica e identificam o imperativo do *sensemaking* como forma de resolver conflito identitário;
3. Colaboradores e TMT redefinem identidade ecológica tornando-a supraordenada enquadrando *explore* e *exploit* em simultâneo (empresa produtora de APIs e inovadora ecológica);
4. Colocação em prática de capacidades *explore* e *exploit* em simultâneo.
5. Legitimação da nova IO no campo institucional e reconfiguração através da ambidestria estrutural.

Essas capacidades podem ser teorizadas se se imprimir um maior nível de abstração nas mesmas, dando origem aos 4 conceitos de 4ª ordem, verificando assim que a atuação proativa em termos ecológicos está dependente da capacidade de renovação da IO, da reconstrução de uma identidade com uma abrangência suficiente que tolere contradições nas estratégias ecológicas presentes e intentadas, particularmente das *exploit* e *explore*.

O que mais sobressai neste modelo é a variabilidade de transformações que têm de ocorrer na IO para que a organização se transforme em proativa no domínio ecológico e a interação que existe entre as transformações identitárias e o desenvolvimento de capacidades ambidexas a nível estratégico. Estas últimas correspondem ao desenvolvimento de aptidões e modos de atuação estratégica, que permitem que a organização rentabilize uma área de negócio na qual efetuou investimentos ambientais que garantem a sua eficiência a nível ecológico e, a par disso, se desenvolva estrategicamente noutra área de modo a se tornar eficaz do ponto de vista ecológico.

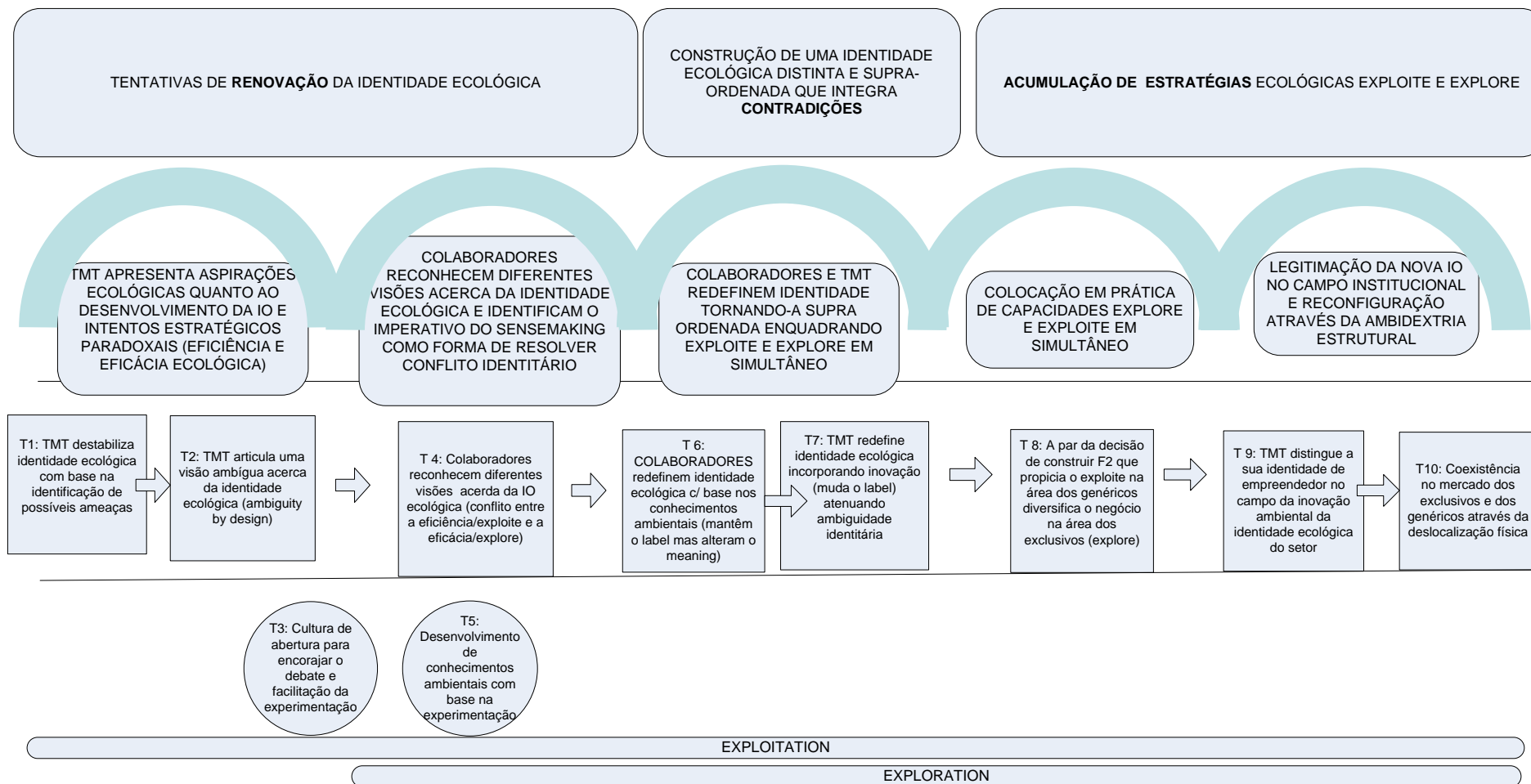


Figura 21: Modelo processual da influência da IO no alcance de uma estratégia proativa em relação ao ambiente

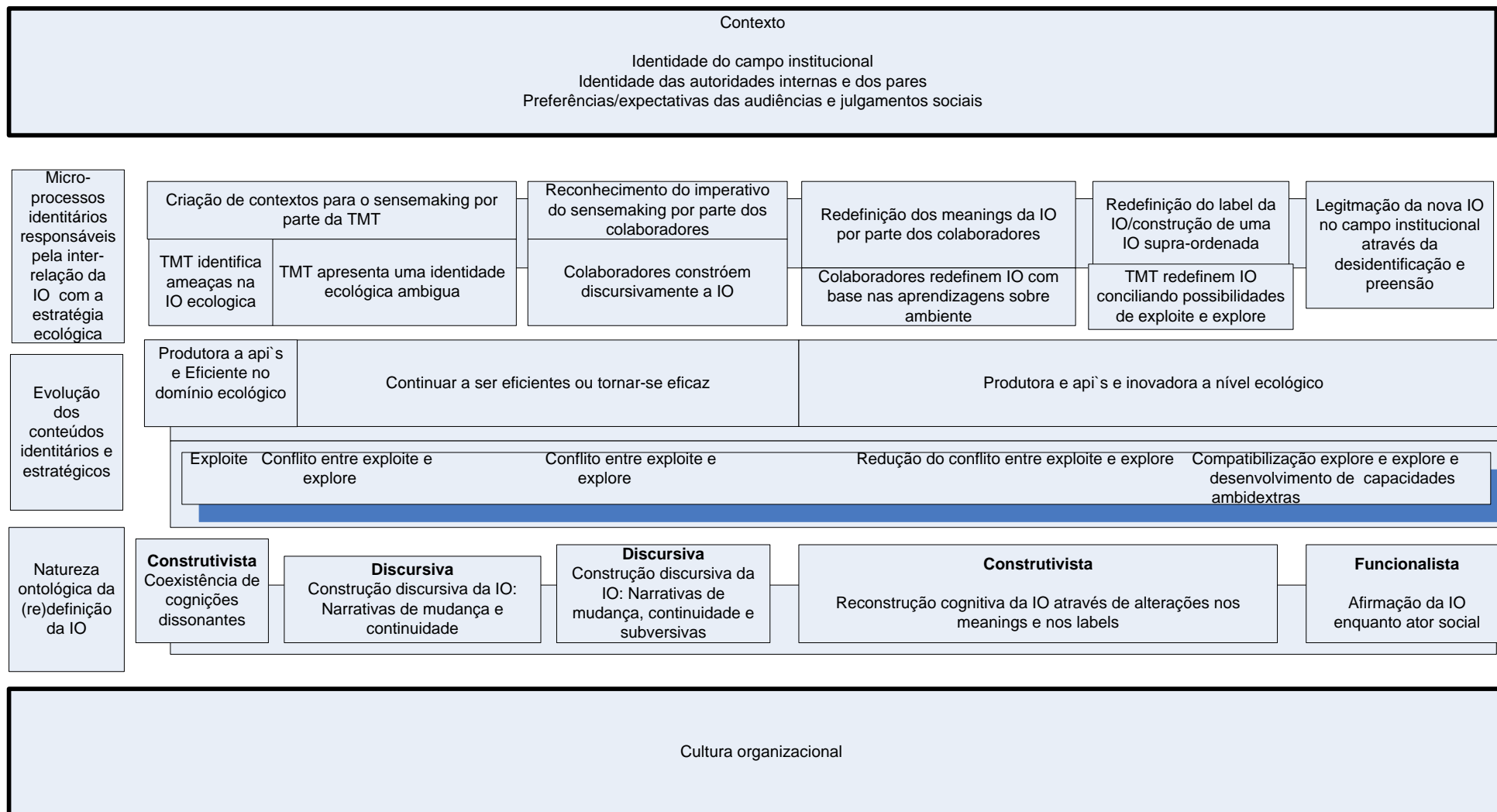


Figura 22: Microprocessos responsáveis pela influência da IO na estratégia, natureza ontológica da redefinição da IO e evolução dos conteúdos identitários e estratégicos

Tal como referido, é de notar que as alterações identitárias que sucedem são inúmeras, tendo origens ontológicas diferentes (Figura 22). Assim, as mesmas não se circunscrevem à (re)construção discursiva, construtivista (cognitiva) ou através da afirmação da identidade enquanto ator social, isoladamente, mas contemplam a sua interação, sendo mesmo de acentuar a sua interdependência funcional, à semelhança daquilo que havia sido referenciado na proposta de Gioia et al. (2010).

Conforme representado na Figura 21, o processo de influência da IO na estratégia ecológica tem início no primeiro quadrado da esquerda (T1) passando depois para T2 e assim sucessivamente. Tal como referido é quando a TMT induz instabilidade na IO, através do reconhecimento de possíveis ameaças à identidade ecológica (T1) e em seguida articula ambiguidade identitária através de narrativas de continuidade e de mudança acerca da identidade ecológica (T2) que a TMT começa a criar um contexto para a reformulação da identidade e da estratégia (contexto para o *sensemaking* por parte dos colaboradores). Esta manipulação do contexto para a participação dos colaboradores na atribuição de sentido à IO através da criação de ambiguidade é referida Gioia e Chittipeddi (1991) designando-a de “*ambiguity by design*”.

Aqui parece notório que para a mudança estratégica no sentido proactivo opere a origem da mudança tem de ser interna, ou seja tem de surgir da identificação de uma necessidade de mudança identitária e ser movida por uma aspiração ecológica. Ainda que face a esta ameaça e conseqüente instabilidade identitária a TMT não dê a conhecer o modo como espera que a organização venha a desenvolver a sua IO no domínio ecológico, isto é, apresente uma visão concreta sobre a IO (como proposto no modelo que descreve formação e mudança identitária de Gioia *et al.*, 2010), apresenta já um intento estratégico paradoxal (*exploit* e *explore* em simultâneo). Note-se que este é um procedimento corrente dos líderes das organizações com identidades híbridas que ao personificar ambas as identidades dão a possibilidade das organizações se transformarem e de acumularem competências, que foi o que se verificou neste caso. Neste caso é através da ambiguidade identitária, das condições criadas para a investigação em ambiente e do reconhecimento que a TMT sozinha, isto é, sem os colaboradores não consegue tomar decisões estratégicas de ambiente, que a TMT cria um contexto para o *sensemaking*. Ainda de referir que, ao usar a identidade para promover a participação dos colaboradores, a TMT

gere o paradoxo da continuidade e da mudança, já que a TMT se associa à manutenção de uma certa continuidade, conferindo o poder da mudança aos colaboradores. Na verdade, ainda que a TMT proponha a possibilidade da organização se tornar mais ecológica, em nenhum momento assume que a organização é menos ecológica. A utilização do mesmo *label* (ser ecológica) mas com significados diferentes permite igualmente gerir este paradoxo através da criação de uma situação de *optimally ambiguous* (Gioia, 1998), que incita as interpretações sem causar a sensação de estranheza.

Segundo Gioia e Thomas (1996) os contextos para o *sensemaking* acabam por ser uma predisposição interna ou o reconhecimento que é premente proceder à mudança e que essa mudança deve contar com a participação de vários intervenientes, neste caso os colaboradores e restantes *stakeholders*. São ainda criadas condições para que tal ocorra através de uma (T3) cultura de abertura para encorajar o debate e facilitação da experimentação, sobretudo através da formação de grupos de trabalho com colaboradores de várias funções (desde responsáveis de projeto até trabalhadores da linha de produção). Esta cultura de abertura manifesta-se também em relação ao exterior da organização, sendo os colaboradores incentivados a trabalhar com os *stakeholders* (fornecedores, centros de investigação, concorrentes, etc.). A organização efetua ainda investimentos económicos e de tempo para a procura de soluções ambientais, propondo sobretudo o recurso à experimentação. A cultura de abertura corresponde à *discretionary slake* identificada por Sharma (2000) que segundo a autora acaba por ser um dos determinantes da atuação proativa das organizações, mas que aqui surge diretamente associado à criação de contextos simbólicos para o desenvolvimento da IO e da estratégia.

Após os colaboradores reconhecerem a visão ambígua acerca da identidade, bem como a premência de participarem na sua redefinição (T4: Colaboradores reconhecem diferentes perceções acerca da IO ecológica), eles próprios encetam as elaborações identitárias com o objetivo de atribuir sentido à identidade e à própria estratégia. É interessante verificar que antes de passarem à apresentação de propostas estratégicas, reconstroem a IO através dos seus próprios discursos. Assim, a pouco e pouco, começam a surgir várias narrativas acerca daquilo que a organização é em que é que se deve tornar, neste caso através de 3 tipos de narrativas: continuidade, mudança e subversivas. Nesta etapa os colaboradores

apresentam propostas diferentes daquelas que foram originalmente efetuadas pela TMT, sendo a principal diferença a presença de narrativas subversivas, que podem ser explicadas pela introdução das mudanças contextuais. Neste caso concreto, o progressivo desinteresse do mercado dos genéricos pela qualidade ambiental parece ter sido o principal responsável pelo surgimento deste tipo de narrativas, que correspondem à organização vir a desinvestir em matéria de ambiente e neste sentido tornar-se menos ecológica.

Nesta etapa de *sensemaking*, ainda que os colaboradores tivessem necessidade de atribuir sentido à ambiguidade identitária apresentada pela TMT e às pressões contextuais, não conseguem chegar a um consenso, acabando por gerar mais ambiguidade acerca da identidade ecológica, alimentando a dúvida sobre aquilo em que a organização se deveria tornar em termos ecológicos. Esta é uma etapa cujo conflito entre as perceções da identidade ecológica por parte dos colaboradores é evidente. Com efeito, a incompatibilidade entre efetuar alterações mais ou menos profundas no processo produtivo que permitissem apenas a manutenção no mercado dos genéricos, ou a possibilidade de se deslocar para outros mercados mais consonantes com os valores ecológicos começava a tornar-se desconcertante. O conflito entre ser eficiente e eficaz a nível ecológico só começaria a esbater-se quando os colaboradores se socorrem do desenvolvimento de conhecimentos ambientais pela via da experimentação (T5), que neste caso conduziu a organização à total redefinição do seu processo produtivo e ao alcance de uma nova tecnologia: a *GCT*. Após a descoberta desta nova tecnologia, que resultou numa aprendizagem radical em termos de sustentabilidade, os colaboradores encetam uma etapa de atribuição de sentido à identidade (T6: Colaboradores redefinem uma identidade com base nos conhecimentos ambientais (mantêm o *label*, mas alteram o *meaning*), neste caso, para além de mais ecológica, esta assume já contornos de inovadora, mas, tal como referido, só a nível dos significados (*meanings*), já que a nível da designação a alteração só viria a ser feita por parte da TMT um pouco mais tarde.

Ainda que os conhecimentos alcançados permitissem que a organização se tornasse totalmente eficiente em matéria de ambiente na área de produção dos genéricos, estes permitiram também o reconhecimento das suas potencialidades de vir a trabalhar em contextos muito exigentes no que respeita ao ambiente. Aqui é importante referir que

apesar dos conhecimentos alcançados em matéria de ambiente tenham sido importantes para catapultar a organização para o campo dos exclusivos, este *input* foi alcançado através do seu impacto na identidade ecológica. Foram de facto os conhecimentos ambientais que permitiram reforçar a convicção de que a organização era ecológica e inovadora, facilitando a sua entrada no campo dos exclusivos que era um mercado extremamente exigente.

Note-se que após a redefinição do sentido da IO por parte dos colaboradores, a TMT enceta um processo de reconstrução da identidade só que desta feita com impacto no *label* (T7). Esta reconstrução torna-se evidente no sentido em que a empresa deixa de se auto-designar enquanto “produtora de APIs” para passar a se auto-designar como “produtora de APIs e inovadora no domínio ecológico”. Tal como verificado por Gioia *et al.* (2000), o faseamento da mudança do *meaning* e do *label* foi utilizado para assegurar alguma continuidade a par da mudança. A empresa passa assim a ter uma identidade mais abrangente (quer em termos de designação quer de conteúdos) que lhe possibilita fazer coexistir a rentabilização dos investimentos no mercado dos genéricos, no qual é totalmente eficiente em termos ecológicos, com a exploração de outros mercados em que propõe tornar-se ambientalmente eficaz, acumulando a produção de APIs com a apresentação de serviços de inovação. Aqui o desenvolvimento e afirmação de uma identidade supraordenada permite reduzir o conflito entre *explore* e *exploit* quer relativamente à estratégia ambiental, quer geral.

Nesse momento a afirmação da identidade enquanto ator social, interna e externamente, permite-lhe difundir a sua IO passando a agir de forma ambidextra (T8). Depois de passar a acumular o *explore* e o *exploit* em simultâneo a sua IO de produtora de APIs e inovadora ecológica continua a ser alvo de várias ameaças, quer internamente, quer no campo institucional, pelo que assim se justifica que a organização encete um conjunto de esforços para legitimar a nova identidade no campo institucional (T9). A TMT distingue a nova identidade de empreendedora no campo da inovação ambiental da identidade ecológica do setor. Para legitimar a nova identidade ecológica no campo institucional, pressiona as entidades legisladoras a fiscalizar antes de impor normas cada vez mais restritivas e desidentifica-se das organizações que evitam a reformulação da identidade ecológica, substituindo este processo pela gestão da imagem.

Depois de legitimar a sua identidade de inovadora ecológica no campo institucional e com o sucesso alcançado no campo dos exclusivos, a organização volta-se novamente para dentro, desta feita com o objetivo de afirmar a coexistência da sua identidade de produtora de APIs e inovadora ecológica, o que pressupõe a reconfiguração da arquitetura organizacional através da ambidestria estrutural, que neste caso correspondeu à deslocalização física de ambos os domínios, passando a produção de genéricos para a China, ficando a inovação em Portugal (T10).

Tendo em conta o modelo anteriormente apresentado, apraz referir que a mudança estratégica em termos ecológicos conta com mudanças identitárias sistemáticas e profundas, mas cumulativas, ou seja, que não excluem conteúdos, antes acrescentam, sendo assim que é promovida a expansão.

Pelo que anteriormente se refere pode afirmar-se que mudar em termos ecológicos requer mudanças tão profundas que se aproximam da formação de uma nova identidade. A prova desta afirmação é a semelhança entre os microprocessos aqui evidenciados e as etapas subjacentes à formação da IO tal como apresentadas por Gioia *et al.* (2010) no seu modelo. A única diferença da modelação aqui apresentada em relação à de Gioia *et al.* (2010) é que nesta última a identidade se desenvolver a partir de uma afirmação proferida pela TMT e no modelo aqui proposto a partir da ameaça e ambiguidade manipuladas pela TMT o que é explicado pelo facto da organização já ser detentora de uma identidade. Estes resultados denotam uma capacidade de reorientação da atuação estratégica em função da reformulação da IO. De salientar que a reestruturação da IO não é imune a fatores externos e internos, designadamente às expectativas das audiências, às mutações contextuais (e.g., mercado dos genéricos deixa de se interessar pela qualidade ambiental e surgimento de outros mercados ávidos de serviços de inovação para os quais os conhecimentos de ambiente contam), ao desenvolvimento da cultura de abertura e de contextos para a aprendizagem organizacional.

De referir que apesar da modelação proposta neste estudo ser bastante mais pormenorizada que aquela que foi feita por Silvestri e Gulati (2015), uma vez que aqui damos conta dos microprocessos identitários que acompanham os microprocessos estratégicos, em termos gerais identificamos os estádios propostos pelos autores para a internalização da sustentabilidade, com exceção do planeamento uma vez que

verificamos que mais do que dependente do planeamento estratégico é a renovação sistemática através da própria identidade que conduz à sustentabilidade.

Ainda que a teoria da ambidestria estrutural tenha referido a importância da identidade no sentido em que esta permite dar um enquadramento em termos de sentido e significado à coexistência do *explore* e do *exploit*, este estudo vem mostrar como é que tal acontece, bem como é que a legitimação identitária no campo institucional contribui para a perpetuação da ambidestria. De facto, a desidentificação da organização em relação a outras que apenas gerem a imagem e as pressões sobre as entidades reguladoras, para não imporem mais leis antes de fiscalizar as que estão em vigor, denota o seu afastamento/distinção da identidade do campo institucional, legitimando a sua identidade de empreendedora no domínio ecológico.

De modo a verificar a validade das conclusões retiradas na organização proativa analisamos a IO e a estratégia da organização reativa, cujos resultados apresentamos em seguida.

4.4 Resultados da Organização B

4.4.1 Evolução histórica

À semelhança da organização A, a B é uma multinacional, mas de origem Belga. Foi fundada em 1863 com o objetivo de produzir sódio através de processos industriais inovadores para a época. Mais tarde a companhia expandiu-se para outros setores tais como o farmacêutico e dos plásticos. Mais de 144 anos após a fundação da casa mãe vários membros da família continuam a deter 80% do capital e estão à frente das empresas do grupo. Na atualidade possui mais de 400 unidades fabris em 50 países, entre os quais Portugal onde detém uma única. No nosso país está desde 1934 no sector químico, mais especificamente no domínio da química inorgânica, sendo detentora de três grandes linhas de produtos (sódicos, clorados e peroxidados). Nos sódicos e clorados produz químicos de base para as indústrias de vidro, pasta de papel, detergência e química. Nos sódicos foi a primeira empresa a industrializar o bicarbonato de sódio, segundo um método inventado pelo fundador, mas que se mantém ainda hoje muito atual. Nos clorados, o peróxido de hidrogénio é destinado sobretudo à pasta de papel, à desinfeção e à indústria química. De

salientar que 80% da produção de sódicos e peróxidos do grupo é da responsabilidade da fábrica portuguesa, tendo já sido líder dos mercados mundiais. Esta liderança deveu-se, em parte, às características dos produtos, que devido às matérias-primas com as quais são produzidos apresentam características únicas, extremamente apreciadas. Ainda que a empresa tenha tido um crescimento assinalável, em parte devido às matérias primas produzidas serem ecológicas e por isso potenciais substitutas de outras entretanto proibidas, a empresa nunca soube aproveitar essa vantagem, o que é explicado pelo facto de relegar o seu aperfeiçoamento ecológico. Efetivamente, só em 2007, quando a organização se depara com a diminuição dos seus lucros, em parte justificados pelas limitações impostas ao funcionamento continuado a um dos setores seu cliente, que se passou a apresentar um comprometimento em relação aos limites de carbono abaixo dos legislados, ou seja, a manifestar intenção de se tornar proativa, mas que acabaria por não ter efeitos práticos. Este comprometimento, que pressupunha a adoção de novos procedimentos e fazia antever algumas mudanças de fundo, entre as quais de cariz identitário, fazendo crer que ainda que a organização antevisse a necessidade de mudar a sua IO acabou por não se efetivar, limitando-se uma vez mais a efetuar alterações na sua imagem.

Para além da gestão da imagem possíveis justificações para a legitimação da sua atuação no campo e reputação social positiva são o facto de ser uma grande empresa que desde o início da sua laboração desempenha um papel muito ativo no desenvolvimento económico e social da comunidade onde se encontra inserida, bem como do próprio país, para além de ser uma das fundadoras da principal organização de autorregulação setorial.

4.4.2 Períodos de evolução estratégica

Nesta organização, à semelhança da anterior, foi possível identificar um conjunto de etapas ou períodos reveladores da mudança na atuação ecológica com consequências nos resultados da organização. Tal como sucedeu com A, representam-se cronologicamente, na Figura 23, os períodos estratégicos, bem como alguns acontecimentos marcantes, recorrendo à justaposição dos investimentos em ambiente com os resultados.

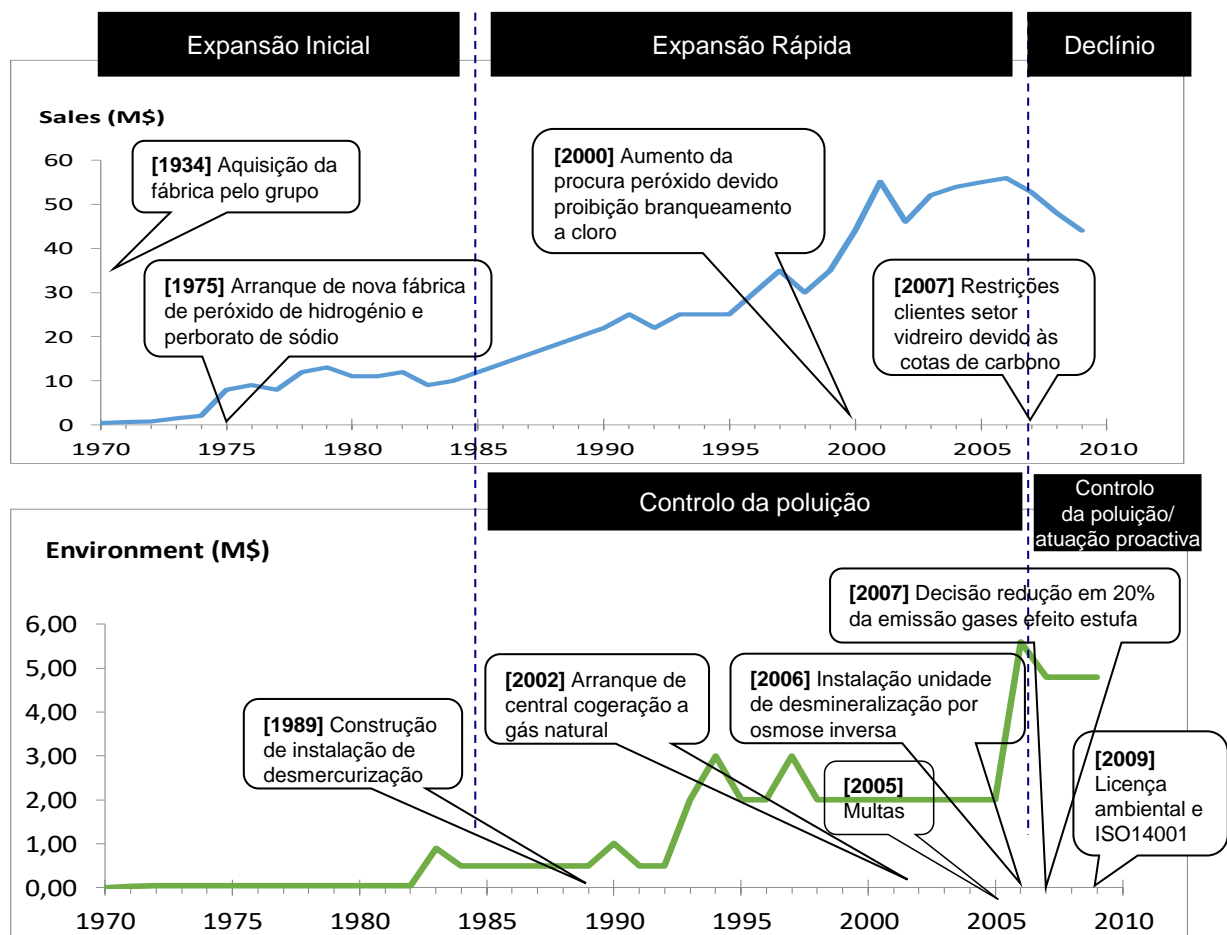


Figura 23: Períodos de evolução estratégica da organização B

1º Período – Expansão Inicial [até 1982]

Desde o início dos anos 70 que a fábrica começou a prosperar. O arranque de uma nova fábrica de peróxido de hidrogénio e de perborato de sódio foi o grande impulsionador do negócio. Nesta fase de laboração, a exigência no que respeita ao cumprimento de leis ambientais era praticamente inexistente sendo a grande preocupação da empresa a segurança e neste tema destacou-se positivamente em relação às empresas de origem nacional, remontando o serviço de segurança da fábrica a 1959. Este é um marco importantíssimo na cultura organizacional, tendo a cultura de segurança consequências na estratégia ambiental, como se mostra em seguida.

Sem que tivesse propriamente consequências na expansão do negócio, no final dos anos 80 foram efetuados os primeiros grandes investimentos em ambiente, sendo um deles a

construção de uma instalação de desmercurização, mas que permaneceu inativa até à obrigatoriedade da sua utilização 10 anos mais tarde, quando a legislação entrou em vigor.

2º Período – Expansão rápida [de 1982 até 2005]

Com a Expo 98 à vista, sendo as suas instalações bastante próximas da zona do evento, os anos 90 foram marcados por fortes pressões que conduziram a que a organização tivesse de alterar, compulsivamente, um conjunto de procedimentos, entre os quais a paragem definitiva da eletrólise a mercúrio. Contudo, apesar do comprometimento explícito com um conjunto de alterações com impacto ambiental, acabou por ser alvo de sanções ambientais. Independentemente destas, até meados da década de 2000, verificaram-se máximos históricos no que respeita às vendas de alguns dos principais produtos, designadamente os peroxidados, que começaram a ser preferidos pela indústria da pasta de papel, com o objetivo de substituição do branqueamento a cloro que tinha sido proibido por razões ambientais.

3º Período – Declínio [a partir do final de 2007]

Em 2007 o negócio começa a declinar, a par do início da grave crise financeira, vivida à escala global, a incapacidade da empresa de se fixar no mercado da pasta de papel e as restrições ambientais aplicadas ao sector do vidro, um dos seus principais clientes, tiveram repercussões diretas no negócio. A partir daí a sua estratégia em matéria de ambiente parece ter começado a dar alguns sinais de mudança, mostrando intenção de se tornar mais proactiva, mas que acabou por não conseguir.

4.4.3 Internalização da identidade ecológica do campo institucional e gestão da imagem como forma de legitimação da identidade ecológica da organização

Também aqui se aplicou a metodologia de Gioia para proceder à análise e representação esquemática dos dados (Figura 24) e em seguida proceder à teorização a partir dos mesmos.

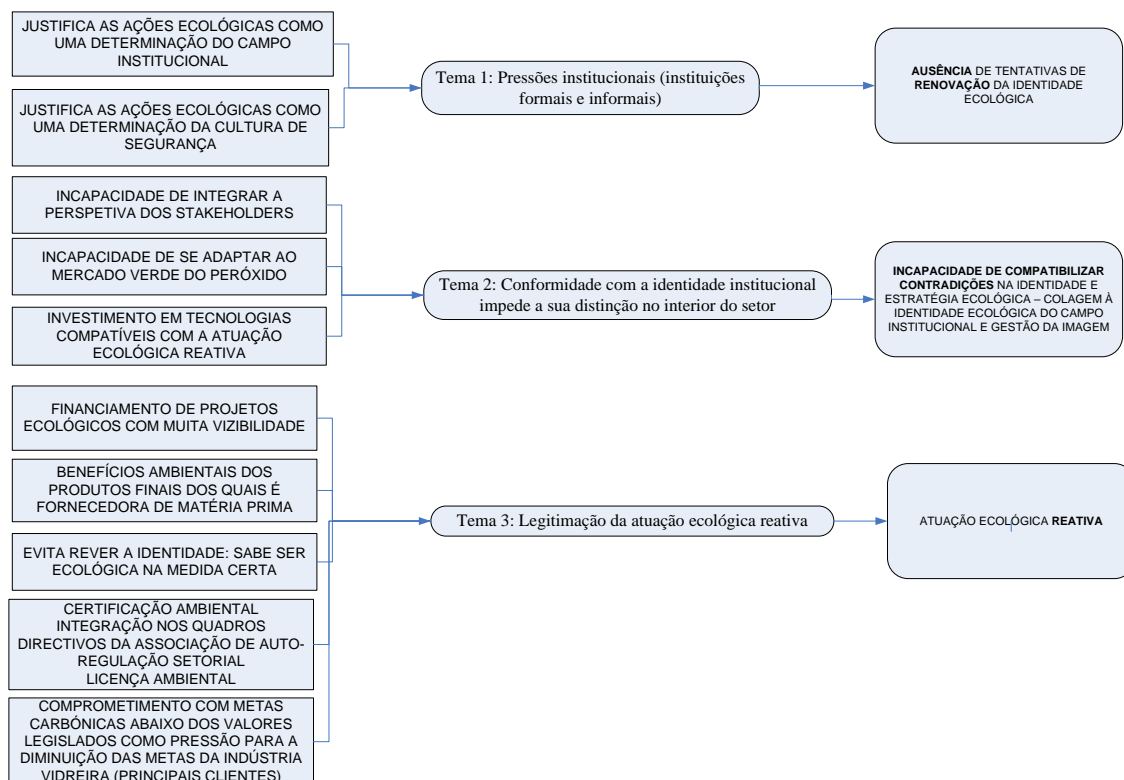


Figura 24: Estrutura de dados da Organização B: processo de influência da IO na atuação ecológica reativa

Tal como sucedeu com a organização A seguidamente apresenta-se cada um dos temas identificados na organização B, sendo os mesmos justificados com excertos documentais ou de discursos. Outros excertos podem ser consultados no Anexo B.

Tema 1 (T1): Pressões institucionais para a atuação ecológica

Os primeiros sinais da atuação ecológica por parte da organização decorreram nos finais dos anos 80 e, como a própria organização afirma, as principais razões para as ações ecológicas são as pressões institucionais, mais propriamente as de cariz coercivo.

Somos uma empresa de químicos e agimos enquanto tal. São as exigências aplicadas ao sector em conjunto com aquelas que são decretadas pela direção do nosso grupo que nos regem [Documento 2, 1984]

As leis aplicadas a este sector são extremamente restritivas. Todos os dias há matéria para pensar sendo impossível fugir [Documento 7, 1983]

Uma das ações mais visíveis correspondeu à construção de uma instalação de desmercurização dos efluentes líquidos, que embora tenha ficado concluída em 1989 só começou a laborar em 1995. É interessante verificar que a organização reconhece que o atraso na utilização da instalação se deve à dificuldade de implementar mudanças no interior da organização.

Este atraso deveu-se ao facto de a utilização adequada da instalação requerer mudanças no processo de fabrico que, por sua vez, implicavam mudanças a nível da organização funcional e dos próprios comportamentos por parte dos colaboradores. [Documento 3, B_Notícias, 1991]

Foi com a Expo 98 à porta que a organização teve necessariamente de arrancar com a utilização deste equipamento pois não podia arriscar um desastre ecológico frente à exposição internacional. Ainda assim acabaria por ser multada várias vezes pela agência portuguesa do ambiente pelo facto da concentração dos efluentes não ser conforme com as regras, mas que justifica sempre com a especificidade da produção.

Mesmo os incumprimentos que possam constar na nossa história não são verdadeiros incumprimentos, mas dificuldades de aferição dos valores. E é por isso que a nossa reputação nacional e internacional está no topo e não mexe! [Informador 2, 2010]

Estas desconformidades para além de serem desvalorizadas internamente também o são externamente, a nível do campo institucional, continuando os membros da organização a integrar os órgãos diretivos de uma importante associação de autorregulação ambiental. Também a reputação social da organização não sofre quaisquer alterações.

A participação ativa da Sociedade no BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, a nível da direção, continua a reforçar o seu compromisso com o desenvolvimento sustentável. [Documento 8, 2009]

Além de justificarem as multas através da dificuldade de equiparação dos indicadores, os informadores justificam-nas com a dificuldade de introduzir mudanças na organização. Referem que o facto da cultura organizacional ser caracterizada por uma forte distância ao poder e as estruturas de comunicação serem rígidas e não promoverem a comunicação com o exterior dificultam a implementação de mudanças necessárias para adaptar as funções e os comportamentos às novas exigências. Também a associação da cultura de segurança à atuação ecológica acaba por não permitir que a área do ambiente se autonomize a nível estrutural e ganhe a importância que efetivamente tem.

Temos uma cultura de segurança que obviamente se estende ao ambiente; podemos considerar que a segurança humana e ambiental é um dos principais valores pelos quais nos regemos e que orientam as ações do nosso quotidiano [Informador 4, 2009]

A cultura da nossa empresa dita que no ambiente e na segurança temos tolerância zero! [Documento 45, 2005]

Pelo que se acabou de referir pode dizer-se a atuação ambiental reativa acaba por ser resposta a pressões do campo institucional e da cultura do grupo.

Tema 2 (T2): Internalização da identidade do campo institucional (conformidade com a identidade do campo institucional impede a sua distinção no interior do setor)

O facto da organização se pautar pelas pressões institucionais e assim legitimar os seus padrões de atuação ecológica conduziu a que se tenha limitado à internalização da identidade ecológica do setor, não desenvolvendo, assim, a sua própria identidade ecológica.

É impossível pensar que em termos ecológicos podem ser efetuadas mais alterações do que aquelas que já são postas em prática. Por muitas sugestões que possam ser feitas no domínio ecológico já está tudo inventado; aqui o que importa é que as pessoas sejam responsáveis e façam o que têm a fazer com o cuidado e a responsabilidade semelhante à que teriam se a fábrica fosse sua [Documento 3, 2006]

A incapacidade de desenvolver uma identidade ecológica distinta da do campo institucional levou a que a organização não conseguisse aproveitar determinadas oportunidades dos mercados. Uma delas surgiu com a proibição do branqueamento a cloro, que fez com que as empresas passassem a procurar outras alternativas. Muitas destas empresas, para além de uma solução ecológica através do fornecimento de matéria-prima (o peróxido) pretendiam o fornecimento de serviços específicos. Pelo facto de ter absorvido a identidade do campo institucional, B não teve a capacidade de mudar de modo a ir ao encontro das expectativas das audiências.

Teria sido muito interessante se a organização tivesse sabido aproveitar o interesse pelos peroxidados e tivesse estabelecido parcerias com as empresas da indústria da pasta de papel, mas para isso tinha de ter feito algumas alterações [Informador 2, 2009]

Temos matérias primas ecológicas, mas pelo facto dos nossos processos não serem isentos de desperdícios, acabamos por ter algumas lacunas e a indústria verde faz o rastreio do berço à cova [Documento 3, 2002].

No primeiro excerto, um dos informadores consultados reconhece que um dos fatores que acabou por limitar a capacidade da empresa se diferenciar no campo institucional foi não ter efetuado alterações que permitissem rever o desempenho ecológico a nível do processo produtivo. Com efeito, ainda que alguns colaboradores insistissem em efetuar propostas ambientais que levariam a organização a distinguir-se e a conquistar o mercado da pasta ávido de soluções verdes, na maior parte das vezes estas soluções foram recusadas internamente. A dificuldade de mudança é aqui evidente assumindo-se tal como Bartlett e Ghoshal (1989, p. 195) o facto de a empresa ser “*captives of their past*”.

Nunca pensámos em nos desenvolvermos para aproveitar o interesse que o mercado da pasta tinha pelos peróxidos porque sempre achámos que a conformidade com a lei era suficiente. O que é um facto é que outros fizeram-no [Informador 4, 2009]

A única coisa que a organização fez, que acabou por ter melhorias na produção, foi investimentos em tecnologias recentes, mas mesmo esta introdução acabou por ser feita fora de tempo, ou seja, já depois da maioria dos clientes terem optado por outras empresas. Alguns colaboradores referiram mesmo que as soluções tecnológicas mais modernas só chegaram à fábrica portuguesa depois de serem consideradas obsoletas noutras fábricas.

Tema 3 (T3): Legitimação da atuação ecológica (atuação reativa) através da internalização da IO do campo institucional e da gestão da imagem

Para além de legitimar a sua atuação ecológica com a demonstração da conformidade em relação às pressões formais e informais do campo institucional, no momento em que verifica a sua inadaptação ao mercado da pasta, dá início a uma campanha em que passa a legitimar a sua atuação ecológica por outras vias, designadamente através da gestão da sua imagem. Também é comum adotar estratégias para evitar pensar sobre/rever a sua identidade ecológica sendo algumas delas a evocação das características verdes dos produtos finais dos quais é fornecedora de matérias primas, do financiamento de projetos de ambiente com muita visibilidade e da assunção de que sabe ser ecológica na medida certa (ou seja em como os clientes não valorizam a atuação ecológica).

No que respeita à gestão da imagem, esta é feita, quer através do enaltecimento da qualidade ecológica das matérias primas produzidas, quer dos mega-investimentos da empresa em ambiente.

Estamos na vanguarda da inovação ambiental: o bicarbonato de sódio permite a depuração de fumos através do sistema N (um sistema patenteado), o perácido atua na detergência, tendo inclusivamente efeitos na desinfeção de águas nas centrais de tratamento, já para não falar da água oxigenada que constitui uma molécula jovem, de alto potencial como oxidante verde (água é o seu único subproduto) que reúne as características de alta pureza, sendo utilizada na limpeza e gravação nas áreas dos semicondutores, dos ecrãs planos ou das células fotovoltaicas. O carbonato de sódio verá as suas aplicações multiplicarem-se no campo da energia solar, nos espelhos refletores e nos painéis fotovoltaicos [Documento 44, 2006]

O facto de alguns clientes não valorizarem o investimento em ambiente, é outra forma de justificar a sua atuação reativa. Neste caso, a organização assume a sua capacidade de se adaptar a vários cenários utilizando estratégias de evitamento em relação à revisão da identidade ecológica.

Somos uma empresa que consegue passar através do muro para ir ao encontro daquilo que os clientes esperam e valorizam (...) se considerarmos que o muro é a crise não podemos querer saltar o muro e continuar a oferecer um conjunto de serviços que apenas nós achamos importantes. A estratégia é reduzir todos os custos que possam ser suprimidos sem perder o cliente, e a isso chamamos chegar ao cliente através do muro. [Documento 54, 2007]

Nesta empresa sabemos escutar os clientes e a verdade é que não serve de nada fornecer-lhes serviços que não reconhecem como imprescindíveis ... isso origina custos inúteis e não acrescenta nenhum valor do ponto de vista do cliente. [Documento 53, 2007]

“aos clientes mais exigentes em matéria de ambiente a empresa proporciona os serviços desejados crescendo necessariamente os custos, aos que não tenham esse tipo de exigências há maior flexibilização, é claro que isto sempre dentro dos limites legais e dentro das metas ambientais impostas pela própria empresa” [Documento 21, Através do Muro: redução dos custos ligados à sobre-qualidade, 2007]

Ainda o financiamento de projetos de ambiente internacionais, mas com muita visibilidade, foi outra forma de legitimar a atuação ecológica, através da gestão da imagem. Por exemplo, o projeto da *Jangada dos Cumes* e o do *Solar Impulse* (avião que dá a volta ao mundo apenas movido a energia solar) são dos que têm sido mais mediatizados.

A organização B está empenhada no patrocínio de projetos visionários coerentes com a sua estratégia e os seus valores e direcionados ao desenvolvimento sustentável, embora a sua ligação à vida quotidiana não seja evidente. Um desses projetos é a Jangada dos Cumes, um imenso tubo em PVC dobrado em figura de 8 que transporta consigo o apego a uma gestão adequada dos recursos naturais. Esta estrutura inovadora tem sido utilizada em expedições científicas, no estudo da floresta tropical a diferentes latitudes, contribuindo para preservar as espécies que povoam o planeta (...). O contributo da organização B em termos científico e tecnológico baseia-se na substituição do metal pelo plástico, nas baterias, no isolamento térmico. [Documento 87, 2007]

Saliente-se que a par da central de desmercurização, um dos investimentos ambientais mais importantes na fábrica portuguesa foi a construção de uma fábrica de cogeração de energia a partir do vapor de água e de tratamento de águas por osmose inversa.

É interessante verificar que a organização acabaria por manifestar a sua intenção de mudar a sua posição quanto à atuação ecológica, quando um dos seus principais clientes do setor vidreiro passou a ter de reduzir a sua atividade laboral, mais propriamente interromper o processo de fabrico um dia por semana, devido à poluição. Isto aconteceu em 2007. Nesse momento a organização compromete-se a reduzir as suas próprias emissões carbónicas abaixo dos valores legislados (-20% até 2012).

O Conselho Europeu na primavera de 2007 decidiu reduzir as emissões de gases com efeito de estufa (GEE) na EU em pelo menos 20% até 2020, face aos níveis de 1990, comprometendo-se a levar esta redução aos 30% se as metas carbónicas para o setor vidreiro forem flexibilizadas.

Este foi um marco importante que conduziu a um conjunto de medidas concretas que, a par das efetuadas em relação aos efluentes, possibilitou a obtenção de Licença Ambiental de prevenção e controlo integrados de poluição emitida pela Agência Portuguesa de Ambiente em 2009.

Se bem que a partir de 2009 a organização tenha vindo a solicitar aos colaboradores a sua participação em eco-iniciativas e eco-inovação, continua a não conseguir criar condições que permitem a sua participação efetiva. Há alguns colaboradores, entre os quais responsáveis de projeto, que referem que, quer o CEO, quer os *middle managers* da fábrica portuguesa, estão desfasados em relação às expectativas internacionais em matéria de desenvolvimento ambiental, e manifestam mesmo a intenção de vir a apresentar projetos no domínio do desenvolvimento de estratégias pro-ambientais em convénios internacionais. Mas estes são uma minoria, dado que a maior parte dos colaboradores não questiona as diretrizes impostas.

Note-se que esta sociedade foi considerada uma das melhores empresas para se trabalhar em Portugal, no estudo conduzido pela consultora *Heidrick & Struggles* e pela *Revista Exame* em 2009 sendo as dimensões privilegiadas equiparadas aos programas de segurança implementados, as bolsas de estudo para os filhos dos colaboradores, apoio médico e social, comunicação interna e possibilidade de participação na estratégia de inovação local e do grupo. No inquérito de Satisfação Interna, realizado pelo grupo a nível mundial, verificou-se igualmente um forte envolvimento dos colaboradores portugueses, permitindo atingir uma taxa de participação de 95% e um índice de compromisso de 76%, o que segundo a organização revela a dedicação dos colaboradores.

4.4.4 Modelação da influência da IO na atuação reativa em matéria de ambiente

Nesta organização em que a atuação ecológica é reativa verifica-se que a organização não só assimilou a identidade ecológica do campo institucional como serve-se da mesma para legitimar a sua atuação. Ainda que a assimilação da identidade do campo institucional permita alcançar legitimidade para a sua atuação reativa, a manutenção da identidade ecológica é ainda alcançada através da gestão da imagem e do evitamento, ou seja, evitar pôr em causa a identidade ecológica, preferindo fazer atribuições externas.



Figura 25: Modelação da atuação reativa em matéria de ambiente com base na identidade institucional e da legitimação da atuação

O modelo (Figura 25) é composto pelos temas de 2ª ordem que neste caso são as pressões institucionais para a atuação ecológica [formais (normas) e informais (cultura de segurança)], a legitimação da atuação ecológica através da identidade ecológica do campo e da gestão da imagem e a internalização da identidade institucional. O que este modelo nos mostra é que na organização B há uma interação recursiva entre as perceções das pressões do campo institucional para a atuação ecológica, a colagem à identidade institucional e a legitimação da atuação ecológica através dessa colagem à identidade institucional e da gestão da imagem. De salientar que, para além das pressões coercivas, ocorrem as pressões informais, que neste caso parecem advir da cultura de segurança. Com efeito, a par da colagem à identidade do campo institucional, a cultura de segurança

é de tal modo forte que parece condicionar o desenvolvimento de uma identidade ecológica distinta.

O fato da cultura da própria organização ser fechada, despromove a possibilidade de a organização considerar as perspectivas dos *stakeholders*, não prevendo a participação dos colaboradores, sendo igualmente estanque à internalização das expectativas de mudança para além daquelas que são dominantes no campo institucional.

A literatura não deixa dúvidas que as tentativas por parte das organizações para legitimarem a sua atuação através da internalização da identidade do campo institucional pode ser inibidora do desenvolvimento de uma identidade distinta (Hannan & Freeman, 1977) e de facto isso aqui acontece.

Também o facto das identidades dos próprios líderes serem pouco marcadas pelos valores ecológicos, sendo inequívoca a prevalência dos valores de segurança, pesa nos padrões de desenvolvimento identitário da organização.

Ainda que a atuação ecológica reativa seja legitimada pela colagem à identidade ecológica do campo institucional verifica-se em determinadas circunstâncias a necessidade de justificá-la através da gestão da imagem (cf., Dutton e Dukerich, 1991; Gioia et al., 2000; Gioia & Thomas, 1996). Este facto demonstra que ainda que a identidade possa ser inferida através de fenómenos de colagem ao campo institucional há um quadro reflexivo que é responsável pela avaliação e manutenção desta pertença (Coupland & Brown, 2004).

4.5 Conclusão do 1º Estudo a Partir dos Resultados de Ambos os Casos

Ainda que parte das conclusões que daqui possam ser retiradas não seja novidade, especificamente aquelas que referem que a mudança organizacional depende da inovação, experimentação e disciplina na aprendizagem (e.g., Gulati & Puranam, 2009; Groysberg & Slind, 2012; Sull & Spinosa, 2007; Eggers & Kaplan, 2009; Prokesch, 2009) este estudo demonstra algo de novo que é a interferência das mudanças identitárias. Aqui é interessante constatar, por oposição a Whetten e Mackey (2002) que afirmavam que “se muda, então não é identidade”, que para a organização mudar em termos ecológicos tem,

necessariamente, de reformular a sua identidade, sobretudo para que a mesma possa enquadrar as alterações estratégicas. Com ligeiras adaptações àquilo que foi referido por Tsoukas e Chia (2002), pode afirmar-se que não é só a mudança que tem de fazer parte da IO, mas a IO é parte integrante da mudança, pois é através da própria identidade que as mudanças vão operando no sentido de promover a mudança estratégica.

A presença de uma identidade ecológica distinta da identidade do campo institucional em A e de uma identidade colada à do campo institucional em B é demonstrativa que o desenvolvimento da identidade ecológica por parte da organização é condição necessária para o desenvolvimento da estratégia proativa em termos ecológicos. Tal como verificado em A, é o desenvolvimento da identidade ecológica, nas suas continuidades e descontinuidades, decorrentes dos microprocessos identitários, que vão ocorrendo ao longo do tempo, que permitem a renovação e a capacidade da organização tolerar contradições. De facto, é com base no desenvolvimento da IO, que a organização consegue perspetivar a possibilidade de rentabilizar determinadas áreas para a qual desenvolve soluções que garantem a eficiência ecológica compatibilizando-a com outras nas quais garante a eficácia ecológica. Aqui se comprova que apesar das estratégias ambientais requererem mudanças profundas (que se justificam na reformulação identitária) estas não têm de ser radicais, permitindo a acumulação de estratégias com vários níveis de exigência em paralelo (Hope, 2007).

É através da identidade que a organização consegue resolver o paradoxo entre a continuidade e a mudança, dando assim um enquadramento para a organização desenvolver o *exploration* e *exploitation* em simultâneo sem que os membros percecionem conflitualidade. No caso de A, a transformação da IO numa identidade supraordenada em que a organização se afirma como produtora de APIs e inovadora ambiental, deu-lhe o ímpeto e a confiança que precisava para vir a explorar a área dos exclusivos que era um mercado extremamente exigente no domínio do ambiente.

No que respeita aos interlocutores da mudança identitária e estratégica este estudo dá mostras da importância do líder que através dos seus valores e identidade ecológica tem influencia na antevisão de ameaças identitárias, mesmo quando estas estão longe de existir de facto, e das suas elaborações discursivas com base na IO, em que chama a atenção para o conflito entre ser eficiente e eficaz em termos ecológicos. Note-se aqui a

possibilidade de perspetivar um misto da liderança transformacional e transaccional tal como antevisto por Egri e Herman (2000).

Ainda que se considere que a mudança estratégica conta com a influencia dos valores do líder, particularmente importantes na elaboração e atribuição de sentidos e significados às pressões do contexto, discordamos da perspectiva de Teece (2007) por este restringir o desenvolvimento de capacidades dinâmicas às capacidades do líder ignorando a necessidade de desenvolvimento das meta-capacidades organizacionais, como são as que envolvem a IO, não sendo redutíveis aos valores e até à capacidade de gestão do líder (no que respeita ao desenvolvimento de aprendizagens e experimentação).

Tal como referido a ameaça identitária começou por ser referenciada pela TMT nos seus discursos, verificando-se que, a par das narrativas de transformação da IO, são apresentadas as de perpetuação, alimentando, assim, uma situação de indefinição ou ambiguidade identitária e estratégica. A variabilidade discursiva por parte da TMT difere das propostas clássicas para promover a mudança através da identidade (e.g., Reger *et al.*, 1994; Fiol, 2002), mas é consonante com as mais recentes (e.g., Sonenshein, 2010), pois mais do que uma rutura com a identidade do passado (*unfreeze the status-quo*), a TMT apresenta uma identidade indefinida com o objetivo de levar os colaboradores a fazerem propostas e assim serem os principais protagonistas na construção dessa nova identidade. Constatase, assim, o valor estratégico da IO e que existe valor para além das identidades monolíticas, sendo a indefinição identitária um marco em como esta pode acumular diferentes sentidos, assemelhando-se às identidades híbridas. Tal como Barney e Stewart (2000) assumem também aqui a identidade indefinida acaba por ter mais vantagens do que desvantagens, uma vez que é relatora de uma postura consultiva, que fomenta o envolvimento dos colaboradores, que em muito se distancia de um estilo diretivo.

No presente estudo os resultados da organização proativa demonstram que é pelo facto da TMT reconhecer que a gestão ambiental requer um enorme envolvimento, responsabilização e contributo por parte dos colaboradores, que não se limita a definir um conjunto de linhas de orientação e torná-las operacionais, através de práticas formais de gestão. Pelo contrário, a TMT reconhece que independentemente de perspetivar a possibilidade de o ambiente vir a fazer parte do negócio principal, o alcance de uma estratégia proativa está dependente do envolvimento dos colaboradores, não só na

consecução da estratégia, como no seu desenho e enquadramento identitário. Se se atentar no estudo de Nag *et al.* (2007), esta tática de gestão pela identidade é bastante prudente, dado que assegura que as mudanças estratégicas são devidamente enquadradas em termos identitários. Estes resultados dão ainda força às perspetivas que consideram que a gestão para a sustentabilidade requer mudanças profundas, sendo as mesmas da responsabilidade dos colaboradores. Com base no que se disse verifica-se que a identidade e as estratégias ecológicas não são um processo em cascata que pende do topo para a base, mas que conta com as propostas dos colaboradores. Práticas de homogeneização e diferenciação identitária e estratégica devem estar presentes e não apenas práticas de homogeneização como defendiam alguns autores (Crane, 1995; Dodge, 1997). Particularmente em relação aos colaboradores a heterogeneidade identitária veio promover a discussão e a argumentação, despoletando inicialmente o trabalho identitário, sendo aqui um importante marco as narrativas subversivas. Estas narrativas foram despoletadas pela capacidade dos colaboradores se aperceberem das mudanças contextuais, neste caso o desinteresse do mercado dos genéricos, mas também da abertura que lhes foi dada pela gestão de topo para efetuar esse tipo de propostas.

Em B o que influenciou a evolução da estratégia ambiental foram as pressões institucionais e a assimilação da identidade do campo institucional. Note-se que nesta organização mesmo os padrões de atuação mais proativos que têm ocorrido recentemente, não têm a sua origem na redefinição e diferenciação da identidade ecológica, mas na tentativa de gestão da imagem organizacional.

Ainda que a literatura (e.g., Albert & Whetten, 1985) mostre que um fator que pode condicionar a realização de alterações na IO é a confrontação com situações em que a sobrevivência seja posta em causa, neste caso concreto mesmo perante uma situação de ameaça muito forte (situação de ameaça à sua existência promovida pela eminência da perda de alguns dos seus principais clientes) a organização não conseguiu desenvolver uma identidade ecológica distinta.

Apesar de em B ser despromovida a participação dos colaboradores no que respeita à definição identitária e estratégica em matéria de ambiente, geralmente com o argumento que em matéria de segurança e ambiente os colaboradores devem limitar-se a cumprir as normas, ainda assim alguns colaboradores dão mostras da importância que conferem ao

assunto, o que demonstra que a ausência da sua participação não tem propriamente a ver com a incapacidade de identificar os problemas, mas antes à existência de um estilo identitário orientado pela identificação com as normas e quadros de referência que não permitem reformulações na identidade e conseqüentemente na estratégia ecológica. Isto mostra bem que a IO é substancialmente diferente da junção das identidades individuais, assumindo um estilo próprio. Ainda a ausência de uma cultura de abertura dificulta as mudanças identitárias.

5

5 SEGUNDO ESTUDO – IDENTIFICAÇÃO DOS CONTEÚDOS IDENTITÁRIOS

5.1 Enquadramento e questões de investigação

Após a realização do primeiro estudo era claro que uma das grandes diferenças entre as organizações proativas e reativas estava na sua capacidade de desenvolver a IO. Enquanto a organização proativa tinha a capacidade de renovar e amplificar a identidade ecológica com vista a tolerar contradições e aspirações ecológicas futuras, a reativa não tinha estas capacidades de desenvolvimento, limitando-se a assimilar a identidade do campo para legitimar a sua atuação. Assim, perante estes resultados quisemos perceber se tal poderia depender dos conteúdos identitários da organização, em particular do seu modo de pensar a sustentabilidade.

Partindo da conceção de Albert e Whetten (1985) acerca da IO segundo a qual esta corresponde a uma construção sobre aquilo que a organização é com base naquilo que faz neste trabalho optou-se por auscultar aquilo que é central, distinto e que se perpetua nas organizações através da auscultação das ações e seus significados. Tendo por base as investigações dos valores organizacionais desenvolvidas por parte de van Rekom (2002) e van Rekom et al. (2006), nas quais os autores partem de um pressuposto semelhante ao nosso para a pesquisa da IO, utilizando as cadeias meios-fins, neste 2º estudo optámos por utilizar a mesma técnica, designadamente a *Laddering-Technique (LT)*. Segundo esta técnica, os conteúdos centrais advêm diretamente do sentido e significado que os indivíduos atribuem às suas próprias ações, sendo mais centrais os nós ou atributos organizacionais, mais vezes apontados como fins, ou seja, provenientes de um maior número de ações. Também o nível de abstração do atributo concorre para a sua centralidade, servindo a sua operacionalização em termos de distinção.

Van Rekom et al. (2006) enquadram a utilização da LT numa perspetiva cognitivista justificando assim, a aplicação do mapeamento cognitivo. A conceção destes autores é de que esta técnica permite auscultar um conjunto de esquemas compostos pelos valores, crenças, ideologias, sendo os mesmos partilhados, quer pelos membros, quer pelo líder e equipa de gestão. Sendo a IO alcançada através do sentido e significado atribuído às ações é totalmente conforme com a teoria do construtivismo social segundo a qual a IO resulta de uma construção na qual, quer o líder, quer os colaboradores têm um papel muito importante, os primeiros através do *sensegiving* e os segundos do *sensemaking*. Neste caso assume-se que a comunalidade de sentidos e significados atribuídos às ações acabam por dizer respeito às conceções partilhadas acerca daquilo que é central e distinto, sendo o que permite caracterizar a IO segundo Albert e Whetten (1985).

Até ao momento, vários estudos têm procedido à utilização da LT para o levantamento da IO (e.g., Van Riel & Balmer, 1997). Na presente investigação optou-se por esta técnica considerando-se para além da sua conformidade com os pressupostos defendidos acerca da formação da IO, algumas das vantagens seguidamente apresentadas: (i) ter acesso aos conteúdos identitários que muito dificilmente são alcançados; (ii) desviar a atenção da autoapresentação, desejabilidade social e truísmos muito frequentemente associados IO; (iii) permitir contextualizar os significados e as ações, captando a especificidade das organizações e seus contextos, bem como do sector de atividade; (iv) extrair a informação de modo a permitir o mapeamento das relações funcionais entre os conteúdos identitários (v) transpor o nível de análise individual para organizacional.

De salientar que a *Laddering-Technique* foi originalmente proposta na área do marketing por Gutman (1982) e Olsen e Reynolds (1983) com a finalidade de proceder ao levantamento e hierarquização dos pensamentos, de acordo com a sua centralidade ou importância na tomada de decisão. Fazendo uma analogia com a sua designação, a técnica da “escada” assume que nos degraus de topo se posicionam os atributos mais centrais, isto é, que justificam a decisão numa instância mais abstrata, e nos degraus mais próximos da base os mais periféricos, ou seja, aqueles que constituem as razões diretas justificativas da ação.

Através do escalonamento dos atributos, os investigadores pretendiam saber quais os valores que os consumidores privilegiavam quando optavam pela escolha de um produto

em detrimento de outro. Com estas informações, aumentava-se a probabilidade de sucesso das táticas de *marketing*, essencialmente porque se passava a ter conhecimento dos principais valores que os consumidores tinham presentes, ou pretendiam alcançar através do consumo do produto. Apesar desta perspetiva ter sido concebida para a deteção dos valores individuais subjacentes à tomada de decisão de consumíveis, à medida que se foi tomando contacto com os resultados, os investigadores (e.g., Van Rekom et al., 2006) entenderam que o seu campo de aplicação podia ser mais abrangente, estendendo-o ao nível organizacional.

5.2 Método

5.2.1 Amostra

Das organizações A e B fizeram parte da amostra 136 e 100 participantes, respetivamente. Dos participantes em causa 37 e 29 apresentam funções de chefia intermédia em cada organização. Se bem que a opção de apenas contemplar colaboradores que não fizessem parte da equipa de gestão fosse deliberada, principalmente porque esta teve conhecimento dos objetivos do estudo e das pretensões da utilização da metodologia, as chefias intermédias foram consideradas⁶.

As amostras provenientes de ambas as organizações podem ser caracterizadas tal como consta na Tabela 12.

De referir que foram efetuados esforços com o objetivo de tornar as amostras o mais possível heterogéneas, pretendendo-se com isso extrair variabilidade na divisão do trabalho (cf. March & Simons, 1958), que neste caso é particularmente importante. Assim, contrariamente ao anterior estudo em que apenas se entrevistaram pessoas das fábricas portuguesas, no caso de A os inquéritos foram estendidos às fábricas de Portugal,

⁶ Saliente-se que foi efetuada uma análise exclusivamente para os dados das chefias e outra para os dos colaboradores que não exerciam esta função. Os resultados revelaram uma estrutura semelhante pelo que é com segurança que se apresenta a estrutura nuclear como representativa da identidade de cada uma das organizações e não de uma sub-dimensão da identidade.

China e Macau. Os inquéritos enviados para estes dois últimos países foram traduzidos para inglês.

Tabela 12: Caracterização da amostra de ambas as organizações de acordo com o número de participantes e departamentos donde provêm

| Identificação das Organizações | Número de Colaboradores / Participantes | Departamentos de Proveniência dos Inquiridos |
|---------------------------------------|--|--|
| Organização A | 136 (52 % relativa aos inquiridos a quem se fez chegar o inquérito) | Produção Laboratório Qualidade Estratégia Compras Comunicação e imagem DRH Gestão de clientes e marketing I&D |
| Organização B | 100 (39% relativa aos inquiridos a quem se fez chegar o inquérito) | Qualidade/Inovação e Projetos Laboratório Comunicação e relações institucionais Produção (produtos sódicos e utilidades; pedreira e sal-gema) DRH Financeiro General demande |

5.2.2 Instrumento

Tal como referido anteriormente, a *Laddering-Technique* foi já ensaiada em contexto organizacional tendo para isso sido utilizado um protocolo de entrevista através do qual foi solicitado aos colaboradores que identifiquem ações concretas (meios), as consequências diretas dessas ações e a importância das mesmas para a pessoa (fins). Na presente investigação, para além da utilização da versão original do protocolo, sendo o mesmo utilizado como guião de entrevista, tal como utilizado por van Rekom et al. (2006) para o diagnóstico dos valores organizacionais, utilizou-se uma versão inspirada na proposta de Bagozzi *et al* (2003) (Anexo D), a qual consiste num questionário de autopreenchimento. Em ambas as versões os participantes foram inquiridos quanto às suas ações concretas, consequências e valores.

Para assegurar a especificação da ação é sugerido aos participantes que pensem no que é que estavam a fazer a uma determinada hora, seguindo-se depois a solicitação quanto às

consequências e finalmente, sobre os valores que consideram estar subjacentes. As respostas foram dadas sequencialmente, isto é, primeiro solicita-se ao participante que especifique uma ação, seguindo-se a sua consequência e por último a finalidade e só depois se especifica a outra ação. Os participantes deveriam repetir este procedimento por 5 vezes. Para além das ações, consequências e valores, o instrumento integrou ainda um conjunto de perguntas direcionadas para a caracterização da amostra (idade, sexo, antiguidade, departamento, cargo).

Inicialmente, o inquérito foi colocado *on-line* com o objetivo de facilitar o seu reenvio. Contudo, muitos dos respondentes acabaram por fornecer as suas respostas em versão impressa, dado que no seu posto de trabalho (maioritariamente linha de produção) não dispunham de computador com ligação à internet. O principal motivo que inicialmente condicionou à opção pela versão de autopreenchimento foi a dificuldade de as organizações dispensarem os seus colaboradores para as entrevistas. Porém, foi sem dúvida a qualidade da informação recolhida através da versão de autopreenchimento, por comparação com a versão na presença do investigador, que conduziu a que se generalizasse a sua aplicação. Digamos que o recurso à técnica meios-fins através de entrevista, inicialmente experimentada, não foi bem acolhida pelos respondentes, dado que apresentavam dificuldades nas tarefas, manifestando alguma insatisfação pela insistência do experimentador devido ao carácter repetitivo da solicitação. Talvez a qualidade das respostas obtidas através do autopreenchimento se deva à possibilidade de os respondentes poderem despender mais tempo em privado e ao facto de a utilização do discurso escrito ter sido facilitadora. Outra vantagem da utilização da versão de autopreenchimento foi a standardização dos parâmetros inquiridos, isto é, enquanto que através da aplicação do protocolo sob a forma de guião de entrevista o entrevistador tem margem para enfatizar determinados conteúdos, possibilitando que surjam conteúdos de outra natureza para além da dos meios e fins, através da standardização consegue-se um maior controlo sobre a informação recolhida. Segundo Eden e Ackermann (1998) a obtenção dos dados através de questões mais fechadas concorrem para a validade no mapeamento da informação. Um dos incitamentos ao preenchimento dos inquéritos foi informar os membros das organizações acerca da confidencialidade dos dados.

5.2.3 Materiais

Para se proceder à análise da IO através da LT, equacionou-se a possibilidade de recorrer ao *Laddermap* software, desenvolvido pelo Prof. Charles Gengler da *City University of New York*. Este último foi contactado e cedeu o referido pacote de software para utilização no âmbito desta investigação. Contudo, esse pacote, já com alguns anos de existência, foi desenvolvido para o sistema operativo MSDOS, apresentando problemas de compatibilidade quando executado nos atuais sistemas operativos da Microsoft (versões 7 e 8), nomeadamente quando se tentou gerar as representações diagramáticas, o que inviabilizou a sua utilização.

Não foi encontrada na Web outra ferramenta de suporte à LT, que pudesse ser experimentada para atingir os objetivos deste nosso estudo. Na sequência, foi estabelecida uma parceria com um investigador do Departamento de Informática da Faculdade de Ciência e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, que desenvolveu uma ferramenta a que chamámos de *LadderTek*. Esta ferramenta tem um editor matricial que permite indicar quais são os atributos e as conexões entre estes, um configurador que permite parametrizar os atributos gráficos a representar no *Hierarchical Value Map (HVM)* e finalmente gera uma representação deste último numa linguagem padrão de representação de grafos, denominada DOT⁷. Esta última é interpretada e permite gerar o HVM em formato gráfico.

5.2.4 Procedimento

A aplicação do protocolo decorreu nos meses de Maio e Junho de 2011, inicialmente através do recurso à entrevista, tendo posteriormente sido transformada em autopreenchimento, pelas razões anteriormente apresentadas.

A aplicação através do computador teve a vantagem de os colaboradores poderem enviar diretamente o protocolo depois de preenchido para um site criado propositadamente para o efeito pela investigadora.

⁷ [http://en.wikipedia.org/wiki/DOT_\(graph_description_language\)](http://en.wikipedia.org/wiki/DOT_(graph_description_language))

5.3 Resultados

5.3.1 Identificação de categorias

Deu-se início à análise de conteúdo dos dados colhidos através da LT com a transcrição dos conteúdos dos protocolos consoante se tratassem de ações, consequências ou valores. No momento da transcrição houve o cuidado de registar o número do protocolo e da cadeia donde provinham. Após a separação foram feitas várias “leituras” dos conteúdos de cada conjunto, primeiro com o objetivo de identificação dos sinónimos e posteriormente dos temas ou agrupamentos temáticos (i.e., categorias).

Tal como se pode verificar na Figura 26 o número de ações/consequências/valores considerados para análise não é o mesmo, o que se deveu à necessidade de eliminar alguns conteúdos devido a não corresponderem ao pedido, isto é, não constituírem ações concretas, consequências ou valores. Ainda em relação às ações, apesar de ser o tema em que são contempladas mais categorias, são as que foram alvo de uma maior “truncatura” o que é notório no carácter generalista das designações, mas que ainda assim são rigorosas na discriminação das ações. Apesar das dificuldades, houve o cuidado de nem aglutinar, nem diversificar demasiado, de modo a manter o sentido original, e ao mesmo tempo não ter uma estrutura de categorias demasiado extensa. O critério formal para se considerar a presença de uma categoria foi de ter no mínimo 6 conteúdos.

Para assegurar que a classificação estava a ser efetuada com isenção foram descritos exhaustivamente os critérios classificatórios que conduziram às mesmas. Sempre que restavam dúvidas quanto ao sentido da informação e conseqüentemente quanto à sua correspondência relativamente às categorias foram consultados os próprios respondentes aos quais foi solicitada informação complementar. Na impossibilidade de o fazer recorreu-se a informadores de dentro das organizações, sendo em muitos casos solicitados os informadores chave do primeiro estudo.

Após a análise de conteúdo temática ter sido efetuada por um dos investigadores, solicitou-se a realização da mesma a outro investigador, não familiarizado, nem com os objetivos da investigação, nem com a classificação inicial, apenas com os critérios subjacentes à categorização. Verificou-se, para a classificação dos conteúdos, um nível de acordos na ordem dos 82%. Já em relação à classificação das cadeias, que foi o passo

seguinte em termos de análise de conteúdo, foi efetuada por 2 juízes, permitindo alcançar um nível médio de acordos na ordem dos 80%.

Tendo em conta as limitações a nível da validação dos resultados, que se prendem diretamente com a impossibilidade de ter os dados categorizados por um maior número de juízes, o que se deve à extensão dos mesmos, efetuou-se um procedimento complementar que se prendeu com o reconhecimento das organizações pelos seus membros com base na categorização efetuada. Assim, mostraram-se os conteúdos depois de categorizados e já hierarquicamente mapeados (HVM) a colaboradores de cada uma das organizações. Pediu-se a 3 quadros superiores (no caso da organização A um colaborador da área da estratégia e outro da comunicação e da organização B um único da estratégia) que dissessem qual o grau em que consideravam que os conteúdos descritos no mapa poderiam corresponder aos principais atributos característicos da identidade da sua organização. Em ambos os casos, perante o mapa da respetiva organização, os inquiridos manifestaram familiaridade com os conteúdos, considerando existir um elevado grau de probabilidade dessa correspondência. Esta avaliação a par dos acordos entre juízes, deu-nos confiança para prosseguir.

Após a realização de análise de conteúdo temática aos protocolos provenientes de ambas as organizações, obteve-se o sistema de categorias representado na Figura 26.

Um dos resultados que inicialmente nos surpreendeu foi a possibilidade de considerar o mesmo sistema de categorias para definir as ações, consequências e valores das duas organizações. Verificam-se, assim, semelhanças entre ambas as organizações quanto à generalidade dos conteúdos. Segundo Eden e Ackermann (1998) uma das limitações da análise que envolve a comparação dos mapas cognitivos é a impossibilidade de comparações devido à dificuldade de encontrar categorias ou nós sinónimos, pelo que a classificação alcançada foi vista como permitindo esta comparação.

Note-se que apesar das semelhanças dos conteúdos, as mesmas deixam de ser evidentes quando se analisa a relação entre si, isto é, as cadeias meios-fins, ou estrutura identitária, como mais à frente se mostra.

Sendo o campo institucional do qual provinham as organizações o mesmo não foi de estranhar que os conteúdos se assemelhem, considerando que os mesmos permitem

assegurar o facto de se estar perante a IO do campo institucional. Mas como mais adiante se ilustra, são mais as diferenças, do que as semelhanças, principalmente porque aos mesmos atributos estão associadas conjugações diferentes. Isto quer dizer que ainda que os valores sejam os mesmos a sua hierarquização e conjugação são diferenciadas.

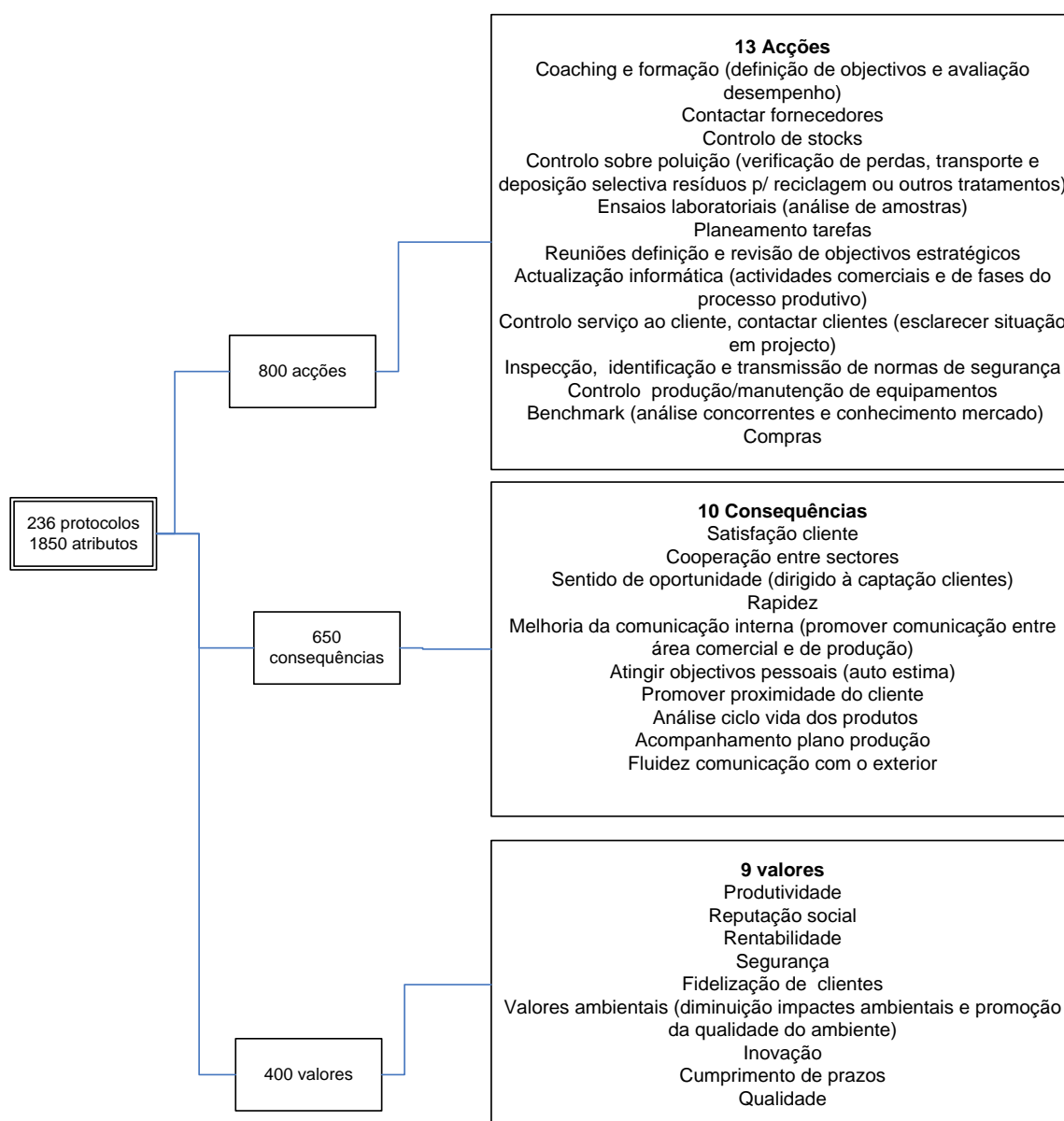


Figura 26: Categorias obtidas através de análise de conteúdo temática das cadeias de meios e fins (organizações A e B)

5.3.2 Construção dos mapas hierárquicos

Antes que os mapas hierárquicos pudessem ser desenhados com base na relação entre as categorias provenientes da análise de conteúdo, procedeu-se à construção de uma matriz de implicação para cada uma das organizações, permitindo representar o número de vezes que uma categoria conduz a outra.

Para a organização A construiu-se de uma matriz de 35 X 35 e para a B de 33 X33 (os únicos conteúdos ausentes na matriz B foram *benchmark* (correspondente a uma ação) e análise de ciclo de vida dos produtos (consequência). Comparando este número com os das matrizes trabalhadas por van Rekom et al., 2006 e Bagozzi et al., 2003 constata-se que é intermédio. No caso do primeiro foram 24 e dos segundos 43. Justifica-se este número com o facto de van Rekom et al. (2006) ter considerado apenas 25 sujeitos no estudo que efetuou.

Obtiveram-se, ainda, no caso da matriz A 103 células sem zero resultando num mapa hierárquico contendo 67 ramos de um total de 103 (65%). Estes 67 ramos representam 535 conexões de um total de 657 (81%). Já no caso da matriz da organização B obtiveram-se 69 células sem zero, resultando um mapa hierárquico de 48 ramos num total de 69 (70%) entre 28 nós. Estes 48 ramos representam 376 conexões de um total de 446.

A ausência de certos conteúdos no mapa das organizações A (i.e., atualizações informáticas e avaliação de desempenho) e B (viz. atualizações informáticas, avaliação de desempenho, sentido de oportunidade, fluidez da comunicação, distinguir-se pela capacidade tecnológica), apesar destes estarem presentes nas matrizes, quer dizer que não entram em cadeias suficientes para surgirem no mapeamento (pelo menos 6, que é o nível de *cut-off* recomendado para que a variância retratada não seja inferior a 75%) (cf., Gengler & Reynolds, 2001). A eleição de um valor de *cut-off* de 6 em ambas as organizações foi imposto pela percentagem de variância possível de explicar através do mapeamento. Neste caso foi de 81% no caso da organização A e 86% na B.

Tal como a seguir se apresenta, para além de se considerar os índices de centralidade e de abstração, já que a identidade corresponde àquilo que é central e distinto, optou-se por considerar um índice que conjuga a centralidade e a abstração. Esta opção advém da constatação de redundância entre ambos os índices, comprovada através das correlações

obtidas para ambas as organizações serem significativas (para a organização A $r= 0,731$; $p=0.000$ e B $r= 0,371$; $p=0.036$). Repare-se, ainda, que os valores do índice de centralidade têm uma dispersão relativamente reduzida dado ser invulgar a existência de atributos com centralidade elevada, sendo a escala em que oscilam os valores da centralidade, pouco discriminante quando comparada com a escala do índice de abstração. Assim sendo, outro critério justificativo da relevância da conjugação destes índices é a capacidade de extensão da variabilidade. Salienta-se, ainda, este índice resultar da utilização de *rankings* (utilização da ordem em vez dos valores absolutos) com a vantagem de eliminar a diferenciação dos pesos.

Apesar de se reconhecer a importância do índice conjugado, não se prescinde da utilização dos índices de centralidade e de abstração, independentemente, por apresentarem uma certa validade discriminante expressa na diferenciação de resultados que permitem obter.

Consideram-se como fazendo parte dos conteúdos da IO todos os atributos que são centrais e distintos (*cf.* Albert & Whetten, 1985), ocupando uma posição hierarquicamente superior que corresponde ao centro ou núcleo. No presente estudo a determinação da “linha de corte” a partir da qual se isolou o núcleo foi definida através de dois critérios: um critério formal ou quantitativo e outro qualitativo.

O critério quantitativo teve por base uma análise ABC, por vezes designada de análise de Pareto em que os conteúdos pertencentes a A são todos quanto se situam no intervalo de percentis [100, 80]. Já os que pertencem à B encontram-se no intervalo de percentis]80, 50] e os da categoria C abaixo do percentil 50.

A análise ABC, inicialmente proposta no contexto da gestão de aprovisionamentos, é na atualidade usada em muitas áreas da Economia e da Gestão. Neste estudo foi aplicada aos índices de centralidade, abstração e conjugado tendo sido com base nesta análise que se isolaram os elementos do núcleo.

Índice de Centralidade (CI – Centrality Index): Proporção do total de conexões em que o nó participa, quer como origem (*in-degree*), quer como destino (*out-degree*). Trata-se de um indicador da participação do nó no total de conexões.

$$CI_i = \frac{indegrees_i + outdegrees_i}{total\ connections}$$

$$total\ connections = \sum_{i=1}^N indegrees_i = \sum_{i=1}^N outdegrees_i$$

Este índice pode variar no intervalo [0, 1], sendo 1 (um) quando o nó está associado a todos os outros (seja como origem ou como destino) e nenhum dos outros nós está associado a qualquer outro que não seja aquele. O índice toma o valor 0 (zero) quando o nó é isolado, isto é, quando não participa em nenhuma das conexões. Este índice determina o grau em que cada nó é central por comparação com os restantes.

Índice de Abstração (AI – Abstraction Index): Proporção do total de conexões em que o nó participa como destino (*out-degree*), tendo em conta apenas os níveis de participação do próprio nó. Trata-se de um indicador de participação do nó face ao número total das suas participações.

$$AI_i = \frac{indegrees_i}{indegrees_i + outdegrees_i}$$

Também este valor pode variar no intervalo [0, 1]. Será 1 (um) quando um nó é apenas destino e 0 (zero) quando é apenas origem.

Índice Combinado de Abstração e Centralidade (CACI – Combined Abstraction and Centrality Index): Combinação das contribuições de abstração e centralidade.

$$CACI = \frac{N - CR_i}{N - 1}$$

onde o **CR (Combined Rank)** é dado por:

$$CR_i = N - Rank(Rank(CI_i) + Rank(AI_i)) + 1$$

Também o índice CACI pode tomar valores no intervalo [0, 1]. Toma o valor 0 (zero) se o nó possuir simultaneamente os valores mínimos da centralidade e da abstração entre todos os N existentes, isto é:

$$CI_i = CI_{min} \Rightarrow Rank(CI_i) = N$$

$$AI_i = AI_{min} \Rightarrow Rank(AI_i) = N$$

$$Rank(Rank(CI_i) + Rank(AI_i)) = Rank(N + N) = 1$$

$$CR_i = N - Rank(Rank(CI_i) + Rank(AI_i)) + 1 = N - 1 + 1 = N$$

$$\text{Logo } CACI_i = (N - CR_i) / (N - 1) = (N - N) / (N - 1) = 0$$

CACI toma o valor 1 (um) se o nó possuir simultaneamente os valores máximos da centralidade e da abstração entre todos os existentes, isto é:

$$CI_i = CI_{max} \Rightarrow Rank(CI_i) = 1$$

$$AI_i = AI_{max} \Rightarrow Rank(AI_i) = 1$$

$$Rank(Rank(CI_i) + Rank(AI_i)) = Rank(1 + 1) = N$$

$$CR_i = N - Rank(Rank(CI_i) + Rank(AI_i)) + 1 = N - N + 1 = 1$$

$$\text{Logo } CACI_i = (N - CR_i) / (N - 1) = (N - 1) / (N - 1) = 1$$

Quanto ao critério qualitativo, inspirámo-nos em van Rekom *et al.* (2006). Este contempla a apresentação do mapa hierárquico a 4 elementos da organização que não tivessem participado em nenhuma das fases anteriores do estudo (nem como respondentes da LT, nem como informadores para os desempates na análise de conteúdo ou reconhecimento da organização com base nos mapas) e que possuam um conhecimento geral da organização. Inicialmente o mapa é apresentado coberto com uma folha de papel, sendo em seguida destapado de cima para baixo. São dadas indicações aos participantes que vão ter acesso a um conjunto de atributos que servem para identificar a sua organização. Assim, é-lhes dito que as organizações podem ser reconhecidas com mais ou menos atributos solicitando-se que à medida que se vai descendo a folha de papel que cobre o mapa logo que os participantes considerem que conseguem reconhecer a organização com os atributos que lhes são mostrados deem essa informação ao investigador. Em ambas as organizações se verifica uma certa correspondência entre a seleção dos atributos que permitiam identificar a organização com aqueles que faziam parte do núcleo definido através do índice conjugado. Seguidamente apresentam-se os mapas hierárquicos das organizações A (Figura 27) e B (Figura 28).

| |
|-------------------------|
| by AR |
| 03/02/10 14:57 |
| CUTOFF = 6 |
| NODES = 33 (26) |
| EDGES = 67 (103) |
| CONNECTIONS = 536 (887) |
| VAR. ACCOUNTED = 81% |

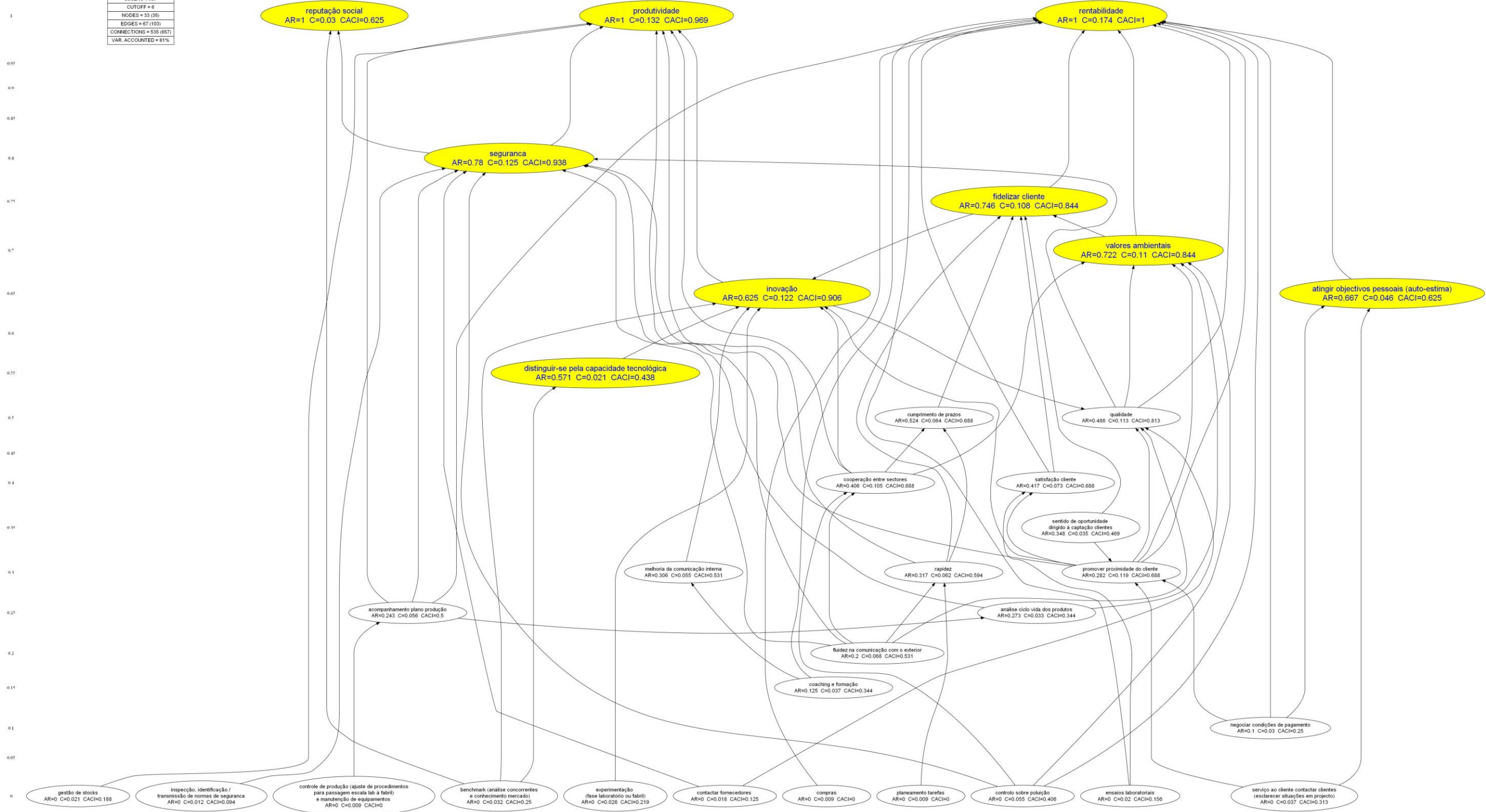


Figura 27: Hierarchical Value Map (organização A)

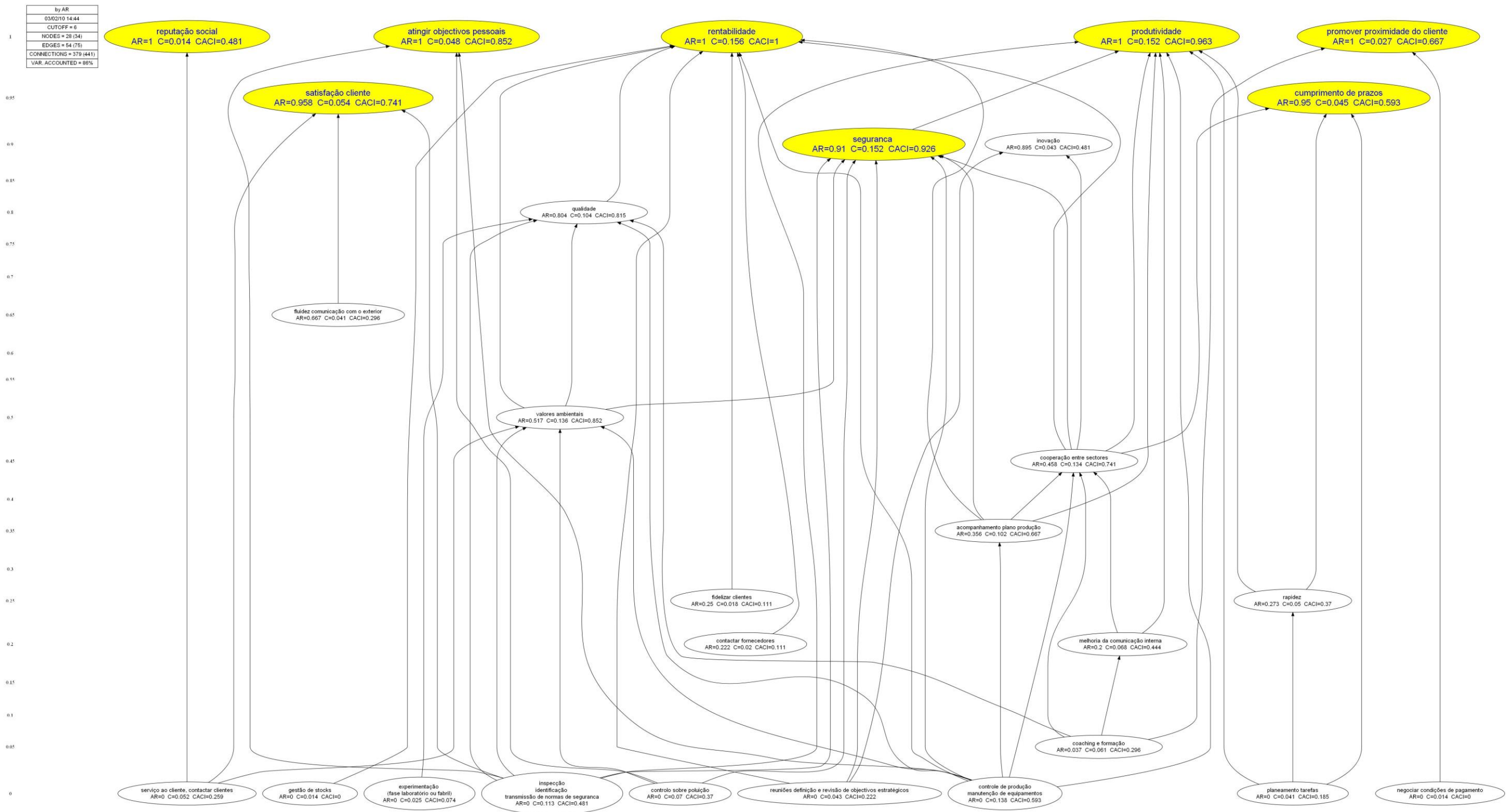


Figura 28: Hierarchical Value Map (organização B)

Para além do mapeamento, a súmula das relações entre os conteúdos é representada através dos *in-degrees* e *out-degrees* (Anexo K), sendo os *in-degrees* correspondentes  frequência com que um atributo é objeto ou fim em si mesmo e os *out-degrees* a frequência com que este  origem.

A Tabela 13 e a Tabela 14 mostram os valores dos índices de centralidade, abstração e conjugado para cada um dos atributos. Através destes identificam-se os conteúdos identitários de A e B. Nos Anexos E a J constam os valores de todos os outros atributos.

Tabela 13: Conteúdos do núcleo da IO da organização A de acordo com os índices de centralidade (CI), abstração (AI) e combinado (CACI)

| Organização A | CI | AI | CACI |
|---------------------------------|-----------|-----------|-------------|
| Rentabilidade | 0.174 | 1.000 | 1.000 |
| Produtividade | 0.132 | 1.000 | 0.969 |
| Segurança | 0.125 | 0.780 | 0.938 |
| Inovação | 0.122 | 0.625 | 0.906 |
| Promover proximidade do cliente | 0.119 | | |
| Qualidade | 0.113 | | 0.813 |
| Valores ambientais | 0.110 | 0.722 | 0.844 |
| Fidelizar clientes | 0.108 | 0.746 | 0.844 |
| Reputação organizacional | | 1.000 | |
| Atingir objetivos pessoais | | 0.667 | |

Tabela 14: Conteúdos do núcleo da IO da organização B de acordo com os índices de centralidade (CI), abstração (AI) e combinado (CACI)

| Organização B | CI | AI | CACI |
|---|-----------|-----------|-------------|
| Rentabilidade | 0.156 | 1.000 | 1.000 |
| Produtividade | 0.152 | 1.000 | 0.963 |
| Segurança | 0.152 | 0.910 | 0.926 |
| Satisfação do cliente | | 0.958 | |
| Cooperação entre sectores | 0.134 | | |
| Valores ambientais | 0.136 | | 0.852 |
| Inspeção, identificação e transmissão de normas de segurança | 0.113 | | |
| Controle de produção e manutenção de equipamentos | 0.138 | | |
| Promover a proximidade do cliente | | 1.000 | |
| Cumprimento de prazos | | 0.950 | |
| Qualidade | 0.104 | | 0.815 |
| Atingir objetivos pessoais | | 1.000 | 0.852 |
| Reputação organizacional | | 1.000 | |

Há alguns atributos exclusivos do núcleo da IO de cada uma das organizações. A “Inovação” e a “Fidelização de clientes” e promover a proximidade dos clientes são exclusivos de A, já, “Satisfação do cliente”, “Cooperação entre setores”, “Inspeção, identificação e transmissão de normas de segurança” e “Controle de produção” são exclusivos de B.

Note-se que enquanto que em A os “Valores ambientais” são centrais e abstratos em B são apenas centrais e CACI (conjugação da centralidade com a abstração). O facto de não serem abstratos quer dizer que em B os valores ambientais não são um fim em si mesmo, sendo apenas um meio para alcançar um fim, que neste caso como veremos é a segurança.

Antes de passar à descrição do quadro identitário de cada uma das organizações, apresenta-se o repertório das práticas e suas consequências que estão na origem dos conteúdos identitários. A apresentação das práticas e das respetivas consequências que compõem as cadeias meios-fins (M-F) ou meios-consequências-fins (M-C-F) de cada um dos elementos nucleares da IO tem como objetivo facilitar a compreensão do significado dos conteúdos nucleares. Se bem que o mapa de cada uma das organizações contenha esta informação, a sua leitura não é imediata, pelo que optámos pela sua apresentação em tabelas.

As ações e consequências subjacentes aos *valores ambientais* das organizações A e B são as que constam na Tabela 15. É curioso verificar que mesmo quando as organizações têm nos seus núcleos os mesmos atributos, estes têm na sua origem ações e consequências diferentes. Aqui é de salientar a consonância deste resultado com a proposta de Gynn (2008) sobre os processos de construção da IO, em que a autora refere que ainda que as organizações do mesmo campo institucional se sirvam da mesma caixa de ferramentas, que não é mais do que a homogeneidade dos atributos da identidade do campo institucional, vão usar técnicas de bricolage diferenciadas, o que resulta na singularidade de combinações da identidade de cada uma.

Tabela 15: Práticas ou meios (M) e consequências (C) relacionadas com os valores ambientais

| Organização A | Organização B |
|---|--|
| Controle sobre a poluição (M) | Inspeção, identificação e transmissão de normas de segurança (M) |
| Análise de ciclo de vida dos produtos (M) | Controlo sobre poluição (M) |
| Contacto com clientes (M) / Proximidade do cliente (C) | Controlo de produção e manutenção equipamentos (M) |
| Fluidez da comunicação com o exterior (M) / Cooperação entre sectores (C) | Contacto com os clientes (M) |
| Qualidade (M) | |

Apesar dos valores ambientais serem abstratos em A ainda assim são encarados como forma de fidelizar os clientes. Este facto é compreensível se pensarmos que a área dos exclusivos é extremamente exigente em matéria de ambiente.

Subjacentes aos valores ambientais há um conjunto de práticas comuns a A e B, como é o caso do controlo sobre a poluição e o contacto com os clientes, mas ainda assim a maioria difere. A principal diferença é que em A as práticas ambientais parecem estar direccionadas para a rentabilização ecológica do produto, acompanhando todo o ciclo que envolve o seu desenvolvimento e em B circunscrevem-se ao processo produtivo. Em B nota-se ainda que entre as ações relacionadas com os valores ambientais estão maioritariamente relacionadas com a aplicação e controlo de normas.

Se se considerar que os valores ambientais em A são um meio para atingir a fidelização dos clientes entende-se melhor que as práticas não visem apenas a ecoeficiência do processo produtivo, no interior da própria organização, mas sobretudo o valor acrescentado que o cliente pode vir a extrair em termos ambientais.

Na organização B, o facto de as ações estarem sobretudo relacionadas com a aplicação de normas é coincidente com os resultados do estudo 1, em que a regulamentação se revelou o principal condicionante para a implicação nas estratégias ambientais. Neste caso, verifica-se que são essencialmente ações que se prendem com o cumprimento de normas aplicadas à própria organização, que estão subjacentes aos valores ambientais em B.

As principais ações e consequências subjacentes aos *valores de segurança* são as que constam na Tabela 16. Apesar da segurança ser um elemento presente no centro ou núcleo identitário de ambas as organizações, com base em critérios de centralidade e de abstração, as diferentes práticas que estão na sua origem evidenciam uma vez mais a variabilidade do posicionamento em relação às normas e aos valores ambientais.

Tabela 16: Práticas ou meios (M) e consequências (C) relacionadas com a segurança

| Organização A | Organização B |
|---|---|
| Planeamento de tarefas (M) – Rapidez (C) | Cooperação entre sectores (M) |
| Análise do ciclo de vida dos produtos (M) | Controle de produção e manutenção de equipamentos (M) – Acompanhamento do plano de produção (C) |
| Controle de produção e manutenção de equipamentos (M) – Acompanhamento do plano de produção (C) | Reuniões de definição e revisão de objetivos estratégicos (M) |
| Fluidez da comunicação com o exterior (M) | |
| Proximidade do cliente (M) | Controle sobre a poluição (M) |
| Contactar fornecedores (M) | |
| Controle sobre a poluição (M) | Inspeção, identificação e transmissão de normas de segurança (M) Valores ambientais (C) |
| Inspeção, identificação e transmissão de normas de segurança (M) | |

Como já anteriormente se referiu, o sector químico é extremamente regulamentado, porém, estas organizações encontram diferentes modos de lidar com as normas, entre as quais de segurança.

Em B as práticas relacionadas com a segurança estão sobretudo associadas à identificação e transmissão de normas e à sua verificação, tendo ainda a característica de se circunscreverem a práticas internas à organização. Já em A apesar de existirem práticas internas relacionadas com a aplicação e a vigilância do cumprimento de normas (quer seja sobre a poluição, quer sobre a produção), a maioria direciona-se para o exterior, designadamente para a relação com os fornecedores (contactar fornecedores), com os clientes (proximidade do cliente) e com o exterior em geral (fluidez da comunicação com o exterior).

De facto, em A verifica-se que as regras de segurança são mais aplicadas ao exterior. Tal pode dever-se ao facto da estratégia de segurança, à semelhança da ambiental, não se circunscrever ao interior da organização, extravasando para outras etapas do processo, o que a leva a ter em atenção as práticas de segurança junto dos seus fornecedores e dos próprios clientes.

De notar em B a presença dos valores ambientais como consequência da inspeção, identificação e transmissão de normas de segurança, sendo os valores ambientais um meio para atingir a segurança. A associação dos valores ambientais aos valores de segurança, mostra bem o peso da cultura de segurança em B. É com alguma certeza que se afirma que é devido à forte cultura de segurança que a distinção da identidade ecológica é inviabilizada e consequentemente o seu desenvolvimento com impacto na inviabilização no domínio estratégico. Com efeito, os valores ecológicos acabam por não ser vistos como um fim em si mesmo, mas antes como um meio para alcançar os valores de segurança. De referir que em B a atuação pro-ecológica é atribuída a medidas de segurança pelos próprios técnicos responsáveis pelo ambiente e mais grave ainda muitas vezes estes concebem as medidas de ambiente e de segurança como sendo incompatíveis.

Informação consentânea com esta explicação foi por nós alcançada em entrevistas realizadas. Numa dessas entrevistas, a técnica responsável pelo departamento de segurança e ambiente evidencia o facto de a segurança ser a prioridade da organização, reforçando o facto de já contemplar a segurança ambiental. Outro episódio, que retracta o facto de a cultura de segurança estar a escamotear o desenvolvimento da identidade ecológica, ocorreu com o próprio CEO. Este, aquando da apresentação do presente estudo, no momento em que a investigadora refere que o mesmo tem como objetivo compreender a atuação das organizações em matéria de ambiente, evoca de imediato o ambiente laboral e começa a dissertar sobre a importância da segurança no trabalho e na competitividade do negócio.

Em A este conflito entre ambiente e segurança não existe, sendo a sua ausência explicada pelo facto de serem dois atributos distintos no esquema mental dos respondentes. Neste caso as normas de segurança estão perfeitamente internalizadas pelos colaboradores, sendo a sua atuação mais direcionada para a regulação externa. Tal como no domínio ambiental também no de segurança a sua atuação é proativa.

De salientar que em B os indicadores de segurança são aqueles a que é prestada mais atenção pelo grupo. Nota-se que este indicador é dos que é mais alvo de comparação entre as várias fábricas, sendo dado particular relevância ao número de dias sem acidente nas várias sucursais.

As principais ações e consequências subjacentes ao *valor de inovação* são as que constam na Tabela 17.

Tabela 17: Práticas ou meios (M) e consequências (C) relacionadas com a inovação

| Organização A | Organização B |
|--|--|
| Experimentação (M) | Definição e revisão de objetivos estratégicos (M) |
| Ensaio laboratoriais (M) | <i>Coaching</i> e formação (M) – cooperação entre sectores (C) |
| <i>Coaching</i> e formação (M) – melhorar a comunicação interna (C) | |
| <i>Benchmark</i> (análise de concorrentes e conhecimento de mercado) (M) – distinguir-se pela capacidade tecnológica (C) | |
| Contactar clientes (M) – promover proximidade do cliente (C) | |

Antes de tentar explicar as diferenças das cadeias meios-consequências-fins em ambas as organizações, é importante recordar que ainda que ambas possuam na atualidade unidades de investigação e desenvolvimento, na organização A a inovação parece estar mais entrosada no quotidiano dos colaboradores de A (mesmo nas fábricas da China e Macau que se dedicam sobretudo à produção de genéricos), do que em B. Nesta última, apesar da inovação estar muito presente na sua autoapresentação, não se expressa em ações suficientes para surgir na IO.

Na organização A verifica-se ainda que a inovação alcançada nos processos e nos produtos tem geralmente associada a componente ambiental. Se atentarmos no mapa da organização A, vimos que quer a inovação, quer os valores ambientais, se apresentam direcionados para a fidelização dos clientes, retratando que uma das estratégias para fidelizar os clientes é através da inovação em matéria de ambiente.

As principais ações e consequências subjacentes ao valor de fidelização dos clientes constam na Tabela 18. A fidelização de clientes é um atributo exclusivo da IO de A. Em B, o atributo que

parece surgir em “substituição” é a satisfação do cliente, sendo igualmente exclusivo desta. Estes resultados parecem retratar o facto de em A se antecipar as necessidades do mercado e em B tentar apenas que as necessidades já existentes sejam satisfeitas.

Tabela 18: Práticas ou meios (M) e consequências (C) relacionadas com a fidelização de clientes nas organizações A e B

| Organização A | Organização B |
|---|--|
| Planeamento de tarefas (M) – rapidez (C) | Práticas não são suficientes para virem expressas no mapa. A fidelização não é um fim, mas apenas um meio para alcançar a rentabilidade. |
| Ensaio laboratoriais (M) – satisfação de clientes (C) | |
| Análise do ciclo de vida de produtos (M) – valores ambientais (C) | |
| Promover a proximidade do cliente (M) – valores ambientais (C) | |
| Promover a proximidade do cliente (M) – sentido de oportunidade (C) | |
| Cooperação entre sectores (M) – prazos (C) | |

Em A, a aposta na fidelização do cliente está nas práticas de proximidade que lhe são dirigidas. Estas, têm como consequência marcar o sentido de oportunidade. Destes conteúdos pode depreender-se, uma vez mais, que em A a estratégia é baseada na diferenciação do produto.

A fidelização dos clientes tem uma forte importância nas estratégias ambientais, porque conduz a que as ações ambientais que estão a ser realizadas não estejam apenas centradas no desempenho ambiental da própria organização, mas também no dos seus clientes. Se pensarmos que os mercados para os quais a organização exporta são bastante exigentes e vigilantes do ponto de vista ambiental percebemos que ser uma empresa que fideliza os clientes requer fortes investimentos em termos de ambiente. Saliente-se que na história de A não é raro a organização proceder a alterações no processo produtivo, que requereram grandes investimentos em matéria de ambiente com vista a desenvolver um produto cujo desempenho ecológico seja controlado, sabendo que através desse esforço consegue fidelizar o cliente, sendo este um ponto de vantagem em relação aos competidores.

Tal como anteriormente referido, também o facto do tempo que medeia o desenvolvimento/ produção e o momento em que o produto chegará aos clientes ser de vários anos condiciona a que sejam feitos grandes esforços para que os requisitos ambientais sejam antecipados.

As principais ações e consequências subjacentes à qualidade, são as que constam na Tabela 19.

Tabela 19: Práticas ou meios (M) e consequências (C) relacionadas com a qualidade nas organizações A e B

| Organização A | Organização B |
|---|--|
| Contactar fornecedores (M) | <i>Coaching</i> e formação (M) |
| Fluidez da comunicação com o exterior (M) | Controlo de produção e manutenção de equipamentos (M) |
| Promover a proximidade do cliente (M) | Controle sobre poluição (M) – valores ambientais (C) |
| | Inspeção, identificação e transmissão de normas de segurança (M) |
| | Experimentação (C) |

Uma vez mais se destacam práticas que extravasam as fronteiras organizacionais em A ao invés de B cujas práticas são internas. Em A destacam-se a aproximação aos fornecedores e aos clientes e práticas que promovem a fluidez da comunicação com o exterior.

Em B, tal como acontece com as práticas relacionadas com a segurança e com os valores ambientais, surgem aquelas que se relacionam com as normas e o controle. Destacam-se ainda o *coaching*, formação e a experimentação, e o controle sobre a poluição que regra geral estão associadas à certificação da qualidade.

É curioso notar que em B as práticas e os valores ambientais são um meio para alcançar a qualidade. Já em A se verifica o contrário, ou seja, é a qualidade que é um meio para atingir os valores ambientais. Uma possível justificação para esta sequência de acontecimentos é o facto de A laborar exclusivamente no campo da saúde humana em que os componentes dos medicamentos obedecem a critérios de qualidade muito restritos, o que acaba por ser um condicionante de outros valores, entre os quais de ambiente. Saliente-se que em muitos momentos a organização refere que um dos condicionantes das práticas ambientais é a qualidade das substâncias ou dos produtos.

Tabela 20: Práticas ou meios (M) e consequências (C) relacionadas com o atributo “atingir objetivos pessoais” nas organizações A e B

| Organização A | Organização B |
|---|---|
| Negociar condições de pagamento | Inspeção, identificação e transmissão de normas (M) |
| Serviço cliente, contactar cliente (ponto de situação do projeto) | Controlo sobre poluição |

Ambas as organizações têm no seu núcleo o atributo “Atingir objetivos pessoais” sendo este um dos sentidos ou significado que os colaboradores conferem às suas ações (Tabela 20). Enquanto que na organização A este atributo é alcançado pela via da relação com o cliente, na organização B é através da conformidade em relação às normas.

5.3.3 Caracterização dos conteúdos identitários

Os resultados revelam a presença de conteúdos identitários distintos em ambas as organizações sendo as principais diferenças a presença em exclusivo dos conteúdos fidelização dos clientes, inovação e valores ambientais em A e em B satisfação do cliente e segurança.

Em A os conteúdos identitários são reveladores que a estratégia da organização é de diferenciação através da inovação, sendo aqui a inovação ambiental particularmente importante. Já na organização B os conteúdos identitários são reveladores da forte componente normativa, principalmente no que respeita às questões da segurança o que acaba por reprimir outras conquistas, apresentando-se mais centrada na satisfação dos clientes já existentes do que na procura e fidelização de clientes novos.

5.4 Conclusão do 2º Estudo a partir dos Resultados de Ambas as Organizações

A caracterização dos conteúdos identitários de ambas as organizações demonstra que estas apresentam maneiras diferentes de pensar acerca da sustentabilidade. Assim, enquanto que a organização A considera os valores ambientais como um fim em si mesmo, a B considera-os como um meio para atingir um fim, que neste caso é a segurança, pelo que assim se explica que os valores ambientais não sejam um elemento distinto da identidade organizacional.

A homogeneidade dos conteúdos identitários de ambas as organizações justifica a presença da identidade do campo institucional, já a heterogeneidade ou diferenciação identitária é alcançada através dos seus arranjos ou associações que permitem diferenciar os seus conteúdos centrais e distintos, corroborando as propostas mais recentes acerca da identidade (e.g., Glynn 2008) que defendem que as pressões institucionais são alvo de interpretação, sendo com base nestas que se justifica a diferenciação dos conteúdos centrais e distintos da IO. O facto de se considerar que os elementos prototípicos do campo institucional fazem parte da IO com as devidas alterações que permitem que as organizações se distingam, e ainda assim não percam as semelhanças que lhes confere a identidade de campo, corrobora os resultados dos mais recentes estudos no domínio da formação da IO, que mostram como a nível dos conteúdos identitários é possível ser semelhante e ao mesmo tempo diferente da IO do campo institucional, alcançando assim a legitimidade e capacidade adaptativa. De referir que no presente estudo a semelhança dos conteúdos ao campo institucional é marcada pela comunalidade dos conteúdos em ambas as organizações, sendo as diferenças reveladas através das combinações entre os atributos que são comuns, reiterando a proposta de Glynn (2008) quando a autora se refere ao bricolage

institucional que está na origem da diferenciação identitária. Deste modo, as organizações constroem a sua identidade através do desenvolvimento de estruturas de pensamento diferenciadas, que funcionam não apenas como formas de dar sentido ao que as organizações são, mas também dão sentido e orientam as ações dos seus membros.

Outra conclusão importante deste segundo estudo é mostrar a enorme proximidade que existe entre os conteúdos identitários e a cultura organizacional. Efetivamente enquanto A apresenta uma cultura de inovação e ambiente, B demonstra uma cultura de segurança. Parece mesmo ser esta identidade ou cultura de segurança que promove uma aproximação acrítica à identidade ecológica do campo institucional. A par de outros fatores, a cultura de segurança, que neste caso se mune de uma forte componente simbólica e de um conjunto de práticas institucionalizadas, parece de facto estar a impedir que a organização se expanda em termos identitários e estratégicos no domínio ecológico. Saliente-se que este resultado corrobora em parte a perspetiva de Fiol (1991) que via na cultura um entrave à fluidez da IO, neste caso parece que mais do que a cultura a inviabilizar a identidade parecem ser os conteúdos identitários que efetivamente se aproximam da cultura organizacional que inviabilizam o desenvolvimento da identidade, ou mais propriamente da identidade enquanto processo.

Outro elemento a considerar na variabilidade dos conteúdos identitários de ambas as organizações é a sua complexidade, o que pode observar-se através da malha de ligações nos mapas. Pode assim afirmar-se que os conteúdos identitários, particularmente os valores ecológicos de A estão dependentes de mais práticas que os de B. Este resultado pode justificar a maior inimitabilidade e possibilidade de diversificar os seus campos de atuação (Hart, 1995; Russo & Fauts, 1997).

Conclui-se que as opções estratégicas em matéria de ambiente poderão estar de facto dependentes dos conteúdos da IO, mas não apenas destes, salientando-se aqui a importância de conciliar os conteúdos identitários com os processos e com as pressões contextuais, que é o que faremos aquando da apresentação da proposta teórica no capítulo 6.

Por fim reconhece-se o valor da LT, pelo facto de permitir auscultar os conteúdos identitários ultrapassando a desejabilidade social e os truísmos. Contudo reconhece-se que esta é uma técnica morosa e difícil sobretudo no que respeita às sucessivas análises de conteúdo. Outro aspeto que se reconhece é à dificuldade de interpretação dos conteúdos identitários que nos parece mesmo limitativa no caso de ausência de uma análise processual, que neste caso concreto foi o que permitiu a interpretação dos conteúdos de forma integrada.

6 MODELO EXPLICATIVO DA ADOÇÃO DE ESTRATÉGIAS ECOLÓGICAS DIFERENCIADAS: UMA PERSPETIVA DESENVOLVIMENTISTA COM BASE NO ESTILO E NOS CONTEÚDOS DA IO

A modelação que em seguida se apresenta (Figura 29 e Tabela 21) é o principal contributo desta dissertação, mostrando que a mudança organizacional no sentido de uma atuação ecológica proativa depende diretamente da IO, especificamente da sua capacidade de se desenvolver (renovar e de tolerar contradições) que corresponde à dimensão processual da IO e do modo de pensar os valores ambientais e a sustentabilidade, correspondente aos conteúdos da IO.

No que respeita à capacidade de renovação, considera-se que as organizações proativas apresentam um estilo de formação/desenvolvimento da identidade ecológica informativo, enquanto que as reativas apresentam um estilo normativo e/ou difuso-evitamento. Ainda que a presente proposta ancore em múltiplas teorias (e.g., Collins & Porras, 1994; Ghoshal & Bartlett, 1994, 1995; O'Reilly & Tushman, 2004, 2005) privilegiou-se a proposta de Berzonsky (1989, 2008) acerca dos estilos de formação da identidade individual porque permite teorizar os microprocessos identitários identificados. Este procedimento é comparável ao dos proponentes do conceito de IO (i.e., Albert e Whetten, 1985) que partiram da teorização de Erikson (1968) aplicada à identidade individual para teorizar a IO⁸. Efetivamente o que a proposta de Berzonsky (1989, 2008) nos permite dizer é que o desenvolvimento da sustentabilidade ecológica está

⁸De salientar a influência indireta dos trabalhos pioneiros de Erikson (1968) e de Marcia (1966) nas explicações apresentada por Berzonsky (1989, 2008), especificamente deste último que define operacionalmente a proposta de Erikson (1968). Segundo Erikson (1968) a identidade forma-se através do compromisso (*commitment*) e da exploração, sendo o compromisso constituído pelas categorias e significados apresentados pelos pares e a exploração pela reformulação e busca de novas categorias identitárias. O que Marcia (1966) fez foi operacionalizar a proposta de Erikson (1968) através de 4 tipos de desenvolvimento identitário que são o sucesso ou desenvolvimento (elevada exploração e elevado compromisso), moratório (elevada exploração e baixo compromisso), penhora (baixa exploração e elevado compromisso) e difusão/alheamento (baixa exploração e baixo compromisso). A proposta de Berzonsky (1989, 2008) ainda que integrando as anteriores é diferente porque centra-se essencialmente no processo de desenvolvimento da identidade numa perspetiva evolucionista, privilegiando os requisitos processuais para a transição entre os tipos de desenvolvimento identitário propostos por Marcia (1966) em detrimento da apresentação de uma estrutura classificatória e discricionária.

associado ao desenvolvimento de uma meta-capacidade organizacional que se refere ao estilo da IO. O estilo informativo é aqui marcado pela capacidade do líder e dos colaboradores porem em causa a identidade e reformularem-na mediante a aspiração de se tornarem mais sustentáveis.

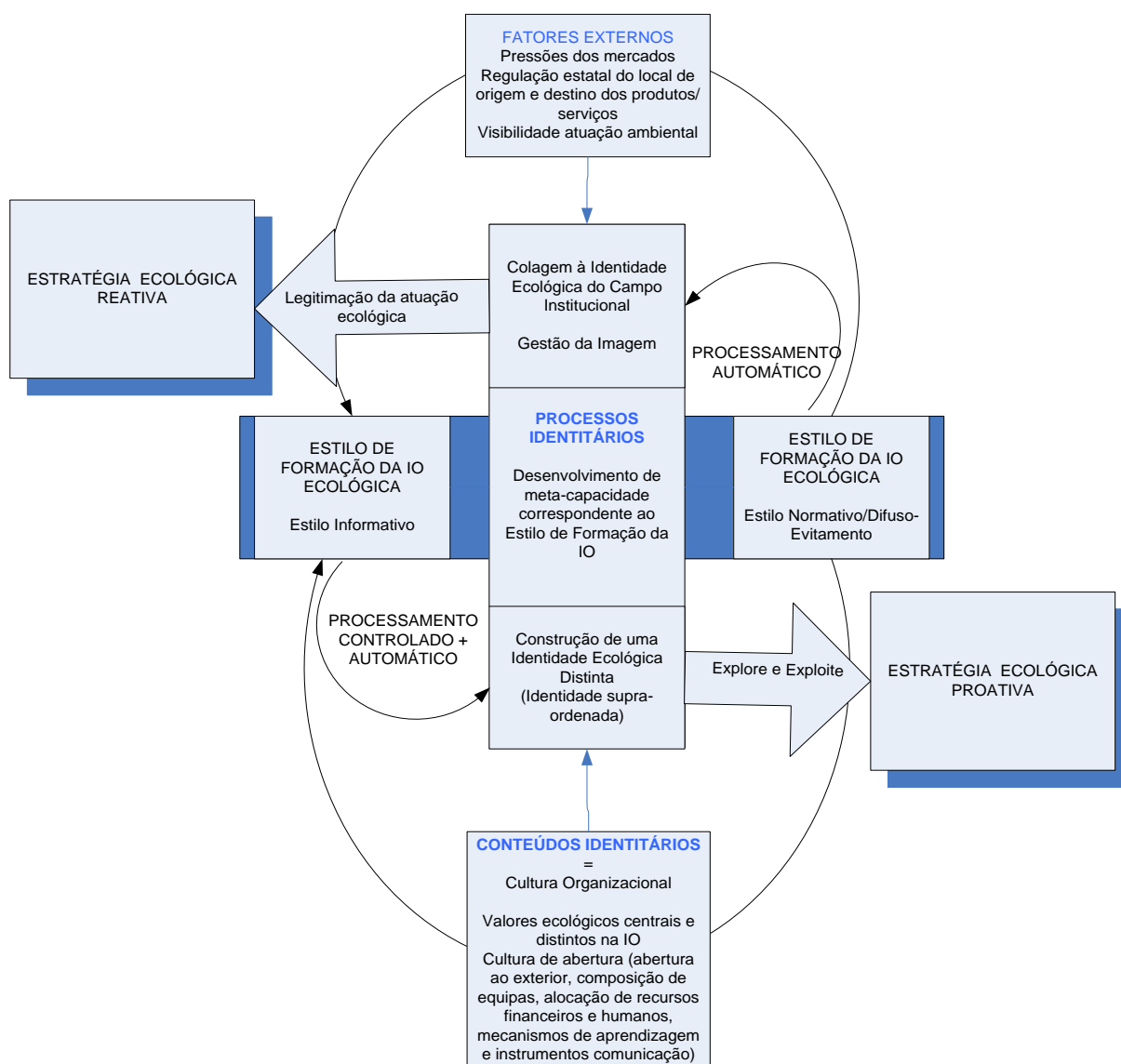


Figura 29: Modelo processual para o alcance da sustentabilidade com base na IO

As principais diferenças entre a estratégia proativa e reativa de acordo com o modelo processual proposto estão representadas na Tabela 21.

Tabela 21: Principais diferenças entre a estratégia proativa e reativa de acordo com o modelo processual proposto

| | Estratégia Ecológica Proativa | Estratégia Ecológica Reativa |
|--|--|---|
| Processos Identitários – capacidade de desenvolver a identidade ecológica | Estilo informativo de desenvolvimento da identidade ecológica Capacidade de distinguir a identidade ecológica da identidade do campo institucional Microprocessos identitários: identificação de ameaças à identidade ecológica, criação de ambiguidade, contextos para o <i>sensemaking</i> , imperativo do <i>sensemaking</i> , mudança faseada nos <i>meanings</i> e nos <i>label</i> e criação de uma identidade supraordenada | Estilo normativo e/ou difuso/evitamento de desenvolvimento da identidade ecológica Incapacidade de distinguir a identidade ecológica da identidade do campo institucional (colagem à identidade ecológica do campo institucional e gestão da imagem) |
| Conteúdos identitários – modos de pensar os valores ambientais ou a sustentabilidade | Valores ecológicos são um fim em si mesmo (integrados na estratégia principal do negócio) | Valores ecológicos são um meio para atingir um fim (colaterais à estratégia principal do negócio) |
| <i>Cultura organizacional</i> | Presença de cultura de sustentabilidade ou de abertura (proximidade de cultura de inovação) | Ausência de cultura de sustentabilidade ou de abertura (proximidade de cultura de segurança e de qualidade) |
| Fatores externos – pressões contextuais e visibilidade da atuação ecológica | Maior complexidade do campo institucional promovido pela abertura ao comércio internacional | Menor complexidade do campo institucional |
| Estratégia ecológica – modos de atuação com o objetivo de alcançar vantagem competitiva | Acumulação de estratégias <i>explore</i> e <i>exploit</i> (centradas na eficiência e na eficácia ecológica) | <i>Exploit</i> (centrada na eficiência ecológica) |
| <i>Planeamento</i> | Sem planeamento; apenas com aspirações ecológicas ou seja com a sustentabilidade como um fim em si mesmo nos conteúdos identitários | Com planeamento; as metas são as do campo institucional e as da IO (segurança e qualidade) |
| <i>Iniciativas</i> | Concertadas e ancoradas na IO | Avulsas e centradas na gestão da imagem e da reputação |

Sendo a nossa proposta teórica baseada na de Berzonsky começaremos pela sua apresentação. Segundo Berzonsky (1989) perante as ameaças identitárias e outras pressões que os indivíduos sofrem para o desenvolvimento identitário, existem diversos estilos de construção da identidade individual que justificam, em larga medida, as diferenças identitárias entre sujeitos. Os estilos identitários propostos são o informativo, normativo e difuso/evitamento e apresentam diferenças bastante marcadas entre si. Quando os indivíduos adotam um estilo informativo procuram, deliberada e cuidadosamente, escrutinar as suas decisões, atitudes, pensamentos e sentimentos

tendo como objetivo reformular a sua identidade. Esta reformulação não corresponde, necessariamente, a uma mudança radical da sua identidade, mas a uma maior consciência de si. Esta capacidade de pensar acerca de si mesmo conduz o indivíduo a definir a sua identidade com base nos seus valores e objetivos (Berzonsky, Macek, & Nurmi, 2003). Note-se que este estilo coincide com um conjunto de traços de personalidade tais como a complexidade cognitiva e regulação adaptativa, a empatia, bem como com os valores associados à abertura, independência e autonomia (Berzonsky, 2011). Contrastando com o estilo informativo está o normativo, que consiste na apropriação e internalização dos atributos do *self* a partir de modelos (grupos e figuras de referência, tais como os amigos ou os pais), sem que a esta internalização seja associada crítica e capacidades de ajustes internos ou situacionais. Ainda que ao estilo normativo possa corresponder uma forte determinação e ambição por parte dos indivíduos que o detêm, a internalização acrítica da identidade, faz com que desenvolvam baixa tolerância à ambiguidade, o que acaba por destronar a sua capacidade de pôr em prática (Duriez & Soenens, 2006; Soenens, Duriez & Goossens, 2005). Finalmente, os indivíduos que relatam um estilo difuso-evitamento demonstram sobretudo tendência para desviar a sua atenção dos conflitos sobre a sua identidade e valores, evitando-os o mais possível. Nas situações em que não lhes é possível evitar o conflito identitário, as escolhas são regidas principalmente pelas necessidades imediatas e exigências impostas à identidade, não estando disponíveis para efetuar mudanças internas. Devido a tudo isto, a perceção de si mesmo é fragmentada. Tal resulta dos sujeitos tentarem suprimir, negar ou fugir ao *feedback* negativo e a maior parte das vezes experienciam um *locus* de controle externo, definindo-se sobretudo com base na sua reputação, popularidade ou outros atributos sociais (Berzonsky, 1994). Tendem também a privilegiar o hedonismo, poder e outros valores egoístas (Berzonsky, Cieciuch, Duriez, & Soenens, 2011).

Tal como referido, o interesse que a proposta de Berzonsky (1998, 2008) suscitou deveu-se à possibilidade de transpor os estilos de formação e desenvolvimento da identidade pessoal para as organizações, aquando da necessidade de resolver assuntos relacionados com a atuação e a identidade ecológica. Efetivamente, com base nos resultados obtidos nos estudos anteriormente apresentados, verifica-se que em A estamos perante o estilo informativo de desenvolvimento da identidade ecológica, em que a organização, por intermédio da TMT e dos colaboradores, se predispõe a reformular a sua identidade, pondo-a em causa e alterando-a, quer na sua designação, quer no sentido, de modo a que a mesma permita enquadrar as pressões contextuais e os desenvolvimentos internos. Em B, o estilo característico adotado acaba por ser um misto do normativo com o difuso/evitamento, o que quer dizer que mesmo perante pressões contextuais

que ponham em causa a identidade ecológica (coimas ambientais e incapacidade de adaptação estratégica), a organização opta por associar a sua identidade à do campo institucional (estilo normativo) e/ou por justificar a sua identidade reativa através da gestão da imagem, sendo também comum o evitamento do conflito identitário (por exemplo quando justifica a sua atuação com a capacidade de se adaptar às diferentes necessidades dos clientes).

Para além da identificação dos estilos de construção da IO, Berzonsky (2008) refere que existe uma associações entre estes e o modo de processamento de informação. Efetivamente, foi com base na proposta de Epstein (1990) acerca da existência de dois modos de processamento de informação, associados ao desenvolvimento da identidade, que Berzonsky (2008) verificou que o estilo informativo estava mais associado ao processamento dual (automático e controlado), enquanto que os estilos normativo e difuso-evitamento estavam mais associados ao processamento automático. Ainda que carecendo de mais esforço cognitivo, o processamento dual subjacente ao estilo informativo acaba por ser o mais adaptativo.

A nível organizacional e aplicado à atuação estratégica em matéria de ambiente, pode dizer-se que é o processamento dual (automático e controlado) que conduz à construção de uma identidade ecológica distinta e suficientemente abrangente para tolerar as contradições inerentes à coexistência de estratégias ambientais responsáveis por *exploit* e *explore* em simultâneo. De facto, é com base na crítica sistemática sobre a identidade ecológica, pondo-a em causa e des(construindo-a) que a identidade ecológica sofre as transformações necessárias.

Já no caso de se estar perante um modo de processamento automático, a tendência é para a organização reforçar aquilo a que chamámos de colagem à identidade ecológica do campo institucional, sendo esta a marca do estilo normativo ou de evitamento. Estes estilos requerem uma economia do ponto de vista do processamento da informação, sendo a identidade poupada a grandes transformações. Assim, a colagem à identidade do campo institucional e a gestão da imagem permitem a legitimação da atuação ecológica reativa.

Apesar do modelo pôr no seu centro o processo identitário ou a capacidade de desenvolvimento da IO, os conteúdos identitários são igualmente importantes. Correspondendo os conteúdos identitários ao modo de pensar a sustentabilidade ou à compreensão da identidade ecológica. Este modelo dá-nos a saber a importância dos valores ambientais ou da sustentabilidade serem pensados como um fim em si mesmo e não como um meio para atingir um fim. De facto, só quando a sustentabilidade é vista como um valor central e distinto, é que pode vir a ser desenvolvida a nível processual.

Neste modelo defende-se que são os conteúdos identitários ou o modo de pensar acerca da sustentabilidade que influencia a presença ou ausência de uma cultura de sustentabilidade. Mais do que a cultura a influenciar a identidade parece-nos que é a identidade ecológica ou tal como referido os valores ambientais como um fim em si mesmo que influenciam a cultura ecológica, quase como se a IO constituísse um contexto simbólico para o desenvolvimento de uma cultura ecológica. Parece-nos também que as próprias dimensões observadas da cultura tais como a estrutura organizacional, a abertura ao exterior, a composição das equipas (multidisciplinaridade), capacidade de disponibilizar recursos financeiros e humanos, os mecanismos de aprendizagem (presença de unidades de I&D) e a formalização dos instrumentos de comunicação, acabam por ter a sua origem nos conteúdos da identidade ecológica. Digamos que esta cultura de abertura associada à atuação proativa não é mais do que a dimensão observada da cultura ecológica e contempla essencialmente fatores facilitadores de aprendizagens organizacionais de natureza criativa. É no processo de desenvolvimento do estilo identitário quando o líder avança com uma aspiração quanto ao desenvolvimento ecológico e apresenta um intento estratégico paradoxal que a cultura de abertura se vai manifestar com o objetivo de se dar largas à inovação exploratória.

Além dos processos e conteúdos identitários outros fatores influentes na estratégia ecológica previstos no modelo são os fatores externos. Estes referem-se às pressões dos mercados, a regulação estatal do local de origem e destino dos produtos/serviços e a visibilidade /impacto dos resultados da atuação ambiental. Por pressões do mercado entenda-se o seu maior ou menor interesse pela qualidade ambiental, por regulação estatal o quadro legal e as políticas ambientais do local onde a firma está estabelecida e simultaneamente do local para onde comercializa os seus produtos/serviços e visibilidade/impacto, a perceção de risco ambiental da atividade e a capacidade de escrutínio por parte dos *stakeholders*.

Tal como o modelo demonstra através da maior proximidade dos fatores externos à estratégia ecológica reativa e à colagem à identidade do campo institucional, os fatores externos vão ter uma influência maior no desenvolvimento da identidade ecológica normativa, pois esta é mais direta, ou automática, sem a reflexão crítica do estilo informativo. Ainda assim, a estratégia proativa também é influenciada pelos fatores externos, apesar destes serem “filtrados” pelas capacidade crítica da IO.

A representação gráfica do modelo teve como objetivo dar mostras do dinamismo que existe entre a IO, a estratégia ecológica e o contexto, mas também da dinâmica da própria IO, pois o

modelo assume que a identidade ecológica evolui, estando a mesma dependente sobretudo da evolução do estilo identitário.

A nível individual, de acordo com Berzonsky (2004) e Berzonsky, Branje e Meeus (2007) é comum no início da adolescência, momento em que os indivíduos ainda não têm totalmente desenvolvidas as suas capacidades cognitivas e as suas experiências pessoais são ainda limitadas, optarem pelo estilo normativo, mas, mais tarde, já é esperado que desenvolvam o informativo. De facto, ainda que os adolescentes e jovens adultos não tenham à priori as capacidades introspectivas que proporcionam o alcance do estilo informativo vão tendo a capacidade progressiva de efetuar esses processos através de adaptações mútuas entre o indivíduo e o contexto. O autor baseia-se na Teoria dos constructos pessoais de George Kelly (1955) para explicar como é que os conteúdos identitários se edificam assumindo que a integração, seleção e compreensão dos estímulos derivam da produção dos constructos pessoais que são formados de um modo automático e controlado. Ainda que o ideal seja os indivíduos irem desenvolvendo progressivamente e de forma evolutiva o estilo informativo a partir do normativo, isso nem sempre acontece, podendo ficar presos ao estilo normativo ou difuso/evitamento, entrando aqui a influência de outros fatores, sendo uns de origem genética e outros contextuais que justificam as diferenças individuais (Berzonsky,1989).

Nas organizações, à semelhança do que acontece a nível individual, também é suposto que a identidade ecológica evolua de normativa e/ou difuso/evitamento para informativa, ou seja de uma identidade próxima da do campo institucional para uma identidade distinta. Tal como Berzonsky concebe para o nível individual que é com base no desenvolvimento de constructos pessoais (cf. Teoria dos Constructos Pessoais de George Kelly, 1955) que a identidade se edifica, nesta proposta considera-se que existe um conjunto de microprocessos identitários, com impacto nos microprocessos estratégicos. Tal como anteriormente referido alguns dos microprocessos associados ao estilo informativo são: a identificação de ameaça identitária, a criação de ambiguidade identitária, o reconhecimento do imperativo do *sensemaking*, a redefinição da identidade com base nas aprendizagens organizacionais, a redefinição dos significados identitários, o alcance de uma identidade organizacional supra ordenada e a legitimação da nova IO no campo institucional através da desidentificação e da apreensão. Já associados ao estilo normativo são a legitimação da identidade do campo e a gestão da imagem.

Note-se que neste modelo associamos o estilo de liderança aos microprocessos identitários, o que se deve ao facto de considerarmos que é “o estilo de liderança associado ao desenvolvimento

da identidade” que vai ter influência na evolução estratégica e não o estilo per si. Neste sentido afastamo-nos da proposta de Kor e Mesco (2013) quando este atribui sobretudo às competências dos gestores as capacidades adaptativas que as organizações vão desenvolvendo para se tornarem proativas em termos ecológicos.

Este modelo ao assumir uma inter-relação entre a estratégia e a identidade, assume que a estratégia ecológica evolui à medida que a identidade ecológica também evolui. Neste sentido concebe a possibilidade da organização ir evoluindo em termos estratégicos, passando de normativa para proativa, apesar de considerar que esta evolução não passa por substituir modos de atuação mas antes de acumular (cf. Hope, 2007). Esta acumulação só é possível graças ao desenvolvimento de uma identidade supraordenada.

7 IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE TRABALHO FUTURO

7.1 Implicações no Campo de Estudo da IO

Uma das razões que nos levou a fazer esta investigação foi verificar que as explicações apresentadas na literatura para a variabilidade das estratégias ecológicas por parte das organizações eram difusas e muito influenciadas pela raiz prescritiva da corrente orientadora, ou seja institucional, dos recursos da firma etc. (Oliver, 1991) e que a teorização proposta com base na IO poderia conciliar os vários quadros teóricos, devido às raízes ontológicas da própria IO serem difusas. Uma outra razão foi o facto de na literatura se fazer referência à necessidade das organizações mudarem em profundidade para adotarem uma estratégia ecológica, mas a investigação, quer a nível teórico, quer empírico estar ainda longe de mostrar como.

Para além das implicações evidentes no quadro da inter-relação da IO com a estratégia ecológica espera-se que esta investigação permita ainda responder a algumas das questões clássicas que têm vindo a ser colocadas ao constructo.

7.1.1 Implicações Teóricas

7.1.1.1 Qual a origem da IO: construtivista e/ou entitativa?

Anteriormente, aquando da apresentação das perspetivas ontológicas da IO, discutiu-se a sua origem opondo-se as institucionalista e da organização enquanto ator social à construtivista, assumindo-se que a formação da IO podia ser influenciada por estruturas organizacionais, dotadas de existência e separadas da cognição humana ou condicionadas por uma construção subjetiva. Neste momento, após a apresentação da teoria resultante dos estudos efetuados juntamo-nos à discussão da origem da IO, propondo que a mesma congregue ou assimile estas duas propostas, assentando numa perspetiva evolucionista baseada no desenvolvimento de estilos identitários. Isto é, que resulte da evolução de um estilo normativo (que pode fazer corresponder-se à abordagem entitativa) para um estilo informativo (que mais se assemelha à abordagem construtivistas). Tal como Albert e Whetten (1985) com base na proposta de Erikson (1968) propõe que a IO se desenvolve das identificações e respetivas assimilações para as

interpretações, também aqui se defende uma perspectiva evolucionista. A vantagem é que esta nossa proposta refere exatamente como é que essa evolução acontece, não se ficando pelo pressuposto de que a mudança acontece. Tal como previsto por Berzonsky (1998) a nível pessoal, o adolescente começa por desenvolver um estilo mais normativo, que evolui para informativo à medida que a maturação cognitiva vai tendo lugar, bem assim como as experiências psicossociais adotando, por isso, modos de processamento da informação mais evoluídos, também a nível organizacional propomos que a identidade ecológica comece por se desenvolver através um estilo mais normativo e com menores exigências em termos de processamento de informação para passar para estilos mais informativos, em que cujos processamentos já são mais elaborados.

Como vimos há organizações, tal como B que não evoluem e se fixam ao estilo normativo da IO, que neste caso reflete uma colagem à identidade ecológica do campo institucional. Esta incapacidade pode ser atribuída a um conjunto de pressões contextuais que interagem com as características dos próprios conteúdos identitários que inibem a evolução do estilo identitário. De salientar o peso dos conteúdos da IO como elemento preponderante no desenvolvimento do estilo da identidade. Propomos mesmo que sejam os conteúdos identitários que vão ter influência no desenvolvimento da cultura ecológica que por sua vez é facilitadora dos microprocessos identitários responsáveis pelo desenvolvimento estratégico.

7.1.2 A identidade muda: pode a organização mudar sem se descaracterizar?

Ao fazer corresponder à mudança da IO a sucessão de vários estilos de desenvolvimento da IO, sendo o estilo informativo correspondente a uma fase mais evoluída da IO e, potencialmente, mais atreita a promover mudanças estratégicas, esta proposta assume cabalmente que a identidade muda, sendo a mudança desejável e adaptativa. De facto, aquilo que sempre foi mais intrigante na teoria da IO é como é que esta pode corresponder aos atributos centrais definidores das raízes existenciais da organização se estes mudam, sendo muitas vezes adiantado que quanto muito mudam para ficar na mesma (Gagliardi, 1986).

A proposta teórica que associa a mudança para uma estratégia proativa em termos ecológicos ao desenvolvimento progressivo do estilo normativo para o informativo, vem de facto confirmar que a IO muda pois muitos dos microprocessos identitários que se verificam internamente para que a organização tenha a capacidade de acumular uma estratégia de *exploit* e *explore* correspondem a uma mudança identitária. De salientar que a par dos indicadores de mudança há

um contra-balanceamento que assegura uma certa continuidade. Por exemplo se pensarmos na própria ambiguidade da identidade ecológica, presente nos discursos da TMT, a par do reconhecimento da importância da identidade se tornar mais ecológica, tendo a inovação ambiental como aspiração identitária, reconhece-se ainda assim a identidade ecológica vigente, é de facto esta conceção paradoxal, quer da identidade quer da estratégia que impulsiona uma procura exploratória da maneira de ser e de atuar.

Um dos resultados mais surpreendente desta investigação - relator da concomitância da continuidade e da mudança identitária - é as organizações apresentarem a mesma composição a nível identitária, ou seja, os mesmos atributos, sendo a sua conjugação que marca a diferença.

Mais do que referir que a organização pode mudar sem se descaracterizar este modelo mostra que a organização deve mudar para conseguir ter uma identidade própria e distinta que a caracterize na sua unicidade e que lhe alargue as suas potencialidades de desenvolvimento. De facto é através das mudanças operadas na identidade ecológica que é possível as organizações se renovarem e tolerarem modos de atuação ecológicos diferenciados que possibilitam a combinação entre o *exploit* com o *explore*, o que em termos de sustentabilidade se refere à possibilidade da organização manter determinados patamares que a permitem ser eficiente e ao mesmo tempo explorar o seu desenvolvimento ecológico, com vista a se tornar eficaz. Aqui mais do que desenvolver uma identidade híbrida parece ser uma identidade mais ampla, que aqui designámos de supraordenada mas que também pode ser vista como uma identidade ambidextra (Glynn *et al.*, 2015), aquela que permite a mudança proativa.

Para salientar a importância da mudança identitária recorde-se que não é a capitalização dos conhecimentos e aprendizagens ambientais alcançados o que permite a evolução para a *explore* e *exploit* em simultâneo mas a conceção acerca de si própria, derivada da reconstrução do sentido e significado do self. Como sugerem O'Reilly e Tushman (2008) a identidade tem como função criar um repositório de sentido capaz de acomodar as contradições inerentes à coexistência de lógicas de tipo *explore* e *exploit*, tendo-se verificado que a mesma se aplica à evolução estratégica em matéria de ambiente.

7.1.3 Implicações no campo de estudo da sustentabilidade

Já anteriormente se disse que a proposta teórica efetuada neste estudo vem colmatar as limitações nas demais efetuadas no âmbito da sustentabilidade porque permite conciliar os vários quadros

teóricos, devido às raízes ontológicas da IO, evitando a influencia exclusiva da raiz prescritiva da corrente orientadora (Oliver, 1991). Assim, uma das implicações é sem dúvida chegar a resultados mais realistas sobre os fatores que influenciam as estratégias ecológicas.

Outra implicação é chamar a atenção para os efeitos obtidos nas estratégias ecológicas por parte de variáveis contextuais e da cultura (aqui referida como equivalente aos conteúdos identitários) não serem diretos, ou seja, contarem com o efeito moderador da IO. Assim, reitera-se a importância de se rever os resultados das investigações efetuadas centradas nos fatores externos (e.g., Muller & Siebenhuner, 2007) e internos (e.g., Siebenhuner & Arnold, 2007) muitos dos quais vistos como impulsionadores das aprendizagens da sustentabilidade de modo a identificar se os mesmos têm influencia direta na estratégia ou se esta mesma influência só se traduz através do efeito moderador da identidade ecológica (como processo e conteúdo). Mais do que tentar encontrar novos conceitos no domínio da gestão que permitam explicar as estratégias ambientais é importante que se investigue o efeito que as variáveis já identificadas têm umas sobre as outras analisando os efeitos de mediação e moderação.

7.2 Implicações Práticas

Esta investigação demonstrou que a mudança organizacional responsável por uma estratégia ecológica proativa depende sobretudo das mudanças que possam ser imputadas à IO, quer na sua dinâmica processual, quer nos seus conteúdos. Assim, ao assumir a IO como uma meta-capacidade central assume-se que as pressões do campo institucional sobre a organização e da organização sobre o campo são elas próprias moderadas pela IO. Posto isto se se pretende conduzir a mudança no sentido da sustentabilidade através da intervenção no estilo, nos conteúdos e nos determinantes externos, em termos práticos é fundamental agir do seguinte modo:

Estilo da IO

Fomentar a reflexão crítica e a teorização sobre a sustentabilidade

Em relação àquilo que a organização faz

Só se os responsáveis têm conhecimentos e conseqüentemente convicções em relação à causa ambiental é que se torna possível que estes sejam críticos em relação às diversas lógicas existentes no campo e que levem a organização a refletir em relação ao seu modo de atuação em relação às lógicas existentes. Defende-se a transmissão de conhecimentos e a realização de

apelos aos responsáveis pela sustentabilidade sempre com o intuito de que estes mesmos conhecimentos os tornam mais reflexivos e críticos.

Em relação àquilo que a organização é e espera vir a tornar-se

Para uma organização se tornar proativa a IO tem de ser posta em causa e revista, renovando-se e articulando-se de modo a que a organização tolere determinadas contradições inerentes à sustentabilidade e que estão presentes nas diferentes lógicas institucionais. Assim, é importante que se transmitam às organizações algumas táticas que identificámos e que podem ser utilizadas designadamente aquelas que instiguem um olhar crítico sobre a identidade (e.g., ambiguidade identitária, narrativas continuidade, mudança e subversivas etc.). Ainda que seja fundamental a renovação da IO para que a mesma se implique em estratégias proativas as investigações indicam que as mudanças não têm de ser radicais, salientando-se neste estudo a flexibilidade identitária através da identidade supraordenada ou tal como proposto na literatura as identidades híbridas (Pache & Santos, 2013) e ambidestras (Glynn et al., 2015). Como nos indicam os resultados desta investigação e de outros importantes estudos no campo da IO (e.g., Pratt & Foreman, 2000; Pratt & Coreley, 2007), mais do que substituir determinados conteúdos identitários, a extensão da IO (no caso estudado refletiu-se na criação de uma identidade supraordenada) é mais profícua na mudança. Em termos práticos, em vez de se transmitir que a mudança com o objetivo da organização se tornar proativa implica “deixar de ser”, “deixar de pensar na rentabilidade”, ou “deixar de explorar determinadas áreas passando exclusivamente a explorar outras” é preferível levar a organização a desenvolver-se de modo a acumular identidades que possam ser compatíveis e passíveis de enquadrar estratégias mais exigentes, designadamente as que assentam no *explore*, mas sem restringir a possibilidade de *exploit* em simultâneo, ou seja, progredindo no nível de abstração. Dito de outro modo, o alcance de uma estratégia proativa em termos ecológicos, pode não corresponder apenas à internalização de uma estratégia mas à acumulação de várias e não tem de ser uma questão de “tudo ou nada”, neste caso “ser ou não ser” (ser apenas eficiente ou tornar-se eficaz), mas de acumular várias identidades, ainda que mesmo assim a identidade mude (cf. Pratt & Foreman, 2000). Este estudo demonstra bem que a acumulação de identidades e estratégias ambientais, devidamente enquadradas, pode ser a chave para o desenvolvimento sustentável, sendo assim possível conceber que uma organização adote uma estratégia ecológica mais “arcaica” ou menos evoluída numa determinada área e ao mesmo tempo desenvolva uma estratégia inovadora noutra área; podendo pensar-se as unidades de *exploiting* a acumular recursos importantes para que as *exploring* se desenvolvam. Tal como

referido, a nossa proposta aproxima-se da de Hope (2007) que confirma a possibilidade das estratégias identificadas por Hart (1995) poderem coexistir.

Este estudo reforça a ideia de Müller e Siebenhüner (2007) que é importante alterar os instrumentos políticos para se promoverem mudanças internas com consequências estratégicas. Assim, pelo facto da atuação mais reativa estar associada a um estilo de formação da identidade normativo (em que as organizações se prendem às leis e não são capazes de mudar para um estilo mais informativo) talvez seja desejável apostar no desenvolvimento dos instrumentos políticos que constituam um incentivo ao desenvolvimento da consciência de si e do pensamento crítico e que despoletem o desenvolvimento de um estilo identitário informativo, ao invés de se privilegiar instrumentos de comando e controlo. Apesar de, cada vez mais, a elaboração da legislação ambiental resultar de consulta pública, sendo assumido pelas entidades fazedoras de normas que é nesta fase de produção das leis que as organizações deverão tomar consciência dos seus objetivos, enquadrando-os e justificando-os na sua razão de ser, de modo a fazerem propostas quanto à orientação das próprias leis, se pensarmos que o envolvimento cívico das empresas em Portugal é pouco expressivo em particular das PME's e que a revisão identitária por parte das organizações não é algo que seja fácil de acontecer, talvez fosse desejável introduzir um incentivo mais eficaz que conduza as empresas a participar na elaboração da legislação, levando-as a refletir sobre a sua identidade ecológica.

Apesar da reflexão crítica sobre o desenvolvimento sustentável a nível da razão de ser ou da visão ser um dos principais fundamentos das certificações ambientais (instrumentos políticos persuasivos), este é negligenciado a favor dos indicadores mais periféricos, como pode ser confirmado pelos resultados da organização B que é detentora de todas as certificações em qualidade e ambiente sem que a dimensão existencialista da identidade ecológica seja posta em causa, com prejuízo na mudança estratégica. Assim, sugere-se que a elaboração destas certificações considere a capacidade de renovação da IO ou do desenvolvimento de um estilo informativo.

Por tudo o que anteriormente se disse considera-se que em termos gerais talvez seja de repensar quer os instrumentos políticos (comando e controlo, baseados no mercado e persuasivos), quer os próprios programas de financiamento direcionadas para a conservação da biodiversidade e diminuição do aquecimento global, tais como os que são operacionalizados nos programas do Portugal 20-20. Tal como Müller e Siebenhüner (2007) considera-se que o principal problema na atualidade é que esses programas continuam a financiar ações direcionadas para três eixos o

desenvolvimento tecnológico em matéria de ambiente (formas alternativas de produção energética, etc.), a avaliação do impacto ambiental das indústrias/setores de atividade, e a inovação ambiental negligenciando projetos que permitam a capitalização destes resultados. Na nossa opinião uma das formas de capitalizar estes investimentos não deve ser apenas continuar a financiar a inovação e o desenvolvimento tecnológico mas tentar que aqueles que já foram alcançados sejam disseminados através do desenvolvimento de táticas de gestão mais apropriadas. Assim, uma das formas que consideramos que poderiam capitalizar os instrumentos já efetuados seria estimular a investigação no campo da gestão para a sustentabilidade de modo a que fosse possível construir modelos replicáveis de táticas de gestão para a internalização da sustentabilidade direcionados sobretudo para os setores de atividade com impacto negativo no ambiente. Após esta modelação será possível contribuir para melhorar os instrumentos políticos e que reconhecemos inoperantes em determinadas áreas.

Influência externa

Aumentar a complexidade do campo institucional através da difusão e controlo das Infraestruturas institucionais

Verificámos que a menor complexidade no campo da organização B acabou por limitar o seu desenvolvimento identitário, tendo o contrário sido verificado com a organização A, cujo campo apresentava maior complexidade. Dado que a complexidade do campo suscita a capacidade reflexiva defende-se que este deva ser complexificado. O aumento desta complexidade pode acontecer através da criação de infraestruturas institucionais (cf. Greenwood et al., 2015) mas também através da vigilância das infraestruturas institucionais já existentes. De facto há determinadas infraestruturas institucionais que nos parecem que podem ter impacto negativo porque balizam ou circunscrevem os modos de atuação e legitimam as práticas, conduzindo ao desenvolvimento de um estilo de desenvolvimento da IO do tipo normativo ou de evitamento. Já anteriormente se fez referência ao estudo de Bansal e Roth (2000) que verificaram que o próprio campo exercia controlo na dissidência negativa mas também positiva das organizações do setor. Neste sentido considera-se que seria importante as ONGs desenvolverem contactos com as organizações de autorregulação setorial e com as organizações generalistas dirigidas para a sustentabilidade com o objetivo de assegurar que estas não são meros meios de algumas organizações se abrigarem ou seja se protegerem do seu mau desempenho e que introduzem de facto mudanças no campo institucional (trabalho semelhante é referido por Hoffman, 2011 e Hoffman & Bertels, 2007).

Salientar as boas práticas e as organizações que se distinguem nos campos é outra forma de influenciar as lógicas institucionais. Ainda levar as organizações mais centrais no campo institucional (Greenwood, et al., 2015), como é a nossa organização B, a encetar determinadas práticas de sustentabilidade pode ter um importante papel (cf., Hoffman, 2001).

Conteúdos da IO

Para tornar o ambiente um fim em si mesmo e não um meio para atingir um fim parece-nos fundamental a obrigatoriedade da nomeação de **um responsável pelo ambiente** (*CSO - Chief Sustainability Officer*) (cf. Perkins & Serafeim, 2015), responsável pela sustentabilidade ambiental, como queiramos chamar). Sugere-se que, tal como em relação à segurança e à saúde, seja imposta a obrigatoriedade de existir um responsável pelo ambiente, assegurando-se que esse elemento tem conhecimentos ambientais. Esse elemento sempre que possível não deverá ser o mesmo que é responsável pela segurança ou pela qualidade pois como vimos os valores ambientais devem ser representados como um fim em si mesmo. Ainda que se reconheça que a sustentabilidade requer um conjunto de práticas que se confundem com uma cultura de abertura conducente a que a atuação ecológica se dissemine por toda a organização, considera-se que a existência de um responsável pela sustentabilidade é fundamental, tanto mais quanto se situe próximo da tomada de decisão.

Para finalizar, uma outra implicação prática desta investigação é permitir reconhecer as organizações verdadeiramente proativas daquelas que apenas efetuam uma gestão da imagem, sendo o estilo identitário mais um indicador para a identificação de *greenwashing* (Delmas & Burbano, 2011). Como verificam os autores que têm vindo a analisar as organizações que adotam práticas de *greenwashing*, enquanto estas empresas nunca colocam em causa a sua identidade, nem os seus padrões de atuação, limitando-se a afirmar e justificar a sua atuação “ecológica” as empresas verdadeiramente ecológicas não só fazem autocrítica, como fazem sobressair a sua implicação na mudança identitária. Um dos exemplos recentes que chamou a atenção foi o CEO da *Wal-Mart*, Lee Scott, que é uma empresa com uma forte preocupação e dedicação à atuação ecológica, afirmar numa importante conferência de ambiente: “nós não somos verdes”. Neste sentido as organizações proativas não são as que afirmam mais a sua identidade e atuação ecológica, mas, pelo contrário, as que mais a põem em causa (equivalente ao estilo informativo). Neste sentido, seria interessante proceder à operacionalização dos estilos da identidade organizacional e dos modos de processamento identitário com o objetivo de aceder à sua medição. Sugere-se que se construam escalas ajustadas ao nível organizacional em que seja

possível aceder-se a respostas autorreveladas. Este trabalho seria bastante útil no sentido em que em matéria de IO são poucos os estudos que têm conseguido operacionalizar e medir o constructo, com exceção da orientação da identidade (constructo proposto por Brickson, 2005). Outro interesse nesta operacionalização e medida seria a autoavaliação que poderia ser efetuada pelas próprias organizações para perceberem o estágio de desenvolvimento ecológico através do estado de desenvolvimento do estilo da IO. Esta medida da sustentabilidade corporativa teria ainda a vantagem de não ser estática, pelo que contrasta com as medidas usadas e que nem sempre são bem vistas, precisamente por não terem uma perspetiva desenvolvimentista da sustentabilidade corporativa.

7.3 Implicações Metodológicas

No presente estudo, recorreu-se à utilização de várias metodologias para investigar a IO, tal como sugerido por Shultz, Maguire, Langley e Tsoukas (2012). Assim, utilizou-se uma metodologia centrada exclusivamente na auscultação da sua estrutura e conteúdos a *Laddering-Technique*, e outra centrada na análise do processo (contou com entrevistas e análise documental analisadas através da metodologia de Gioia) que permitiu analisar a identidade ecológica de um ponto de vista evolutivo, privilegiando-se a análise dos processos internos responsáveis pela interação com a estratégia.

Em relação ao acesso aos conteúdos através da LT, já anteriormente se fez referência às suas vantagens, designadamente, permitirem ultrapassar os truísmos e a desejabilidade social. Ainda o facto de permitir distinguir os conteúdos centrais e distintos bem como a semelhança e dissemelhança dos conteúdos da identidade da própria organização dos do campo institucional.

O presente estudo foi elaborado de modo a conjugar a investigação dos conteúdos a dos processo de formação da IO, precisamente porque a literatura (e.g., Duriez *et al.*, 2012) fala muito do seu afastamento e da necessidade de aproximação. Os resultados e as conclusões desta dissertação indicam que os processos e os conteúdos se influenciam mutuamente e que os conhecimentos alcançados através da análise dos conteúdos não substitui aqueles que provieram do processo, nem os do processo substitui os conteúdos. Efetivamente o que o presente estudo demonstra é que foi fundamental conjugar estas metodologias, iniciando a análise pela abordagem processual seguindo-se a estruturalista.

Embora seja difícil esquecer a dificuldade associada à *Laddering-Technique* temos de reconhecer a importância que esta teve na auscultação dos conteúdos identitários; sem a mesma não teríamos tido conhecimento da comunalidade da composição identitária de ambas as organizações, nem que as organizações têm modos diferentes de pensar a sustentabilidade, sendo em A um fim em si mesmo e em B um meio para atingir um fim, neste caso a segurança e a qualidade. Contudo, sugere-se que no caso dos investigadores pretenderem auscultar os conteúdos sem pretensões de identificar a sua centralidade e distinção investiguem-nos através de outra técnica que permita a auscultação de valores organizacionais pré-formatados incluindo os valores biosféricos de Groot & Steg (2008) pois achamos que talvez aquilo que se possa perder em termos de autenticidade, seja possível ganhar em abrangência.

7.4 Limitações e Sugestões para Futuras Investigações

Esta investigação sofre da principal limitação associada aos estudos de caso, que é as conclusões extraídas serem influenciadas pelas características particulares das organizações estudadas. Apesar de se ter selecionado as organizações a serem estudadas com base em critérios bastante rigorosos, com o objetivo de assegurar o controle de um conjunto de fatores externos já conhecidos como determinantes da estratégia ambiental (semelhança quanto à sua dimensão, origem e setor de atividade), houve dois critérios que não foram controlados, e por isso sugerimos que se investiguem em estudos futuros direcionados para o teste do modelo, que é o mercado para o qual laboram (mais ou menos exigente em termos ecológicos) e corresponder à casa mãe ou a uma sucursal e o domínio de atuação ser ou não exclusivamente relacionado com a saúde; o facto da organização A corresponder à casa-mãe de uma multinacional e a B constituir uma sucursal, cuja casa-mãe tem origem belga e a empresa A laborar exclusivamente para mercados internacionais, enquanto B labora para os nacionais e internacionais, pode ter tido efeito no desenvolvimento da IO e da atuação ecológica, pelo que sugere-se que se considere esta variável nos futuros testes do modelo. Especificamente em relação a ser uma sucursal ou casa-mãe são de notar os resultados de Pant e Ramachandran (2011) que dão ênfase à dificuldade de uma subsidiária indiana da Unilever desenvolver uma identidade distinta, apresentando assim uma identidade híbrida. No caso de B não se nota o desenvolvimento de uma identidade híbrida mas uma colagem à identidade do campo institucional que inviabilizou o desenvolvimento de uma identidade ecológica distinta.

Ainda o facto da organização A produzir produtos e fornecer serviços unicamente destinados à área da saúde humana e a B não, pode também ter tido influência. Aqui pesa o facto de todas as diligências que têm de ser feitas para comercializar um medicamento demorar vários anos, pelo que a antecipação da legislação ambiental faz com que tenham de “estar muito à frente do seu tempo”, como os responsáveis da organização A gostam de afirmar.

Estudos futuros devem centrar-se em investigar se é possível transferir os resultados alcançados em empresas multinacionais de grande dimensão, para empresas de pequena e média dimensão. Uma outra sugestão é que se investiguem outros setores de atividade incluindo os mais limpos, como o da banca, sem regulação ambiental específica para o setor. Teria igualmente interesse ver se a teoria se aplica em empresas cuja identidade ecológica fosse a principal característica desde o início ou fundação e empresas já estabelecidas que tivessem sido “obrigadas” (pelas pressões institucionais) a internalizar a sustentabilidade na identidade pré-existente; não sendo a identidade ecológica o elemento distintivo. Neste caso, a principal curiosidade é saber se no caso das *startups* ecológicas, as organizações adotam igualmente um estilo informativo, e se assim for se renovam e se estendem em função de que tipo de lógicas institucionais e se são elas próprias a impor a lógica institucional, como é que tal acontece e sob que condições. Sugere-se que se investigue a indústria hoteleira, que apresenta organizações com as características aqui referidas.

Poderá ainda ter interesse analisar as práticas de recursos humanos associadas ao estilo informativo de desenvolvimento identitário.

Por fim, uma outra proposta que se julga que pode ter interesse é perceber as inter-relações da identidade ecológica com as aprendizagens organizacionais no domínio da sustentabilidade, pois os resultados encontrados mostram que não foi a aprendizagem organizacional que desencadeou diretamente a evolução estratégica mas através da sua influência na IO. Interessa assim investigar como é que o efeito cumulativo das aprendizagens acerca da sustentabilidade se transformam num sistema de conhecimentos organizacionais e como é que a IO entra como moderadora no desenvolvimento estratégico em matéria de ambiente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albert, S. & Whetten, D. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Albino, V.; Ballice, A & Dangelico, R.M. (2009). Environmental strategies and green product development: an overview on sustainability-driven companies. *Business Strategy and the Environment*, 18, 83-96.
- Anderson, L. & Bateman, T. (2000). Individual environmental initiative: championing natural environmental issues in US Business organizations. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 548-570.
- Anttonen, M. (2010). Greening from the front to the back door? A typology of chemical and resource management services. *Business Strategy and the Environment*, 19, 199-215.
- Arora, S. & Cason, T. (1996). Why do firms volunteer to exceed environmental regulation? Understanding participation in EPAS's 33/50 Program. *Land Economics*, 72 (4), 413-432.
- Bagozzi, R.; Bergami, M. & Leone, L. (2003). Hierarchical representation of motives in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5); 915-943.
- Balmer, J. Stuart, H., & Greyser, S. (2009). Aligning Identity and Strategy: Corporate Branding at British Airways in the Late 20th Century. *California Management Review*, 51 (3), 6–23
- Bansal, P. & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43 (4); 717-730.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Bartlett, C & Ghoshal, S (2002) Building competitive advantage through people, *Sloan Management Review*, 43 (2), 32-74.
- Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1995). Changing the role of Top Management: Beyond systems to people, *Harvard Business Review*, 73, (3), 132-142.
- Bartunek, J. M. (1984) Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*, 29, 355-372.
- Battilana, J.; Leca, B. & Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: Towards a theory of institutions entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3 (1), pp. 65-107.
- Bazerman, M. & Hoffman, A. (1999). Sources in environmentally destructive behaviour: individual, organizational, and institutional perspectives. In R. Sutton & B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 21, 39-79.
- Beard, C. & Rees, S. (2000). Green teams and the management of environmental change in a UK county council. *Environmental Management and Health*, 11, (1), 27-38.
- Berg, P. (1986). Symbolic management of human resources. *Human Resource Management*, 25 (4), 557-579.
- Berrone, P. & Gomes-Mejia, L. (2009). Environmental performance and executive compensation: an integrated agency-institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 52 (1), 103-126.
- Berzonsky (2004). Identity processing style, self-construction, and personal epistemic assumptions: A social cognitive perspective. *European Journal of Developmental Psychology*, 1, 303–315.
- Berzonsky, M. (1989). Identity style: conceptualization and measurement. *Journal of Adolescent Research*, 4, 267-281.
- Berzonsky, M. (2008). Identity formation: the role of identity processing style and cognitive process. *Personality and Individual Differences*, 44, 645-655.

- Berzonsky, M. (2011). A social cognitive perspective on identity construction. J. Schwartz, K. Luyckx, & V. L. Vignoles (Eds.), *Handbook of identity theory and research* (pp. 55-76). New York: Springer. (<http://sethschwartz.info/book-chapters/>).
- Berzonsky, M., Branje, S., & Meeus, W. (2007). Identity processing style, psychosocial resources, and adolescents' perceptions of parent-adolescent relations. *Journal of Early Adolescence*, 27, 324–335.
- Bhushan, A.K. & Mackenzie, J.C. 1994. Environmental leadership plus total quality management equals continuous improvement, *Environmental TQM* (2nd Ed.), McGraw-Hill, New York, 72-93.
- Boje, D.M. (1995). Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as “Tamara-Land”. *Academy of Management Journal*, 38, 997-1035.
- Bower, J. L. (1970). *Managing the resource allocation process: a study of corporate planning and investment*. Boston: Harvard University Press.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: on being the same and different at the same time. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475–482
- Brickson, S. (2000). The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. *Academy of Management Review*, 25 (1), 82-101.
- Brown A. & Humphreys M. (2006). Organizational identity and place: a discursive exploration of hegemony and resistance. *Journal of Management Studies*, 43, 231-257.
- Brown, T.; Dacin, P.; Pratt, M. & Whetten, D. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested methodology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34: 95-106.
- Burrell, G. & Morgan G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*. Ashgate. USA.
- Catton, W. R., Jr., & Dunlap, R. E. (1980). A new ecological paradigm for post-exuberant sociology. *American Behavioral Scientist*, 24, 15–47
- Chen, Yu-Shan (2011). Green organizational identity: sources and consequence. *Management Decision*, 49 (3), 384-404.
- Cheney, G. & Christensen, L. (2001). Organizational identity: linkage between internal and external communication. *New Handbook of Organizational Communication*, 231-258.
- Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organization membership: a field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50, 343-362.
- Chreim, S. (2005). The continuity-change duality in narrative texts of organizational identity; *Journal of Management Studies*, 42 (3), 567-593.
- Collins, J. & Porras, J. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business, ISBN.
- Corley, K. & Gioia, D. (2004). Identity ambiguity and change in wake of corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49, 173-208.
- 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.
- Coupland C. & Brown A. (2004). Constructing organizational identities on the Web: a case study of Royal Dutch/Shell. *Journal of Management Studies*, 41, 1325-1347.
- Czarniawska B. & Wolff, R. (1998). Constructing new identities in established organization fields; *International Studies of Management and Organization*, 28, 32-56.
- D'Aveni, R. (1999). Strategic supremacy through disruption and dominance. *Sloan Management Review*, 40 (3), 127-135.

- Dailly, B. & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (12), 1539-1552.
- Daily, B.F., Bishop, J., & Steiner R. (2007). The Mediating Role of EMS Team work as it pertains to HR Factors and Perceived Environmental Performance. *Journal of Applied Business Research*, 23(1), 95-109.
- Davis, Morrill, Rao & Soule (2008). Introduction: Social movements and organizations and markets. *Administrative Science Quarterly*, 53, 389-394.
- De Groot, J. I. M. & Steg, L. (2008). Value orientations to explain beliefs related to environmental significant behaviour: how to measure egoistic, altruistic and biospheric value orientations. *Journal of Environmental Psychology*, 30, 368-378.
- Deephouse, D. (1999). To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*, 20, 147-166.
- Delmas, M. & Burbano, V. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54 (1), 61-87.
- Delmas, M. & Toffel, M. (2010). Institutional Pressures and Organizational Characteristics: Implications for Environmental Strategy. Harvard Business School Working Papers 11-50, Harvard Business School.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Dutton, J. & Dukerich, J. (1991). Keeping an eye on the mirror. The role of image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- Dutton, J. & Jackson, S. (1987). Categorizing strategic issues: links to organization action, *Academy of management review* 12 (1), 76-90.
- Dutton, J.E. & Penner, W. J. (1993). The importance of organizational identity for strategic agenda building, in J. Hendry & G. Johnson (Eds.) with J. Newton, *Strategic Thinking: Leadership and Management of Change*, New York: Wiley, pp.89-113.
- Eden, C. & Ackermann, F. (1998). Analysing and comparing idiographic causal maps, in C. Eden & J.-C. Spender (eds.), *Managerial and organizational cognition: Theory, methods and research* (pp. 192-209). London: Sage, 1998.
- Egri, C. & Herman, S. (2000). Leadership in the North American Environmental Sector: Values, Leadership Styles, and Contexts of Environmental Leaders and their Organizations. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 571-604.
- Egri, C. P., & Pinfield, L. (1996). Organizations and the biosphere: ecologies and environments. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*. Newbury Park, CA: Sage.
- Eisenhardt, K. & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32.
- Elkington, J. (2006). Governance for sustainability. *Corporate governance*, 14 (6), 522-529.
- Elsbach, K & Kramer, R. (1996). Members' response to identify threats: encountering and countering the business week rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41, 442-476.
- Epstein (1990). Cognitive-experiential theory. In L. Previn (Ed.), *Handbook of personality theory and research* (pp.165–192).New York: Guilford Press.
- Erikson, E. (1968). *Identity youth and crisis*. New York: Norton.
- Fernandez, E.; Junquera, B. & Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issue: a review of the literatures. *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (4), 634-656.

- Fiol, M. & Huff, A. (1992). Maps for managers: where are we? Where do we go from here? *Journal of Management Studies*, 29 (3), 267-285.
- Fiol, M. (1991). Managing culture as a competitive resource: an identity based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 191-211.
- Fiol, M. (1994). Consensus, diversity, and learning in organizations. *Organization Science*, 5 (3), 403-420.
- Fiol, M. (2001). Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 27, 691-699.
- Fiol, M. (2002). Capitalizing on paradox: the role of language in transformation organizational identities. *Organization Science*, 13 (6), 653-666.
- Flannery, B & May, D. (2000). Environmental ethical decision making in the U.S. metal-finishing industry. *Academy of Management Journal*, 43, 642-662.
- Foreman, P. & Whetten, D. (2002). Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 13 (6), 618-635.
- Fowler, S. J. & Hope, C. (2007). Incorporating sustainable business practices into company strategy. *Business Strategy and the Environment*, 16, 26-38.
- Fox-Wolfgramm, S. J., Boal, K. B. and Hunt, J. G. (1998) Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-Order Change in Prospector and Defender Banks. In: *Administrative Science Quarterly* 43(1): 87-126
- Gengler, C & Reynolds, T. (2001). Consumer understanding and advertising strategy: analysis and strategic translation of laddering data. In T. Reynolds & J. Olson (Eds.) *Understanding consumer decision making: the means-end approach to marketing and advertising strategy*. LEA: New Jersey.
- Gephart, R. P. (1991). Multiple approaches for tracking corporate social performance: Insights from a study of major industrial accidents. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12, 359-383.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. (1994). Linking organizational context and managerial action: the dimension of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15: 91-112.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. (1995). Building the entrepreneurial corporation: new organizational processes, new managerial tasks. *European Management Journal* 13, 139-155.
- Gibbert, M. & Ruigrok, W. (2010). The "What" and "How" of case study rigor: three strategies based on published work. *Organizational Research Methods*, 13(4), 710-737.
- Giddens (1991). *Modernity and self-identity*. Blackwell Publishers: Oxford.
- Ginzel, L.; Kramer, R. & Sutton, R. (1993). Organizational impression management as a reciprocal influence process: the neglected role of the organizational audience. *Research in Organizational Behavior*, 15, 227-266.
- Gioia, D. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management*, 12, 433-448.
- Gioia, D. & Patvardhan, S. (2012). Identity as process and flow In A. Langley & H. Tsoukas, *Perspectives on process organization studies* (pp.50-62). UK: Oxford University Press.
- Gioia, D. & Thomas, J. (1996). Identity, image and issue interpretation: sense-making during strategic choice in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41, 370-403.
- Gioia, D.; Corly, K. & Hamilton, A. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16 (1), 15-31.
- Gioia, D.; M. Scultz, M. & Corley, K. (2000). Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25 (1), 63-81.

- Gioia, D.; Patvardhan, S., Hamilton, A & Corley, K. (2013). Organization identity formation and change. *The Academy of Management Annals*, 7, 123-193.
- Gioia, D.; Price, K.; Hamilton, A. & Thomas, J. (2010). Forging an identity: an insider outsider study of processes involved in the formation of organization identity. *Administrative Science Quarterly*, 55, 1-46.
- Gioia, D.; Thomas, J. B.; Clark, S. M. & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia: the dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*, 5, 363-383.
- Gladwin, T.; Kennelly, J. & Krause, T. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory or management theory and research. *Academy of Management Review*, 20 (4); pp. 874-907.
- Glauser, B & Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Glynn, M & Abzug, R. (2002). Institutionalizing identity: symbolic isomorphism and organizational names. *Academy of Management Journal*, 45(1), 267-280.
- Glynn, M. & Watkiss, L. (2012). Exploring cultural mechanisms of organizational identity construction (pp.63-88), In A. Langley & H. Tsoukas, *Perspectives on process organization studies*. UK: Oxford University Press.
- Glynn, M. (2000). When Cymbals become Symbols: conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization Science*, 11(3), 285-298.
- Glynn, M. A. & Marquis, C. (2007). Legitimizing Identities: how institutional logics motivate organizational name choices. In Bartel, C.; Blader, S. & Wrzesniewsky (Eds.), *Identity in Modern Organization* (pp.17-34). Lawrence Erlbaum Associates: NY.
- Glynn, M.; Barr, P. & Dacin, M.T. (2000). Pluralism and the problem of variety. *Academy of Management Review*, 25(4), 726-734.
- Glynn, M.A. (2008). Beyond constraint: How institutions enable identities. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 413–430). Los Angeles, CA: Sage.
- Glynn, M.A.; Lockwood, C. & Raffaelli (2015). Staying the same while changing: organizational identity in the face of environmental challenges. In R. Hendeson, R. Gulati & M. Tushman (Eds). *Leading sustainable change: an organizational perspective* (pp.143-170). Oxford University Press:UK.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, NY: Doubleday-Anchor.
- Golden-Biddle, K. & Rao, H. (1997). Breaches in the boardroom: organizational identity and conflicts of commitment in nonprofit organization. *Organization Science*, 8 (6), 593-611.
- Goodrick, E. & Salancik, G. (1996). Organizational discretion in responding to institutional practices: hospitals and cesarean births. *Administrative Science Quarterly*, 41 (1): 1-28.
- Greenwood, R. Jennings, D. & Hinings, B. (2015). Sustainability and organizational change: na institutional perspective In R. Hendeson, R. Gulati & M. Tushman (Eds). *Leading sustainable change: an organizational perspective* (pp.323-355). Oxford University Press:UK.
- Greenwood, R., Oliver, C.; Sahlin, K. & Suddaby, R. (2008). *The sage handbook of organizational institutionalism*. London: Sage Publications.
- Hamel, G. & Prahalad, C. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press: Boston.
- Hamilton, A. & Gioia, D. (2010). Organizational identity and strategic decision making in P. Nutt & D. Wilson (Eds.) *Handbook of Decision Making* (pp. 139-152). Wiley, UK.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology* 82, 929-64.

- Hardy, C., Lawrence, T & Grant, D. (2005). Discourse and collaboration: the role of conversation and collective identity. *Academy of Management Review*, 30 (1), 58-77.
- Hart, S. & Ahuja, G. (1996). Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and the Environment*, 5, 30-37.
- Hart, S. (1995). A natural-resource-based review of the firm. *Academy of Management Review*, 20 (4), 986-1014.
- Hart, S. L. (1997). Beyond greening: strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 25 (1), 66-76.
- Hatch M.; Schultz M (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*; 31, p. 356-365.
- Hatch, M. J. & Schultz. (2002). the dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55, 989-1019.
- Helfat, C. & Peteraf, M. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 997-1010.
- Hosking, M (1988). Organizing, leadership, and skillful process, *Journal of Management Studies* 25 (2), pp. 147–166
- Humphreys, M. & Brown, A. (2002). Narratives of organizational identity and identification: a case study of hegemony and resistance. *Organization Studies*, 23(3), 421-447.
- INE Statistics Portugal (2008). *Estatísticas do Ambiente 2007*. Instituto Nacional de Estatística. Lisboa.
- Jackson, S. & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, 7, 278-290.
- Jackson, S. Renwick, D., Jabbour, C. & Muller-Camen, M. (2011). State of the art and future directions for green human resource management: introduction to the special issue. *German Journal of Research in Resource Management*, 25 (2), 99-116.
- Jaffe, Adam B. and Karen Palmer (1997). Environmental Regulation and Innovation: A Panel Data Study. *Review of Economics and Statistics*, 79 (4), 610-619
- Jannings, P.D & Zandegen, P (1995). Ecologically sustainable organizations: an institutional approach. *Academy of Management Review*, 20 (4), 1015-1052.
- Jeyavelu, S. (2000). Organizational indentity and sustainable competitive advantage: combining resource based view and configuration approach. *International Journal of Management Practices & Contemporary tHoughts*. (open source).
- Katkalo, V.S., Pitelis, C., & Teece, D.J. 2010. Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1175-1186.
- Kaur, H. (2011). Impact of human resource factors on perceived environmental performance: an empirical analysis of sample of ISO 14001 EMS Companies in Malaysia. *Journal of Sustainable Development*, 4 (1), 211-224.
- Kelly, G. A. (1955). *The psychology of personal constructs*. New York: Norton.
- King, A & Lenox, M. (2000). Industry self-regulation without sanctions: the chemical industry's responsible care program. *Academy of Management Journal*, 43 (4): 698-716.
- Kock, C.; Santaló, J. & Diestres, L. (2011). Corporate Governance and the Environment: What Type of Governance Creates Greener Companies? *Journal of Management Studies*, 49 (3), 492–514.
- Kor, Y. & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34 (2), 233-244.
- Kostova, T. & Roth, K (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233.

- Kreuzen, J. & Heugens, P. (2012). Organization identity formation: process of identity imprinting and enactment in Dutch microbrewing landscape (pp.89-127), In A. Langley & H. Tsoukas, *Perspectives on process organization studies*. UK: Oxford University Press.
- Kurz, T., Augoustinos, M. & Crabb, S. (2010). Contesting the national interest and maintaining our lifestyle: a discourse analysis of political rhetorical around climate change. *British Journal of Social Psychology*, 49, 601-625.
- Labianca, G., Fairbank, J.F., Thomas, J.B., Gioia, D.A., & Umphress, E.E. (2001). Emulation in Academia: Balancing Structure and Identity. *Organization Science*, 12, 312-330
- Langley, A. & Tsoukas, H. (2010). Introducing perspectives on process organization studies. In: T. Hernes, and S. Maitlis (eds.), *Process, sensemaking, and organizing. Perspectives on process organization studies*. Oxford: Oxford University Press, pp. 1-26.
- Lavie, D., Stettner, U. and Tushman, M.L. (2010). Exploration and Exploitation Within and Across Organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.
- Leonard-Barton, D. (1990). A dual methodology for case studies: synergistic use of longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization Sciences*, 1(3), 248-266.
- Linnenluecke, M. & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45, 357-366.
- Livengood, S. & Reger, R. (2010). That`s our turf! Identity domains and competitive dynamics, 35 (1); 48-66.
- Maio, G. R. & Olson, J.M. (1998). Values as truisms: evidence and implications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 294-311.
- Marcus, A. & Fremeth, A. (2009). Institutional leadership in renewable energy development: filling the institutional void. Presentation at the Carlson School of Management University of Minnesota, Minneapolis, MN, November 19.
- Margolis, J., & Walsh, J. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives in business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 403-441.
- Martin, J. Feldman, S. Hatch, M. & Sitkin, S. (1983). The uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative Science Quarterly*, 28, 438-453.
- Maxwell, J.; Rotehemberg, S.; Briscoe, F. & Marcus, A. (1997). Green Schemes: corporate environmental strategies and their implementation. *California Management Review*, 39 (3), 118-134.
- Meadows, D. H., Meadows, D.L. & Beherens, W. (1983). *The limits to grow: the club of Rome`s project on the predicament of mankind*. London: Pan.
- Meyer, A.D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27, pp. 525-537.
- Meyer, J. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83, pp. 340-363.
- Milliken, F. J. (1990). Perceiving and interpreting environmental change: an examination of college administrators` interpretations of changing demographics. *Academy of Management Journal*, 33, 42-63.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
- Montiel, I. & Delgado-Caballo, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: are we there yet? *Organization & Environment*, 27 (2), 113-139.
- Morgan, N.; Vorhies, D. & Mason, C. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
- Müller, M. & Siebenhüner (2007). Policy instruments for sustainability-oriented organizational learning. *Business Strategy and the Environment*, 16, 232-245.

- Nag, R., Corley, K.G. & Gioia, D.A. (2007). The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting. *Academy of Management Journal*, 50 (4), 821-847.
- Newman, J. C. & Breeden, K. M. (1992). Managing in the environmental era: lessons from environmental leaders. *Columbia Journal of World Business*, 27 (3/4), 210-221.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior* 28, 185-206.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, April, 74–83.
- Oliver, C (1991). Strategic responses to institutional process. *Academy of Management Review*, 16 (1), 145-179.
- Orlitzky, M., Schmidt, F., & Rynes, S. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24, 403-441.
- Oyserman, D. Elmore, Smith, J. (2012). Self, self-concept, and identity. In M. Leary & J. Tangney (eds). *Handbook of self and Identity*, 2nd Ed (pp. 69-104). New York, NY: Guilford Press.
- Papagiannakis, G.; Vaudoris, I. & Lioukas, S. (2014). The road to sustainability: exploring the process of corporate environmental strategy over time. *Business Strategy and the Environment*, 23, 254-271.
- Perkins, M. Perkins & Serafeim, G. (2015). Chief sustainability officers: who are they and what they do? In R. Hendeson, R. Gulati & M. Tushman (Eds). *Leading sustainable change: an organizational perspective* (pp.196-221). Oxford University Press:UK.
- Pfeffer, J. (2012). Building sustainable organizations: the human factor. *Academy of Management Perspectives*, February, 34-45.
- Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107–142.
- Porter, M. & C. van der Linde (1995). Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9 (4), 97-118.
- Porter, M. & C. Van der Linde (1996). Green and competitive: ending the stalemate. In R. Welford & R. Starkey (Eds.). *Business and the Environment* (pp.61-77). Taylor & Francis: Washington DC.
- Powell, W. & DiMaggio, P. (1991) (Eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press. Chicago.
- Pratt, M. & Corley, K. (2007). Managing multiple organization identities: on identity ambiguity, conflict, and member's reactions. In Bartel, C.; Blader, S. & Wrzesniewsky (Eds.), *Identity in Modern Organization* (pp.17-34). Lawrence Erlbaum Associates: NY.
- Pratt, M. & Foreman, P. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Journal*, 25(1), 18-42.
- Pratt, M. (2000). The good, the bad and the ambivalent: managing identification among Amway Distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45, 456-493.
- Pratt, M. G. & Rafaeli, A. (1997). Organizational dress as a symbol of multilayered social identities. *Academy of Management Journal*, 40, 862-898.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten and P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (171-207). Thousand Oaks: Sage.

- Purser, R.; Park, C. & Mountuori, A. (1995). Limits to anthropocentrism: toward an ecocentric organization paradigm? *Academy of Management Review*, 20 (4), 1053-1089.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ramus, C.A. & Steger, U. (2000). The roles of the supervisory support behaviors and environmental policy in employee 'ecoinitiatives' at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*, 43(4), 605-26.
- Ravasi, D. & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49 (3), 433-458.
- Reger, R.; Gustafson, L.; Delmarie, S. & Mullane, J. (1994). Reframing the organization: why implementing total quality is easier said than done. *Academy of Management Review*, 19 (3), 565-584.
- Rekom, J.; Riel, C. & Wierenga, B. (2006). A methodology for assessing organizational core values. *Journal of Management Studies*, 43 (2); 175-201.
- Renwick, D.; Redman, T. & Maguire, S. (2008). Green HRM: A review, process model and research agenda. University of Sheffield Working Paper. (<http://sheffield.ac.uk/content/1/c6/08/70/89/2008/-01.pdf>).
- Reynolds, T. & Gutman, J. (2001). Laddering theory, method, and interpretation. In T. Reynolds & J. Olsen (Eds.). *Understanding consumer decision making: the means-end approach to marketing and advertising strategy*. Lea: London.
- Rindova V., Dalpiaz, E. & Ravasi, D. (2011). A Cultural Quest: A Study of Organizational Use of New Cultural Resources in Strategy Formation. *Organization Science*, 22(2), 413-431.
- Romanelli, E. & Tushman, M. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test, 37 (5), 1141-1166.
- Ronda-Pupo, G. A. & Guerras-Martín, L.A. (2012). Dynamics of the evolution of strategy concept 1962-2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2), 162-188.
- Rughase, O. (2006). *Identity and Strategy: how individual vision enable the design of market strategy that works*. Edward Edgar Publishing Limited. UK
- Rugman, A. & Verbeke, A. (1998). Corporate strategies and environmental regulations: an organizing framework. *Strategic Management Journal*, 19, 363-375.
- Russo, M. V. & Fouts, P.A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40 (3), 534-559.
- Santos, F. & Eisenhardt, K. (2005). Organizational boundaries and theories of organization. *Organisation Science*, 16 (5), 491-508.
- Schwartz, S. H., Sagiv, L. and Boehnke, K. (2000), Worries and Values. *Journal of Personality*, 68, 309–346.
- Scott, S. & Lane, V. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25 (1), 43-62.
- Scott, W. (2001). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sellers, M. Verbeke, A. & Bowen, F. (2009). Greening and competitive advantage: an empirical analysis of Canadian oil and gas industry. Paper presented in the Academy of Management Annual Meeting.
- Shafer, W., Fukukawa, K. & Lee, G. (2007). Values and perceived importance of ethics and social responsibility: The US versus China. *Journal of Business Ethics*, 70, 265-284.
- Sharma, S & Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19, 729-753.

- Sharma, S. (2000). Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, 4, 681-697.
- Sharma, S.; Pablo, A. & Vredenburg, H. (1999). Corporate environmental responsiveness strategies: the importance of issue interpretation and organizational context. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (1), 87-108.
- Shrivastava P. (1995). The role of corporation in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20 (4), 936-960.
- Shrivastava, P.; Berger, S. (2010). Sustainability principles: a review and directions. *Organization Management Journal*, 7 (4) p. 246-261.
- Shultz, Maguire, Langley & Tsoukas (2012). Constructing identity in and around organizations: introducing the second volume of perspectives on process organization studies (pp. 1-20). In A. Langley & H. Tsoukas, *Perspectives on process organization studies*. UK: Oxford University Press.
- Siebenhüner, B. e Arnold, M. (2007). Organizational learning to manage sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 16, 339-353.
- Sillince, J. & Simpson, B. (2010). The strategy and identity relationship: towards a processual understanding. *Advances in Strategy Management*, 27, 111-143.
- Silvestri L. & Gulati, R. (2015). From periphery to core: a process model for embracing sustainability. In R. Hendeson, R. Gulati & M. Tushman (Eds). *Leading sustainable change: an organizational perspective* (pp.81-110). Oxford University Press:UK.
- Smith, K., Wesseks, A. & Chertok, M. (2012). A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: Challenges, leadership skills, and pedagogical tools for managing a double bottom line. . Submitted to *Academy of Management Learning and Education*, 11 (3), 463-478.
- Starik, O. & Marcus, O. (2000). Introduction to the special research forum on the management of organizations in the natural environment: a field emerging from multiple paths, with many challenges ahead. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 539-546.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20 (3), 571-610.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56 (10), 1163-1193.
- Teece, D. (2007), Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319-50.
- Teece, David J., Pisano, Gary & Shuen, Amy (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.
- Tushman, M. & O'Reilly, C. (1996). The ambidextrous organization: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38: 1-23
- Tushman, M. O'Reilly, C. & Harreld, B. (2013). *Leading Strategic Renewal: Proactive Punctuated Change through Innovation Streams and Disciplined Learning* [internet]
- Van de Ven, A. & Poole, M. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies* 26(9), 1377-1404.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44 (2-3): 95-105.
- Van Rekom, J. (1997). Deriving an operational measure of corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), 410-422.
- Van Rekom, J.; Riel, C. & Wierenga, B. (2006). A methodology for assessing organizational core values. *Journal of Management Studies*, 43 (2), 175-201.

- Vignoles, V. L., Schwartz, S. J., & Luyckx, K. (2011). Introduction: Toward an integrative view of identity. In S. J. Schwartz, K. Luyckx, & V. L. Vignoles (Eds.), *Handbook of identity theory and research* (pp. 1-28). New York: Springer. (<http://sethschwartz.info/book-chapters/>).
- Walley, N. & Whitehead, B. (1996). It`s not easy being green, in R. Welford & R. Starkey (Eds.). *Business and the Environment*. Taylor & Francis: Washington DC.
- Wang e Ahmed (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* 9 (1), 31–51.
- Wee, Y.S. & Quazi, H.A. (2005). Development and validation of critical factors of environmental management’, *Industrial Management & Data Systems*, 105 (1), 96-114.
- Whetten, D. & Godfrey, P. (1998). *Identity in organizations: building theory through conversations*. UK: SAGE.
- Whetten, D. & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business and Society*, 41 (4), 393-414.
- Whetten, D. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 219-234.
- World Commission on Environment and Development (1987). Published as Annex to General Assembly document A/42/427. *Development and International Co-operation: Environment August 2*.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. London: Sage.
- Zald, M. & Berger, M. (1978). Social movements in organizations: Coup d`etat, insurgency, and mass movements. *American Journal of Sociology*, 83: 823–861.
- Zald, M. Morrill, C. & Rao, H. (2002). How do social movements penetrate organizations? Environmental impact and organizational response. *Proceedings of the Conference on Social Movements and Organizations Theory*, May 10-11, University of Michigan, Ann Arbor.

**ANEXO A: CONTEÚDOS REPRESENTATIVOS DOS TEMAS
CONSIDERADOS NA ESTRUTURA DE DADOS DA ORGANIZAÇÃO A**

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

**ANEXO B: CONTEÚDOS REPRESENTATIVOS DOS TEMAS
CONSIDERADOS NA ESTRUTURA DE DADOS DA ORGANIZAÇÃO B**

ANEXO C: PROTOCOLOS DAS ENTREVISTAS SEMI-DIRETIVAS DIRIGIDAS AOS INFORMADORES

Este anexo inclui os protocolos das entrevistas semi-diretivas dirigidas aos informadores, entre outros atores organizacionais (CEO, membros do conselho de administração, responsáveis diretos pelas decisões ambientais) em três tempos (T1, T2 e T3).

Protocolo das entrevistas (T1) utilizado na organização A

| |
|--|
| Identificar marcos evolutivos na atuação ecológica da organização (infraestruturas e equipamentos, processos) |
| Conhecer os principais marcos factuais e institucionais que condicionaram a atuação ecológica (aqui interessa ver se vêm de dentro, ou de fora da organização, ou seja, se são uma imposição, uma construção coletiva, ou uma demanda interna, por exemplo relacionada com a própria história da organização, com a identidade do líder, ou externa como por exemplo pressões dos mercados). |

Protocolo das entrevistas (T2) utilizado na organização A

| |
|--|
| Começar a entrevista com a apresentação do itinerário dos principais marcos em termos de atuação ecológica que tinha sido elaborado com base nas respostas em T1 tentando validá-lo. |
| Aprofundar todos os determinantes, objetivos e simbólicos, internos e externos de nível individual e organizacional que expliquem as opções ambientais. |
| Aprofundar a relação entre as opções ecológicas da organização e a evolução da organização/negócio. |
| Perceber qual o papel da TMT e dos colaboradores nas opções ecológica |
| Compreender o papel das organizações em relação ao ambiente (identificação de relação entre opções ecológicas e o alcance de vantagem competitiva / Conceção de Desenvolvimento Sustentável). |
| Analisar se a sua identidade era marcada pelo ambiente e porquê (valores ambientais desde a fundação ou implementados/ pressões institucionais); quais as principais aspirações da organização ao longo do tempo |

Protocolo das entrevistas (T3) utilizado na organização A

| |
|--|
| Validar a classificação efetuada acerca dos determinantes da atuação ecológica (pró-ativa ou reativa), na perspetiva dos informadores e averiguar a influência da identidade na estratégia. |
| Aprofundar o conhecimento sobre a influência da IO na estratégia, em particular da identidade ecológica; neste caso tentar perceber a influência das aclamações formais, das pressões institucionais e construções coletivas dos significados. |
| Conhecer a IO associada ao ambiente e como é que evoluiu. |
| Saber se houve ruturas na IO, se coexistiram diferentes versões da identidade e como é que estas eram instrumentalizadas pela TMT para o desenvolvimento estratégico. |
| Conhecer a resposta dos colaboradores após perceberem ambiguidade nas propostas acerca do desenvolvimento ecológico por parte da TMT e daquilo que a organização deveria tornar-se. |
| Identificar as principais alterações internas que promoveram a participação dos colaboradores. |
| Saber se havia pressões do mercado dos genéricos para a atuação ecológica. |
| Perceber como surgiram as primeiras investigações direcionadas para a mudança tecnológica relacionada com a reciclagem e incineração. Saber como é que se alcançou esse conhecimento. |
| Compreender como é que as investigações / conhecimentos alcançados se traduziram em mudanças internas (na razão de ser). Saber quem é que foram os protagonistas dessas alterações. |
| Perceber o que é que mudou após a inovação ambiental. |
| Compreender qual foi a resposta do mercado. |
| Perceber o que é que mudou na conceção acerca da organização. |
| Compreender o que é que levou a TMT a construir a F2, quando o mercado não valorizava a qualidade ambiental. |
| Perceber o que é que levou a organização a direcionar-se para o mercado dos exclusivos. |
| Compreender o que é que levou a que a organização alcançasse vantagem competitiva neste mercado. |
| Perceber como é que conseguiram legitimar a identidade de inovadores ambientais no campo institucional. |

Protocolo das entrevistas (T1) na organização B

| |
|--|
| Identificar marcos evolutivos na atuação ecológica da organização |
| Conhecer os principais marcos factuais e institucionais que condicionaram a atuação ecológica (aqui interessa ver se vêm de dentro, ou de fora da organização, ou seja, se são uma imposição, uma construção coletiva, ou uma demanda interna, por exemplo relacionada com a própria história da organização, com a identidade do líder, ou externa como por exemplo pressões dos mercados). |

Protocolo das entrevistas (T2) na organização B

| |
|---|
| Começar a entrevista com a apresentação do itinerário dos principais marcos em termos de atuação ecológica que tinha sido elaborado com base nas respostas em T1 tentando validá-lo. |
| Aprofundar todos os determinantes, objetivos e simbólicos, internos e externos de nível individual e organizacional que expliquem as opções ambientais. |
| Aprofundar a relação entre as opções ecológicas da organização e a evolução da organização/negócio. |
| Perceber qual o papel da TMT e dos colaboradores nas opções ecológica |
| Compreender o papel das organizações em relação ao ambiente (identificação de relação entre opções ecológicas e o alcance de vantagem competitiva / Conceção de Desenvolvimento Sustentável). |
| Analisar se a sua identidade era marcada pelo ambiente e porquê (valores ambientais desde a fundação ou implementados/ pressões institucionais) |

Protocolo das entrevistas (T3) na organização B

| |
|---|
| Perceber o que é que influenciou a evolução da estratégia ambiental e porque é que a referência à identidade ecológica era evitada e substituída pela colagem à identidade do campo institucional |
| Compreender o papel dos gestores nesse tipo de omissão e qual o tipo de reação por parte dos colaboradores. |
| Perceber como é que era legitimada a IO e a atuação da organização, principalmente nos momentos em que a organização foi alvo de coimas. |
| Compreender porque é que o desenvolvimento da atuação ecológica só começou a ocorrer no momento em que o declínio do negócio se manifestou. |
| Perceber como reconheceu que a incapacidade de agarrar o mercado da pasta de papel se deveu à incapacidade de se desenvolverem a nível ecológico. |
| Identificar o impacto do reconhecimento da importância de alterar a atuação ecológica na identidade organizacional. |

ANEXO D: PROTOCOLO DE LEVANTAMENTO DAS ACÇÕES-CONSEQUÊNCIAS E FINS

| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| <p>Acção concreta</p> <p>1</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div> | → | <p>Quais as consequências directas da acção?</p> <p>2</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div> | → | <p>Porque é que a acção é importante para si?</p> <p>3</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div> |
| <p>Acção concreta</p> <p>4</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div> | → | <p>Quais as consequências directas da acção?</p> <p>5</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div> | → | <p>Porque é que a acção é importante para si?</p> <p>6</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div> |
| <p>Acção concreta</p> <p>7</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div> | → | <p>Quais as consequências directas da acção?</p> <p>8</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div> | → | <p>Porque é que a acção é importante para si?</p> <p>9</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div> |
| <p>Acção concreta</p> <p>10</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div> | → | <p>Quais as consequências directas da acção?</p> <p>11</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div> | → | <p>Porque é que a acção é importante para si?</p> <p>12</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div> |
| <p>Acção concreta</p> <p>13</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div> | → | <p>Quais as consequências directas da acção?</p> <p>14</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div> | → | <p>Porque é que a acção é importante para si?</p> <p>15</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div> |

INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES*

IDADE: SEXO: M F ANTIGUIDADE NA ORGANIZAÇÃO (ANOS):

ORGANIZAÇÃO A QUE PERTENCE:

CARGO:

FUNÇÃO:

BREVE DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO:

ÁREA DE FORMAÇÃO / HABILITAÇÕES ACADÉMICAS:

() Toda a informação individual concedida será tratada com total confidencialidade e não será por isso divulgada interna ou externamente. A informação divulgada para o interior da organização será apenas de carácter geral, isto é, após compilação da informação de todos os participantes, sendo por isso garantido o anonimato dos respondentes. Quanto à divulgação para o exterior, a mesma só será efectuada para os resultados gerais que forem aprovados pela direcção da organização.*

AUTO-AVALIAÇÃO DA EFICIENCIA AMBIENTAL DA ORGANIZAÇÃO

Considerando a escala que em seguida se apresenta refira como é que avalia a eficiência da sua organização em termos de protecção ambiental.

Totalmente eficiente Totalmente ineficiente

Assinale o círculo que melhor traduz a sua opinião. A proximidade de cada um dos extremos revela a sua identificação com cada um desses padrões de resposta.

OUTROS COMENTÁRIOS E SUGESTÕES:

Para entregar o seu questionário basta carregar no botão à direita.

ANEXO E: ORGANIZAÇÃO A POR CENTRALITY INDEX (CI) E CI RANK

| Meios/fins | CI | CI Rank |
|--|-------|---------|
| Rentabilidade | 0.174 | A |
| Produtividade | 0.132 | A |
| Segurança | 0.125 | A |
| Inovação | 0.122 | A |
| Promover proximidade do cliente | 0.119 | A |
| Qualidade | 0.113 | A |
| Valores ambientais | 0.110 | A |
| Fidelizar cliente | 0.108 | A |
| Cooperação entre sectores | 0.105 | B |
| Satisfação do cliente | 0.073 | B |
| Fluidez na comunicação com o exterior | 0.068 | B |
| Cumprimento de prazos | 0.064 | B |
| Rapidez | 0.062 | B |
| Acompanhamento plano produção | 0.056 | B |
| Controlo sobre poluição | 0.055 | B |
| Melhoria da comunicação interna | 0.055 | B |
| Atingir objetivos pessoais (autoestima) | 0.046 | B |
| Coaching e formação | 0.037 | C |
| Serviço ao cliente/contactar clientes (esclarecer situações em projeto) | 0.037 | C |
| Sentido de oportunidade dirigido à captação clientes | 0.035 | C |
| Análise ciclo vida dos produtos | 0.033 | C |
| Benchmark (análise concorrentes e conhecimento do mercado) | 0.032 | C |
| Reputação organizacional | 0.030 | C |
| Negociar condições de pagamento | 0.030 | C |
| Experimentação \n(fase laboratório ou fabril) | 0.026 | C |
| Gestão de stocks | 0.021 | C |
| Distinguir-se pela capacidade tecnológica | 0.021 | C |
| Ensaio laboratoriais | 0.020 | C |
| Atualização informática (atividades comerciais e processo produtivo) | 0.018 | C |
| Contactar fornecedores | 0.018 | C |
| Reuniões de definição e revisão de objetivos estratégicos | 0.015 | C |
| Inspeção, identificação e transmissão de normas de segurança | 0.012 | C |
| Planeamento tarefas | 0.009 | C |
| Controle de produção (ajuste de procedimentos para passagem escala laboratorial à fabril) e manutenção de equipamentos | 0.009 | C |
| Compras | 0.009 | C |

ANEXO F: ORGANIZAÇÃO A POR ABSTRACT INDEX (AI) E AI RANK

| Meios/fins | AI | AI Rank |
|--|-------|---------|
| Produtividade | 1.000 | A |
| Reputação social | 1.000 | A |
| Rentabilidade | 1.000 | A |
| Segurança | 0.780 | A |
| Fidelizar cliente | 0.746 | A |
| Valores ambientais | 0.722 | A |
| Atingir objetivos pessoais (autoestima) | 0.667 | A |
| Inovação | 0.625 | A |
| Distinguir-se pela capacidade tecnológica | 0.571 | B |
| Cumprimento de prazos | 0.524 | B |
| Qualidade | 0.486 | B |
| Satisfação do cliente | 0.417 | B |
| Cooperação entre sectores | 0.406 | B |
| Sentido de oportunidade dirigido à captação clientes | 0.348 | B |
| Rapidez | 0.317 | B |
| Melhoria da comunicação interna | 0.306 | B |
| Promover proximidade do cliente | 0.282 | B |
| Análise ciclo vida dos produtos | 0.273 | C |
| Acompanhamento plano produção | 0.243 | C |
| Fluidez na comunicação com o exterior | 0.200 | C |
| Coaching e formação | 0.125 | C |
| Negociar condições de pagamento | 0.100 | C |
| Contactar fornecedores | 0.000 | C |
| Gestão de stocks | 0.000 | C |
| Controlo sobre poluição | 0.000 | C |
| Ensaio laboratoriais | 0.000 | C |
| Planeamento tarefas | 0.000 | C |
| Reuniões de definição e revisão de objetivos estratégicos | 0.000 | C |
| Atualização informática (atividades comerciais e processo produtivo) | 0.000 | C |
| Serviço ao cliente/contactar clientes (esclarecer situação em projeto) | 0.000 | C |
| Experimentação (fase laboratório ou fabril) | 0.000 | C |
| Inspeção, identificação / transmissão de normas de segurança | 0.000 | C |
| Controle de produção (ajuste de procedimentos para passagem escala laboratorial à fabril) e manutenção de equipamentos | 0.000 | C |
| Benchmark (análise concorrentes e conhecimento do mercado) | 0.000 | C |
| Compras | 0.000 | C |

ANEXO G: ORGANIZAÇÃO A POR CACI E CACI RANK

| Meios/fins | CACI | CACI Rank |
|--|-------|-----------|
| Rentabilidade | 1.000 | A |
| Produtividade | 0.969 | A |
| Segurança | 0.938 | A |
| Inovação | 0.906 | A |
| Fidelização de clientes | 0.844 | A |
| Valores ambientais | 0.844 | A |
| Qualidade | 0.813 | A |
| Cumprimento de prazos | 0.688 | B |
| Cooperação entre sectores | 0.688 | B |
| Satisfação do cliente | 0.688 | B |
| Promover proximidade do cliente | 0.688 | B |
| Reputação organizacional | 0.625 | B |
| Atingir objetivos pessoais (autoestima) | 0.625 | B |
| Rapidez | 0.594 | B |
| Fluidez na comunicação com o exterior | 0.531 | B |
| Melhoria da comunicação interna | 0.531 | B |
| Acompanhamento do plano de produção | 0.500 | B |
| Sentido de oportunidade dirigido à captação clientes | 0.469 | C |
| Distinguir-se pela capacidade tecnológica | 0.438 | C |
| Controlo sobre poluição | 0.406 | C |
| Análise ciclo vida dos produtos | 0.344 | C |
| Coaching e formação | 0.344 | C |
| Serviço ao cliente/contactar clientes (esclarecer situação em projeto) | 0.313 | C |
| Negociar condições de pagamento | 0.250 | C |
| Benchmark (análise concorrentes e conhecimento do mercado) | 0.250 | C |
| Experimentação (fase laboratório ou fabril) | 0.219 | C |
| Gestão de stocks | 0.188 | C |
| Ensaio laboratoriais | 0.156 | C |
| Atualização informática (atividades comerciais e processo produtivo) | 0.147 | C |
| Contactar fornecedores | 0.125 | C |
| Reuniões de definição e revisão de objetivos estratégicos | 0.118 | C |
| Inspeção, identificação e transmissão de normas de segurança | 0.094 | C |
| Planeamento de tarefas | 0.000 | C |
| Controle de produção (ajuste de procedimentos para passagem escala laboratorial à fabril) e manutenção de equipamentos | 0.000 | C |
| Compras | 0.000 | C |

ANEXO H: ORGANIZAÇÃO B POR CENTRALITY INDEX (CI) E CI RANK

| Meios/fins | CI | CI Rank |
|---|-------|---------|
| Rentabilidade | 0.156 | A |
| Segurança | 0.152 | A |
| Produtividade | 0.152 | A |
| Controle de produção e manutenção de equipamentos | 0.138 | A |
| Valores ambientais | 0.136 | A |
| Cooperação entre sectores | 0.134 | A |
| Inspeção, identificação e transmissão de normas de segurança | 0.113 | A |
| Qualidade | 0.104 | A |
| Acompanhamento do plano produção | 0.102 | B |
| Controlo sobre poluição | 0.070 | B |
| Melhoria da comunicação interna | 0.068 | B |
| <i>Coaching</i> e formação | 0.061 | B |
| Satisfação cliente | 0.054 | B |
| Serviço ao cliente/contactar clientes (esclarecer situações em projeto) | 0.052 | B |
| Rapidez | 0.050 | C |
| Atingir objetivos pessoais | 0.048 | C |
| Cumprimento de prazos | 0.045 | C |
| Inovação | 0.043 | C |
| Reuniões de definição e revisão de objetivos estratégicos | 0.043 | C |
| Fluidez comunicação com o exterior | 0.041 | C |
| Planeamento de tarefas | 0.041 | C |
| Promover proximidade do cliente | 0.027 | C |
| Ensaio laboratoriais | 0.025 | C |
| Experimentação (fase laboratório ou fabril) | 0.025 | C |
| Contactar fornecedores | 0.020 | C |
| Fidelização de clientes | 0.018 | C |
| Reputação organizacional | 0.014 | C |
| Gestão de stocks | 0.014 | C |
| Negociar condições de pagamento | 0.014 | C |
| Compras | 0.014 | C |
| Atualização informática (atividades comerciais e processo produtivo) | 0.011 | C |
| Sentido de oportunidade dirigido à captação de clientes | 0.009 | C |
| Distinguir-se pela capacidade tecnológica | 0.005 | C |
| Análise ciclo vida dos produtos | 0.000 | C |

ANEXO I: ORGANIZAÇÃO B POR ABSTRACT INDEX (AI) E AI RANK

| Meios/fins | AI | AI Rank |
|---|-------|---------|
| Produtividade | 1.000 | A |
| Reputação organizacional | 1.000 | A |
| Promover proximidade do cliente | 1.000 | A |
| Rentabilidade | 1.000 | A |
| Atingir objetivos pessoais | 1.000 | A |
| Satisfação cliente | 0.958 | A |
| Cumprimento de prazos | 0.950 | A |
| Segurança | 0.910 | A |
| Inovação | 0.895 | B |
| Qualidade | 0.804 | B |
| Fluidez comunicação com o exterior | 0.667 | B |
| Valores ambientais | 0.517 | B |
| Cooperação entre sectores | 0.458 | B |
| Acompanhamento do plano produção | 0.356 | B |
| Sentido de oportunidade dirigido à captação de clientes | 0.344 | C |
| Rapidez | 0.273 | C |
| Fidelização de clientes | 0.250 | C |
| Contactar fornecedores | 0.222 | C |
| Melhoria da comunicação interna | 0.200 | C |
| <i>Coaching</i> e formação | 0.037 | C |
| Gestão de stocks | 0.000 | C |
| Controlo sobre poluição | 0.000 | C |
| Planeamento de tarefas | 0.000 | C |
| Reuniões de definição e revisão de objetivos estratégicos | 0.000 | C |
| Negociar condições de pagamento | 0.000 | C |
| Serviço ao cliente/contactar clientes (esclarecer situações em projeto) | 0.000 | C |
| Experimentação (fase laboratório ou fabril) | 0.000 | C |
| Inspeção, identificação e transmissão de normas de segurança | 0.000 | C |
| Controle de produção e manutenção de equipamentos | 0.000 | C |
| Ensaio laboratoriais | 0.000 | C |
| Atualização informática (atividades comerciais e processo produtivo) | 0.000 | C |
| Distinguir-se pela capacidade tecnológica | 0.000 | C |

ANEXO J: ORGANIZAÇÃO B POR CACI E CACI RANK

| Meios/fins | CACI | CACI Rank |
|---|-------|-----------|
| Rentabilidade | 1.000 | A |
| Produtividade | 0.963 | A |
| Segurança | 0.926 | A |
| Valores ambientais | 0.852 | A |
| Atingir objetivos pessoais | 0.852 | A |
| Qualidade | 0.815 | A |
| Cooperação entre sectores | 0.741 | B |
| Satisfação cliente | 0.741 | B |
| Promover proximidade do cliente | 0.667 | B |
| Acompanhamento do plano produção | 0.667 | B |
| Cumprimento de prazos | 0.593 | B |
| Controle de produção e manutenção de equipamentos | 0.593 | B |
| Inovação | 0.481 | B |
| Reputação organizacional | 0.481 | B |
| Inspeção, identificação e transmissão de normas de segurança | 0.481 | B |
| Melhoria da comunicação interna | 0.444 | C |
| Sentido de oportunidade dirigido à captação de clientes | 0.375 | C |
| Rapidez | 0.370 | C |
| Controlo sobre poluição | 0.370 | C |
| Distinguir-se pela capacidade tecnológica | 0.344 | C |
| Fluidez comunicação com o exterior | 0.296 | C |
| Coaching e formação | 0.296 | C |
| Serviço ao cliente/contactar clientes (esclarecer situações em projeto) | 0.259 | C |
| Reuniões de definição e revisão de objetivos estratégicos | 0.222 | C |
| Planeamento de tarefas | 0.185 | C |
| Ensaio laboratoriais | 0.125 | C |
| Fidelização de clientes | 0.111 | C |
| Contactar fornecedores | 0.111 | C |
| Experimentação (fase laboratório ou fabril) | 0.074 | C |
| Gestão de stocks | 0.000 | C |
| Negociar condições de pagamento | 0.000 | C |
| Atualização informática (atividades comerciais e processo produtivo) | 0.000 | C |

ANEXO K: IN-DEGREES E OUT-DEGREES DAS ORGANIZAÇÕES A E B

| Meios/fins | Organização A | | Organização B | |
|--|---------------|-------------|---------------|-------------|
| | In-degrees | Out-degrees | In-degrees | Out-degrees |
| Segurança | 64 | 18 | 61 | 6 |
| Produtividade | 87 | 0 | 67 | 0 |
| Inovação | 50 | 30 | 17 | 2 |
| Cumprimento de prazos | 22 | 20 | 19 | 1 |
| Qualidade | 36 | 38 | 37 | 9 |
| Fidelizar clientes | 53 | 18 | 2 | 6 |
| Sentido de oportunidade (dirigido à captação de clientes) | 8 | 15 | 4 | 0 |
| Rapidez | 13 | 28 | 6 | 16 |
| Valores ambientais | 52 | 20 | 31 | 29 |
| Reputação social | 20 | 0 | 6 | 0 |
| Cooperação entre sectores | 28 | 41 | 27 | 32 |
| Contactar fornecedores | 0 | 12 | 2 | 7 |
| Fluidez na comunicação com o exterior | 9 | 36 | 12 | 6 |
| Satisfação cliente | 20 | 28 | 23 | 1 |
| Promover proximidade do cliente | 22 | 56 | 12 | 0 |
| Rentabilidade | 114 | 0 | 69 | 0 |
| Gestão de stocks | 0 | 14 | 0 | 6 |
| Controlo sobre poluição | 0 | 36 | 0 | 31 |
| Análise ciclo vida dos produtos | 6 | 16 | 0 | 0 |
| Ensaio laboratoriais | 0 | 13 | 0 | 11 |
| Coaching e formação | 3 | 21 | 1 | 26 |
| Acompanhamento plano produção | 9 | 28 | 16 | 29 |
| Planeamento tarefas | 0 | 6 | 0 | 18 |
| Reuniões de definição e revisão de objetivos estratégicos | 0 | 10 | 0 | 19 |
| Atingir objetivos pessoais | 20 | 10 | 21 | 0 |
| Atualização informática (de atividades comerciais e de fases do processo produtivo) | 0 | 12 | 0 | 5 |
| Melhoria da comunicação interna | 11 | 25 | 6 | 24 |
| Negociar condições de pagamento | 2 | 18 | 0 | 6 |
| Serviço ao cliente/contactar clientes (esclarecer situação em projeto) | 0 | 24 | 0 | 23 |
| Experimentação (fase laboratório ou fabril) | 0 | 17 | 0 | 11 |
| Inspeção, identificação e transmissão de normas de segurança | 0 | 8 | 0 | 50 |
| Controle de produção (ajuste de procedimentos p/ passagem escala laboratorial à fabril) e manutenção de equipamentos | 0 | 6 | 0 | 61 |
| Benchmark (análise concorrentes e conhecimento mercado) | 0 | 21 | | |
| Distinguir-se pela capacidade tecnológica | 8 | 6 | 0 | 6 |
| Compras | 0 | 6 | 0 | 0 |