UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI
ȘCOALA DOCTORALĂ DE ECONOMIE ȘI ADMINISTRAREA AFACERILOR

DEZVOLTAREA SUSTENABILĂ PRIN GÂNDIRE ȘI RAPORTARE INTEGRATĂ

Coordonator științific
Prof. univ. dr. Adriana Tiron-Tudor

Doctorand
Mariana-Monica Coman (cas. Madar-Coman)

Cluj-Napoca
2026

Cuprins

INTRODUCEREA TEZEI **7**

I. GÂNDIREA ȘI RAPORTAREA INTEGRATĂ PENTRU DEZVOLTAREA SUSTENABILĂ – DEZBATERI ACADEMICE ȘI PRACTICE **11**

1.1. Introducere 11

1.2. Relația dintre gândirea integrată, raportarea integrată și dezvoltarea sustenabilă 14

1.3. Metodologie 18

1.3.1. Filosofia și abordarea cercetării 18

1.3.2. Protocolul revizuirii literaturii 20

1.3.3. Întrebările de cercetare 20

1.3.4. Colectarea datelor 21

1.3.5. Impactul articolelor 23

1.3.6. Cadru analitic 24

1.3.7. Fiabilitate și validitate 24

1.3.8. Codificarea articolelor 26

1.4. Rezultate și discuții 26

1.4.1. Imagine de ansamblu asupra evoluției literaturii privind ITR pentru dezvoltarea durabilă 26

1.4.2. Principalele dezbateri din literatura privind ITR pentru dezvoltarea durabilă 38

1.4.3. Perspective viitoare de cercetare privind rolul ITR în dezvoltarea durabilă 55

1.5. Concluzii 57

II. ROLUL ACTORILOR INTERNI ÎN PROMOVAREA GÂNDIRII ȘI RAPORTĂRII INTEGRATE: STUDIU DE CAZ PRIVIND SCHIMBAREA ORGANIZAȚIONALĂ ORIENTATĂ SPRE SUSTENABILITATE **59**

2.1. Introducere 59

2.2. Revizuirea literaturii 62

2.3. Cadrul teoretic 68

2.4. Metodologie 74

2.4.1. Paradigma cercetării 74

2.4.2. Metodologia Grounded Theory 76

2.4.3. Selectarea studiului de caz 78
2.4.4. Colectarea datelor 81
2.4.5. Abordarea analizei datelor 85
2.5. Rezultate 90
2.5.1. Modele lingvistice ca precursori ai cadrelor cognitive 91
2.5.2. Cadre cognitive care susțin adoptarea ITR 99
2.6. Discuții 110
2.7. Concluzii 113
III. CERCETARE INTERVENȚIONISTĂ: DEZVOLTAREA UNUI CADRU DE GÂNDIRE ȘI RAPORTARE INTEGRATĂ CARE CONDUCE LA DEZVOLTAREA SUSTENABILĂ A COMPANIEI **115**
3.1. Introducere 115
3.2. Cadru conceptual: Modelul lui Laughlin 116
3.3. Metodologie 121
3.3.1. Proiectarea cercetării 121
3.3.2. Contextul cercetării: Silcotub (2019–2026) 122
3.3.3. Colectarea datelor 124
3.3.4. Validitate, fiabilitate și considerații etice 127
3.4. Rezultate 128
3.4.1. Procesul de intervenție: DAR aplicat la Silcotub 128
3.4.2. Configurația de bază a fazei de diagnostic (2019–2020): orientare fragmentată către sustenabilitate 129
3.4.3. Faza de acțiune (2020–2025) 137
3.4.4. Faza de reflecție (2026): mecanisme de schimbare și pași viitori 146
3.4.5. Instrumente propuse pentru implementarea ITR 151
3.5. Discuții 156
3.5.1. Reinterpretarea schimbării organizaționale prin modelul lui Laughlin 156
3.5.2. Schimbarea morfostatică versus schimbarea morfogenetică în contextul sustenabilității 157
3.5.3. Ciclul Diagnostic–Acțiune–Reflecție ca mecanism al schimbării profunde 159
3.5.4. Regândirea raportării și gândirii integrate 160
3.5.5. Mecanisme care facilitează transformarea profundă 161
3.5.6. Contribuții teoretice 162

3.5.7. Contribuții practice 163
3.6. Concluzii 163
CONCLUZIILE TEZEI, PERSPECTIVE ȘI LIMITĂRI **164**
BIBLIOGRAFIE **169**
ANEXA A: LISTA CELOR 134 DE ARTICOLE **192**
ANEXA B: GHID DE INTERVIU **195**
ANEXA C: DOCUMENTE ANALIZATE **196**

1. Contextul și Importanța Cercetării

Dezvoltarea sustenabila a devenit una dintre provocările definitorii ale organizațiilor contemporane. Preocupările tot mai accentuate privind mediul, creșterea așteptărilor părților interesate, cerințele de reglementare din ce în ce mai stricte și necesitatea unei transparențe sporite au determinat organizațiile să regândească modul în care creează și susțin valoare pe termen lung. În prezent, companiile nu mai sunt evaluate exclusiv prin prisma performanței financiare, ci și prin capacitatea lor de a răspunde provocărilor de mediu, sociale și de guvernanță (ESG), menținând în același timp competitivitatea pe termen lung.

În acest context aflat în continuă evoluție, raportarea corporativă tradițională a fost criticată tot mai frecvent pentru incapacitatea sa de a oferi o imagine completă asupra performanței organizaționale și a proceselor de creare a valorii. Ca răspuns la aceste limitări, Raportarea Integrată (Integrated Reporting – IR) a apărut ca o abordare inovatoare, menită să conecteze informațiile financiare și nefinanciare, oferind o reprezentare mai cuprinzătoare a activităților și rezultatelor organizaționale.

Cu toate acestea, dezbaterile academice și profesionale au evidențiat faptul că o raportare integrată autentică nu poate exista în absența Gândirii Integrate (Integrated Thinking – IT), înțeleasă ca analiza activă a relațiilor dintre unitățile organizaționale, resurse, părțile interesate, strategie, guvernanță, riscuri și oportunități.

Deși conceptele de Gândire și Raportare Integrată (ITR) au câștigat o atenție semnificativă în ultimul deceniu, persistă încă importante lacune de cunoaștere. Cercetările existente s-au concentrat predominant asupra practicilor de raportare și calității informațiilor divulgate, în timp ce mecanismele organizaționale, percepțiile manageriale și procesele de schimbare care susțin adoptarea și implementarea ITR au fost investigate într-o măsură mai redusă.

Mai mult, majoritatea dovezilor empirice provin din economii dezvoltate și corporații globale, existând încă numeroase incertitudini privind modul în care aceste practici funcționează în industrii intensive în resurse din economiile emergente.

Scopul acestei cercetări doctorale rezidă în încercarea de a acoperi aceste lacune prin investigarea ITR ca mecanism care susține dezvoltarea sustenabila și transformarea organizațională. Studiul se concentrează asupra companiei Silcotub SA, parte a Grupului Tenaris, care activează într-un sector industrial, consumator intensiv în resurse, unde provocările privind sustenabilitatea, așteptările stakeholderilor și complexitatea operațională sunt deosebit de pronunțate.

Prin combinarea analizei literaturii de specialitate, a analizei calitative și a cercetării intervenționiste, teza oferă o înțelegere comprehensivă a ITR din perspective multiple. Cercetarea contribuie atât la dezvoltarea cunoașterii academice, cât și la practica managerială, explicând modul în care organizațiile pot depăși inițiativele de sustenabilitate orientate exclusiv către conformare și pot integra principiile sustenabilității în procesele decizionale, sistemele de guvernanță și activitățile operaționale.

2. Scopul, Obiectivele și Intrebările Cercetării

Scopul general al acestei teze de doctorat este de a investiga modul în care Gândirea și Raportarea Integrată (Integrated Thinking and Reporting – ITR) contribuie la dezvoltarea sustenabilă și la crearea valorii pe termen lung prin transformarea proceselor decizionale organizaționale, a comportamentelor manageriale, a structurilor de guvernanță și a practicilor de raportare.

Cercetarea urmărește să înțeleagă ITR nu doar ca un mecanism de raportare, ci ca o capacitate organizațională capabilă să faciliteze transformarea durabilă. Mai specific, teza își propune să explice modul în care conceptul a evoluat în literatura academică, cum este perceput și interpretat de actorii organizaționali și cum poate fi implementat în mod practic într-un mediu industrial complex.

Pentru atingerea acestui scop, studiul urmărește trei obiective interconectate.

Primul obiectiv constă în analizarea evoluției literaturii privind ITR și identificarea principalelor perspective teoretice, provocări de implementare și direcții viitoare de cercetare asociate dezvoltării durabile.

Al doilea obiectiv vizează investigarea factorilor organizaționali, instituționali și comportamentali care influențează adoptarea ITR, cu accent deosebit asupra interpretărilor cognitive ale managerilor și angajaților implicați în procesele decizionale legate de sustenabilitate.

Al treilea obiectiv urmărește dezvoltarea și validarea empirică a unui cadru intervenționist capabil să susțină implementarea ITR și transformarea organizațională durabilă într-un context industrial intensiv în resurse.

Aceste obiective sunt abordate prin intermediul unui set de întrebări de cercetare interconectate.

Capitolul I

RQ1. *Cum a evoluat literatura privind ITR?*

RQ2. *Care sunt principalele aspecte referitoare la adoptarea ITR și cum influențează acestea dezvoltarea durabilă a organizației?*

RQ3. *Care sunt perspectivele viitoare de cercetare privind ITR și care va fi rolul acesteia în susținerea dezvoltării durabile?*

Capitolul II

RQ1: *Cum contribuie factorii instituționali și organizaționali la adoptarea ITR sau, dimpotrivă, cum o limitează?*

Capitolul III

RQ1: *Cum dezvoltă și implementează o companie din industria metalurgică practici de ITR care contribuie la dezvoltarea organizațională durabilă?*

3. Cadrul teoretic

Cercetarea se fundamentează pe un cadru teoretic multidisciplinar care integrează perspective provenite din contabilitate, studii organizaționale, managementul sustenabilității și literatura privind schimbarea organizațională.

Teoria Instituțională oferă o bază importantă pentru înțelegerea modului în care organizațiile răspund presiunilor externe tot mai mari legate de sustenabilitate și practicile de raportare. Evoluțiile legislative, așteptările profesionale, cerințele părților interesate și normele sectoriale generează atât stimulente, cât și constrângeri care influențează adoptarea ITR.

Teoria Părților Interesate (Stakeholder Theory) susține analiza responsabilității organizaționale și a procesului de creare a valorii, evidențiind importanța satisfacerii nevoilor informaționale și a așteptărilor diferitelor grupuri de stakeholders. Această teorie subliniază rolul Gândirii Integrate în echilibrarea considerațiilor economice, sociale și de mediu în procesul decizional.

Teoria Sensemaking contribuie la înțelegerea modului în care managerii și angajații interpretează provocările asociate sustenabilității și construiesc sens în jurul inițiativelor de ITR. Deoarece implementarea acesteia necesită schimbări comportamentale și culturale semnificative, interpretările manageriale joacă un rol decisiv în succesul sau eșecul procesului de integrare.

Teoria Capacităților Dinamice (Dynamic Capabilities Theory) oferă perspective relevante privind modul în care organizațiile dezvoltă capacitatea de adaptare la medii aflate în schimbare. În această lucrare, Gândirea Integrată este conceptualizată ca o capacitate organizațională care permite

integrarea resurselor, alinierea obiectivelor strategice și răspunsul eficient la provocările sustenabilității.

Componenta intervenționistă a cercetării se bazează în mod esențial pe modelul schimbării organizaționale propus de Laughlin (1991). Acest cadru oferă o lentilă analitică prin care transformările organizaționale pot fi examinate prin prisma interacțiunilor dintre schemele interpretative, arhetipurile de proiectare și subsistemele organizaționale.

Împreună, aceste perspective teoretice permit o înțelegere cuprinzătoare a ITR ca fenomen multidimensional ce include influențe instituționale, cogniție managerială, învățare organizațională, implicarea părților interesate și transformare organizațională.

4. Metodologie

Această cercetare doctorală adoptă un design de cercetare calitativ, bazat pe o abordare multimetodă, având ca scop dezvoltarea unei înțelegeri aprofundate a Gândirii și Raportării Integrate și a contribuției sale la dezvoltarea organizațională sustenabila. Având în vedere complexitatea fenomenului investigat, studiul combină abordări complementare care permit analizarea subiectului din perspective teoretice, comportamentale și organizaționale.

Designul cercetării a fost dezvoltat progresiv, fiecare etapă informând și extinzând etapa următoare, asigurând astfel coerență metodologică și profunzime teoretică.

Etapa I – Revizuirea Structurată a Literaturii (Structured Literature Review)

Prima etapă a cercetării a constat într-o Revizuire Structurată a Literaturii realizată în conformitate cu metodologia propusă de Massaro și colaboratorii (2016). Scopul acestei etape a fost construirea fundamentelor teoretice ale studiului, sintetizarea cunoștințelor academice existente, identificarea principalelor direcții de cercetare și evidențierea lacunelor existente privind Gândirea Integrată, Raportarea Integrată și Dezvoltarea Sustenabila a organizatiei.

Publicațiile academice au fost colectate sistematic din baze de date științifice internaționale(Web of science si Google Scholar) și analizate pentru a investiga evoluția domeniului, principalele abordări teoretice utilizate, caracteristicile metodologice ale studiilor anterioare și provocările și oportunitățile asociate implementării ITR.

Etapa II – Studiu de caz interpretativ

Pornind de la concluziile revizuirii literaturii, cea de-a doua etapă a utilizat o abordare interpretativă bazată pe studiul de caz calitativ pentru a investiga modul în care actorii organizaționali percep și interpretează ITR într-un context organizațional real.

Studiul empiric a fost realizat în cadrul Silcotub SA, filială românească a Grupului Tenaris, selectată datorită relevanței sale ca organizație industrială, intensiv consumatoare de resurse, confruntată cu provocări crescânde privind sustenabilitatea și cerințele de raportare.

Colectarea datelor s-a bazat în principal pe interviuri semi-structurate, completate prin analiza documentară. Au fost realizate douăzeci de interviuri cu manageri și specialiști provenind din diferite funcțiuni organizaționale și niveluri ierarhice.

Analiza datelor a urmat principiile metodologiei Grounded Theory, utilizând proceduri de codificare deschisă, axială și selectivă, asistate de software-ul MAXQDA. Rezultatul acestei etape a fost dezvoltarea unui Model de Încadrare Cognitivă (Cognitive Framing Model) care explică modul în care interpretările manageriale modelează răspunsurile organizaționale față de inițiativele de Gândire și Raportare Integrată.

Analiza a identificat mai multe cadre cognitive dominante: Valorea Strategica, Sustenabilitatea, Părțile Interesate, Conformitatea, Fragmentarea, Facilitarea Schimbării, Bariere si Incertitudinea. Pentru aprofundarea relațiilor dintre aceste cadre, cercetarea a dezvoltat o **Matrice a Cadrelor Cognitive**, care ilustrează relațiile dinamice dintre interpretările care facilitează și cele care constrâng implementarea Gândirii și Raportării Integrate.

Atât Modelul de Încadrare Cognitivă, cât și Matricea Cadrelor Cognitive reprezintă contribuții teoretice importante ale tezei, oferind o explicație comportamentală a adoptării ITR și evidențiind rolul central al proceselor de sensemaking managerial.

Etapa III – Cercetare intervenționistă

A treia etapă a adoptat o abordare de tip **Interventionist Research**, extinzând analiza de la înțelegerea fenomenului către examinarea activă a implementării sale și a implicațiilor organizaționale.

Intervenția s-a desfășurat pe o perioadă extinsă și a urmat ciclul Diagnostic – Acțiune – Reflecție (DAR), caracteristic cercetării intervenționiste. Pentru analiza schimbării organizaționale, intervenția a fost interpretată prin prisma modelului schimbării organizaționale al lui Laughlin (1991), care distinge între: scheme interpretative, arhetipuri organizaționale si subsisteme

organizaționale. Acest cadru a oferit o perspectivă structurată asupra modului în care Gândirea Integrată influențează atât convingerile manageriale, cât și structurile organizaționale.
În loc să se concentreze exclusiv asupra rezultatelor raportării, această etapă a analizat modul în care principiile sustenabilității au fost integrate progresiv în structurile de guvernanță, sistemele manageriale, procesele decizionale și practicile operaționale.

5. Principalele rezultate

Rezultatele acestei cercetări doctorale derivă din trei etape de cercetare complementare care, împreună, contribuie la înțelegerea modului în care Gândirea și Raportarea Integrată (ITR) susțin dezvoltarea durabilă și transformarea organizațională. Deși fiecare capitol răspunde unui obiectiv distinct de cercetare, acestea oferă, în mod cumulativ, o explicație progresivă a evoluției, adoptării și implementării ITR în contexte organizaționale.

Capitolul I: Gândirea și Raportarea Integrată pentru Dezvoltarea Sustenabilă – Dezbateri Academice și Practice

Primul capitol oferă o sinteză comprehensivă a literaturii existente privind Gândirea și Raportarea Integrată și relația acesteia cu dezvoltarea durabilă. Analiza evidențiază o evoluție semnificativă a domeniului în ultimul deceniu, marcată de trecerea de la o preocupare predominantă pentru practicile de raportare către o înțelegere mai amplă a integrării ca proces strategic și organizațional. Rezultatele arată că ITR este asociată din ce în ce mai mult cu procesele de creare a valorii, integrarea sustenabilității, implicarea părților interesate, eficacitatea guvernanței și transformarea organizațională. Literatura confirmă faptul că Gândirea Integrată este recunoscută ca mecanismul fundamental care permite organizațiilor să depășească procesul decizional fragmentat și să dezvolte o înțelegere holistică a creării valorii pe termen scurt, mediu și lung.
Analiza literaturii evidențiază, de asemenea, o serie de provocări persistente care afectează implementarea ITR. Acestea includ dificultăți privind integrarea informațiilor financiare și nefinanciare, capacități organizaționale limitate, angajament insuficient din partea conducerii, predominanța structurilor organizaționale construite pe silozuri funcționale și lipsa unor cadre practice de implementare. În plus, deși Raportarea Integrată a beneficiat de o atenție academică semnificativă, Gândirea Integrată rămâne relativ insuficient explorată, în special în ceea ce privește dimensiunile sale comportamentale, cognitive și organizaționale.

Una dintre concluziile esențiale ale acestui capitol este faptul că literatura existentă oferă dovezi empirice limitate privind modul în care Gândirea Integrată apare și evoluează în cadrul organizațiilor. Această constatare justifică investigația empirică realizată în capitolele următoare și evidențiază necesitatea unor cercetări orientate către actorii organizaționali, procesele de implementare și dinamica transformării organizaționale.

Capitolul II: Rolul actorilor interni în promovarea Gândirii și Raportării Integrate – Studiu de caz privind schimbarea organizațională orientată către sustenabilitate

Cel de-al doilea capitol investighează modul în care managerii și ceilalți actori organizaționali percep și interpretează Gândirea și Raportarea Integrată. Rezultatele demonstrează că adoptarea ITR este influențată în mod semnificativ de cogniția managerială, cultura organizațională și sensurile atribuite de indivizi inițiativelor asociate sustenabilității.

Utilizând abordarea metodologică Grounded Theory, cercetarea identifică o serie de cadre cognitive care modelează interpretările manageriale asupra ITR. Acestea includ: cadrul valorii strategice, cadrul orientării către sustenabilitate, cadrul părților interesate, cadrul conformității, cadrul fragmentării organizaționale, cadrul barierelor de implementare, cadrul incertitudinii si cadrul facilitării schimbării.

Analiza relevă faptul că managerii nu împărtășesc o înțelegere unitară a ITR. Dimpotrivă, percepțiile diferă în funcție de rolurile organizaționale, responsabilități și experiențele anterioare ale participanților. În timp ce unii respondenți percep ITR ca pe un instrument strategic capabil să susțină crearea valorii pe termen lung și reziliența organizațională, alții o consideră în principal o cerință de conformitate asociată intensificării obligațiilor de raportare privind sustenabilitatea.

Una dintre cele mai importante concluzii ale acestui capitol este că succesul implementării depinde de alinierea acestor cadre cognitive la diferite niveluri organizaționale. În situațiile în care există o înțelegere comună asupra conceptului, ITR este mult mai probabil să influențeze atât deciziile strategice, cât și practicile operaționale.

În schimb, lipsa alinierii interpretărilor manageriale generează rezistență la schimbare, incertitudine și bariere de implementare.

Capitolul demonstrează astfel că ITR nu reprezintă doar un concept tehnic de raportare, ci un proces cognitiv și social prin intermediul căruia actorii organizaționali construiesc sens în jurul sustenabilității și al proceselor de creare a valorii.

Capitolul III: Cercetare Intervenționistă – Dezvoltarea unui Cadru de Gândire și Raportare Integrată care conduce la Dezvoltarea Sustenabilă

Cel de-al treilea capitol oferă dovezi empirice privind implementarea practică a ITR prin intermediul unei cercetări intervenționiste longitudinale desfășurate în cadrul companiei Silcotub SA. Rezultatele evidențiază faptul că implementarea ITR reprezintă un proces gradual, care necesită învățare organizațională continuă și capacitate permanentă de adaptare. În loc să apară ca rezultat al unei singure inițiative organizaționale, ITR se dezvoltă progresiv prin cicluri repetate de diagnostic, acțiune, reflecție și ajustare organizațională.

O contribuție centrală a acestui capitol este aplicarea modelului schimbării organizaționale al lui Laughlin (1991) pentru explicarea modului în care are loc transformarea organizațională orientată către sustenabilitate. Rezultatele cercetării evidențiază schimbări semnificative la nivelul celor trei dimensiuni fundamentale ale modelului lui Laughlin.

Schimbări la nivelul schemelor interpretative

La nivelul schemelor interpretative, managerii evoluează progresiv de la perspective orientate predominant către conformitate către o înțelegere strategică mai amplă a sustenabilității, a creării valorii și a responsabilității față de părțile interesate.

Cercetarea demonstrează că modificarea convingerilor și presupunerilor manageriale constituie fundamentul transformării organizaționale durabile.

Schimbări la nivelul arhetipurilor organizaționale

La nivelul arhetipurilor organizaționale, compania modifică treptat mecanismele de guvernanță, sistemele de management al performanței, structurile de raportare și procesele decizionale. Aspectele legate de sustenabilitate sunt integrate progresiv în procesele de planificare strategică și în sistemele de control managerial.

Schimbări la nivelul subsistemelor organizaționale

La nivelul subsistemelor organizaționale, cercetarea identifică modificări vizibile în practicile curente de lucru, activitățile de raportare, procesele de comunicare, monitorizarea performanței și colaborarea interfuncțională. Aceste schimbări operaționale reprezintă manifestarea concretă a transformărilor profunde produse la nivelul structurilor organizaționale și al modului de gândire managerial.

Rezultatele indică faptul că ITR acționează ca un catalizator al schimbării organizaționale prin consolidarea conexiunilor dintre strategie, guvernanță, obiectivele de sustenabilitate și activitățile operaționale.

Studiul demonstrează, de asemenea, că dezvoltarea durabilă este realizată prin alinierea acestor dimensiuni organizaționale și nu exclusiv prin existența unor practici de raportare.

În ansamblu, concluziile capitolului evidențiază faptul că implementarea Gândirii și Raportării Integrate reprezintă un proces profund de transformare organizațională, caracterizat prin modificări ale modului de interpretare, ale structurilor organizaționale și ale practicilor operaționale. Implementarea cu succes a ITR necesită nu doar sisteme și procese adecvate, ci și dezvoltarea unei înțelegeri comune asupra sustenabilității și creării valorii la nivelul întregii organizații.

6. Concluziile tezei

Prezenta cercetare doctorală și-a propus să investigheze modul în care Gândirea și Raportarea Integrată (Integrated Thinking and Reporting – ITR) poate contribui la dezvoltarea durabilă prin influențarea proceselor decizionale organizaționale, consolidarea integrării organizaționale și susținerea creării valorii pe termen lung.

Prin combinarea unei analize sistematice a literaturii de specialitate, a unei investigații calitative asupra percepțiilor manageriale și a unei cercetări intervenționiste longitudinale desfășurate în cadrul companiei Silcotub SA, teza dezvoltă o înțelegere cuprinzătoare a ITR atât ca model conceptual, cât și ca mecanism de transformare organizațională.

Rezultatele cercetării demonstrează că ITR nu trebuie înțeleasă exclusiv ca o practică de raportare sau ca un răspuns la cerințele tot mai numeroase privind divulgarea informațiilor de sustenabilitate. Dimpotrivă, aceasta reprezintă o capacitate organizațională complexă care permite integrarea considerentelor financiare, sociale, de mediu și de guvernanță în procesele decizionale strategice și operaționale. Din această perspectivă, teza confirmă faptul că Gândirea Integrată constituie fundamentul pe care se construiește o Raportare Integrată autentică, transformând procesul de raportare dintr-un exercițiu orientat spre conformitate într-o manifestare a unor procese organizaționale integrate.

Analiza sistematică a literaturii evidențiază evoluția progresivă a conceptului de ITR de la o abordare centrată asupra raportării către o perspectivă de management strategic orientată spre

crearea valorii, implicarea părților interesate, învățarea organizațională și integrarea sustenabilității. Deși literatura de specialitate recunoaște importanța integrării, există încă dovezi limitate privind procesele organizaționale prin care Gândirea Integrată se dezvoltă și se instituționalizează în practica managerială. Cercetarea contribuie la reducerea acestui deficit de cunoaștere prin investigarea simultană a dimensiunilor comportamentale și structurale ale implementării.

Rezultatele empirice demonstrează că adoptarea Gândirii Integrate este puternic influențată de interpretările manageriale și de procesele organizaționale de construire a sensului (sensemaking). Studiul arată că integrarea sustenabilității nu este realizată exclusiv prin intermediul sistemelor formale, al cadrelor de raportare sau al presiunilor externe, ci și prin dezvoltarea unor înțelegeri cognitive comune privind scopul organizației, crearea valorii pe termen lung și responsabilitățile față de părțile interesate.

În consecință, Gândirea Integrată apare ca un proces colectiv, construit la nivel organizațional și influențat de leadership, cultură organizațională, învățare organizațională și colaborare interfuncțională.

O contribuție centrală a tezei constă în explicarea procesului de implementare a ITR prin prisma modelului schimbării organizaționale propus de Laughlin (1991). Cercetarea intervenționistă demonstrează că tranziția către practici organizaționale mai sustenabile are loc prin modificări interdependente la trei niveluri organizaționale.

Schimbări la nivelul schemelor interpretative

La nivelul schemelor interpretative, cercetarea identifică o transformare graduală a convingerilor și presupunerilor manageriale, constând în trecerea de la o perspectivă dominată de conformitate către o înțelegere mai amplă a sustenabilității ca factor strategic al creării valorii.Managerii ajung să recunoască în mod progresiv interdependența dintre performanța financiară, relațiile cu părțile interesate, impacturile asupra mediului și reziliența organizațională pe termen lung.

Schimbări la nivelul arhetipurilor organizaționale

La nivelul arhetipurilor organizaționale, implementarea ITR conduce la modificarea mecanismelor de guvernanță, a sistemelor de măsurare a performanței, a practicilor de control managerial și a structurilor decizionale.

Aspectele legate de sustenabilitate sunt integrate treptat în procesele de planificare strategică, monitorizare operațională și evaluare a performanței organizaționale.

Schimbări la nivelul subsistemelor organizaționale

La nivelul subsistemelor organizaționale, cercetarea documentează schimbări concrete în practicile curente de lucru, procesele de raportare, mecanismele de comunicare și interacțiunile dintre funcțiile organizaționale. Aceste transformări operaționale reprezintă expresia practică a schimbărilor profunde produse la nivelul modului de gândire managerial și al structurilor organizaționale.

Prin aplicarea modelului lui Laughlin, teza demonstrează că ITR funcționează ca un catalizator al transformării organizaționale, facilitând alinierea dintre valorile organizației, sistemele manageriale și activitățile operaționale.

Rezultatele sugerează că dezvoltarea sustenabillă nu este realizată prin inițiative izolate de raportare, ci prin schimbări graduale, cumulative și reciproc consolidante la nivelul celor trei dimensiuni organizaționale analizate. Cercetarea intervenționistă evidențiază, de asemenea, faptul că transformarea organizațională reprezintă un proces iterativ și continuu. Integrarea sustenabilității nu se produce ca rezultat al unei singure intervenții, ci prin cicluri repetate de diagnostic, acțiune și reflecție care remodelează progresiv practicile organizaționale și înțelegerile manageriale. Acest proces subliniază rolul esențial al învățării organizaționale în dezvoltarea capacităților asociate Gândirii și Raportării Integrate.

Din punct de vedere teoretic, teza contribuie la literatura emergentă privind ITR prin propunerea unui cadru explicativ integrat care combină Teoria Instituțională, Teoria Părților Interesate, Teoria Sensemaking, Teoria Capacităților Dinamice și modelul schimbării organizaționale al lui Laughlin. Cercetarea extinde înțelegerea modului în care presiunile externe, așteptările părților interesate, cogniția managerială și structurile organizaționale interacționează pentru a susține dezvoltarea durabilă.

Din perspectivă metodologică, originalitatea tezei rezidă în combinarea revizuirii structurate a literaturii, a analizei de tip Grounded Theory și a cercetării intervenționiste longitudinale. Această triangulare metodologică oferă o înțelegere mai profundă a ITR decât ar fi posibil prin utilizarea unei singure abordări metodologice și furnizează dovezi longitudinale rare privind procesul de implementare. Din perspectivă practică, teza oferă managerilor o direcție clară pentru integrarea sustenabilității în procesele decizionale organizaționale.

Rezultatele evidențiază faptul că implementarea cu succes a ITR necesită angajament ferm din partea leadershipului, colaborare interfuncțională, sisteme integrate de măsurare a performanței, implicarea activă a părților interesate si procese continue de învățare organizațională.
Mai presus de toate, cercetarea demonstrează că dezvoltarea durabilă devine operațională doar atunci când este integrată în deciziile manageriale curente și în rutinele organizaționale de zi cu zi.

Concluzie generală

În concluzie, această teză susține că Gândirea și Raportarea Integrată reprezintă mult mai mult decât o inovație în domeniul raportării corporative. Ea constituie o capacitate organizațională transformatoare care permite organizațiilor să alinieze strategia, guvernanța, operațiunile și obiectivele de sustenabilitate într-un sistem coerent de creare a valorii.
Prin schimbările identificate la nivelul schemelor interpretative, al arhetipurilor organizaționale și al subsistemelor organizaționale, ITR facilitează tranziția de la inițiative fragmentate de sustenabilitate către organizații cu adevărat integrate și orientate spre dezvoltare durabilă.
Astfel, Gândirea și Raportarea Integrată oferă o cale viabilă prin care organizațiile pot crea simultan valoare economică, socială și de mediu, consolidându-și în același timp reziliența și legitimitatea într-un context economic și societal caracterizat de complexitate și exigențe crescânde privind sustenabilitatea.