



AS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E SUAS INFLUÊNCIAS NA NOVA FORMATAÇÃO INSTITUCIONAL DAS ORGANIZAÇÕES

¹Dafne Oliveira Carlos de Morais

²Natália Queiroz da Silva Oliveira

³Elnivan Moreira de Souza

Recebido: 10/08/2014

Aprovado: 28/10/2014

RESUMO

Discussões em âmbito global embasadas na influência do homem no meio ambiente cresceram em nível de alcance, visibilidade e importância, passando a estabelecer nomenclaturas, documentos e eventos oficializados. Esses debates passam a ter mais importância no contexto das organizações, refletidos a partir de pressões diversas. Este ensaio teórico adotou como objetivo convergir considerações entre práticas de sustentabilidade ambiental e suas influências na nova formatação institucional das organizações sob a lente da Teoria Institucional. Nota-se que muitas das práticas de sustentabilidade ambiental realizadas pelas organizações são resultado de pressões do governo, da sociedade e da concorrência, que se convertem em forças isomórficas, quais sejam: o isomorfismo coercitivo, normativo e mimético. Dessa forma, empresas acabam por aderir às práticas de sustentabilidade ambiental movidas pela racionalidade coletiva. Propõe-se um *framework* buscando facilitar o entendimento e incitar novas discussões sobre triangulações conceituais envolvendo a influência de práticas de sustentabilidade ambiental na nova formatação institucional das organizações, o papel das variáveis ambientais e a análise causal dos fenômenos. Sugere-se agenda de pesquisa.

Palavras-chave: teoria institucional, sustentabilidade ambiental, isomorfismo.

¹ Doutoranda pela Fundação Getulio Vargas - FGV, Brasil
Pesquisadora pela Universidade Estadual do Ceará, UECE, Brasil
E-mail: dafne_oliveira@hotmail.com

² Mestre pela Universidade Estadual do Ceará, UECE, Brasil.
E-mail: natyqs.queiroz@gmail.com

³ Mestre pela Universidade Estadual do Ceará, UECE, Brasil.
Professor pela Centro Universitário Unichristus, UNICRHISTUS, Brasil
E-mail: elnivan@hotmail.com



ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY PRACTICES AND THEIR INFLUENCES ON THE NEW FORMATTING OF INSTITUTIONAL ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Globe-wise discussions on the influence of mankind on the environment have increased in reach, visibility and importance, getting to establish classifications, formalized documents and events. These debates gain more importance in the context of organizations, reflected from various pressures. This theoretical essay aims to converge considerations between environmental sustainability practices and their influence on new institutional formatting of organizations through the lens of Institutional Theory. It was noticed that many of the environmental sustainability practices by organizations are the result of pressure from the government, society and competition, which

become isomorphic forces, which are: coercive, normative and mimetic isomorphism. Thus, companies end up joining the practice of environmental sustainability driven by collective rationality. A framework is proposed in order to facilitate understanding and encourage further discussion on conceptual triangulation involving the influence of environmental sustainability practices in formatting the new institutional organizations, the role of environmental variables and causal analysis of the phenomena. A research agenda is suggested.

Keywords: Institutional Theory, Environmental Sustainability, Isomorphism.

PRÁCTICAS DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y SUS INFLUENCIAS EN EL NUEVO FORMATO INSTITUCIONAL DE LAS ORGANIZACIONES

RESUMEN

Las discusiones a nivel mundial basadas en la influencia del hombre sobre el medio ambiente aumentaron el nivel de alcance, visibilidad e importancia, teniendo clasificaciones establecidas, documentos y eventos formalizados. Estos debates adquieren más importancia en el contexto de las organizaciones, que se refleja de diversas presiones. Este ensayo teórico ha adoptado como objetivo converger consideraciones entre las prácticas de sostenibilidad ambiental y su influencia en las nuevas organizaciones de formato institucional a través de la lente de la teoría institucional. Se nota que muchas de las prácticas de sostenibilidad medio ambiental de las organizaciones son el resultado de la presión del gobierno, la sociedad y la competencia, que se convierten en fuerzas

biomorfas, que son: el isomorfismo coercitivo, normativo y mimético. Por lo tanto, las empresas terminan de unirse a la práctica de la sostenibilidad del medio ambiente impulsada por la racionalidad colectiva. Se propone marco para facilitar la comprensión y alentar nuevos debates sobre la triangulación conceptual que implica la influencia de las prácticas de sostenibilidad ambiental en el formato de las nuevas organizaciones institucionales, el papel de las variables ambientales y el análisis causal de los fenómenos. Se sugiere la agenda de investigación.

Palabras-clave: Teoría Institucional, Sostenibilidad Ambiental, Isomorfismo.



1 INTRODUÇÃO

As discussões em âmbito global embasadas na influência do homem no meio ambiente cresceram em nível de alcance, visibilidade e importância, determinando nomenclaturas, documentos e eventos oficiais. A partir da linha do tempo, divulgada no histórico oficial do Guia RIO+20 (Lombardi & Neto, 2012), pode-se elencar alguns eventos de relevância, quais sejam: a publicação do primeiro relatório do Clube de Roma, em 1971, denominado Os Limites do Crescimento; a divulgação do relatório Nosso Futuro Comum, conhecido como Relatório Brundtland, que marcou a definição do conceito de desenvolvimento sustentável, em 1987; a Conferência da ONU sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento realizada no Rio de Janeiro, em 1992, conhecida como ECO-92; e a última Conferência da ONU sobre desenvolvimento sustentável, novamente no Rio de Janeiro, em 2012, a RIO+20.

A globalização dos problemas ambientais mostra-se como fato incontestável, tendo as organizações no centro desse processo desde a sua origem (Barbieri, 2007). A sua crescente legitimidade conceitual, contudo, não veio acompanhada de discussão crítica e consistente, no sentido efetivo das medidas imprescindíveis para alcançar uma solução (Bellen, 2004). O autor sugere que tal situação pode ser amenizada com a utilização de ferramentas de avaliação, defendendo que transformariam a preocupação com a sustentabilidade ambiental em uma ação evidente e mais consistente. Assim, mecanismos reconhecidos de cuidados ambientais passariam a ser instituídos e valorizados como meio de legitimação da preocupação ambiental organizacional perante a sociedade.

Nesse contexto, percebe-se a oportunidade de discutir a sustentabilidade ambiental sob a lente da Teoria Institucional. O que se aloca sob o título de Teoria Institucional compõe o resultado da convergência de influências de corpos teóricos oriundos, sobretudo, da ciência política, da sociologia e da economia, que procuram incorporar em suas proposições a ideia de instituições, padrões de conduta, normas, valores, crenças e pressupostos nos quais se encontram imersos indivíduos, grupos e organizações (Machado-Da-Silva & Gonçalves, 1998). A Teoria Institucional ainda carece de um conjunto principal de variáveis-padrões, de metodologia de pesquisa padronizada e de um

conjunto de métodos peculiares (Tolbert & Zucker, 1998).

Recorrendo-se às bases Ebsco, Scielo e Spell, foram encontrados alguns trabalhos internacionais que abordam a sustentabilidade sob a lente da Teoria Institucional (Finger, 2007; Crabtree & Hes, 2009; Brown, Jong & Levy, 2009; Hayes & Rajão, 2011; Perez-Batres, Miller & Pisani, 2011; Polk, 2011; Kauko, 2012) e outros, em menor quantidade, de procedência nacional (Munck & Souza, 2009; Coelho & Godoi, 2010; Lima, Pessoa, Santos & Nascimento, 2011; Müller, Siena & Silva, 2012), bem como contribuição de Barbieri, I. F. G. Vasconcelos, Andreassi e Vasconcelos (2010), que abordam os temas sustentabilidade e inovação juntamente com a institucionalização.

O presente trabalho, de caráter qualitativo e configurado como um ensaio teórico de base hermenêutica, adotou como objetivo convergir considerações entre práticas de sustentabilidade ambiental e suas influências na nova formatação institucional das organizações sob a lente da Teoria Institucional. Discute-se, na perspectiva do pensamento econômico, as pressões exercidas por governo, sociedade e concorrência; na perspectiva sociológica, sendo convertidas pelas forças do isomorfismo coercitivo, normativo e mimético; e suas complexas influências que vêm se delineando nas últimas décadas na nova configuração institucional.

O estudo faz-se relevante por diversos aspectos, a saber: contribuir para a lacuna metodológica indicada por Tolbert e Zucker (1998); convergir práticas ambientais sustentáveis e conceitos da Teoria Institucional; triangular aspectos relativos ao pensamento econômico, associados às duas conceituações; propor *framework* inédito; indicar lacunas conceituais existentes; e propor agenda de pesquisa.

Para apresentar as reflexões teóricas de modo a facilitar a compreensão do leitor, o artigo estrutura-se da seguinte forma: inicialmente revisa-se o arcabouço da Teoria Institucional e seu desdobramento desde o trabalho seminal de Meyer e Rowan (1977); em seguida, apresenta-se o quadro evolutivo, conceitual e empírico da sustentabilidade ambiental; depois, o impacto das práticas ambientais sustentáveis nas forças isomórficas é discutido; explora, então, a complexidade das relações entre o ambiente, as forças isomórficas e as práticas de sustentabilidade ambiental; e finaliza com as considerações finais.



2 TEORIA INSTITUCIONAL: DESDOBRAMENTOS E PERSPECTIVA CONTEMPORÂNEA

As organizações são estruturas formais que refletem regras institucionais racionalizadas (Meyer & Rowan, 1977), fundamentalmente influenciando o campo organizacional por sua presença e direção decisória (Bronzo & Honório, 2005). A forma com que as organizações afetam o contexto institucional caracteriza um fenômeno que marca a evolução das discussões em torno do tema e afetam, ainda hoje, a teoria organizacional (Crubellate, 2007).

O contexto ambiental pode ser definido em termos de ambiente técnico e institucional (Machado-da-Silva, Garido Filho, Nascimento & Oliveira, 2003; Meyer & Rowan, 1977; Scott, 1995). No primeiro, organizações disponibilizam produtos e/ou serviços e se baseiam na relação de troca, enquanto no segundo componentes socioculturais ganham destaque, caracterizados por regras e exigências sociais. As organizações devem se ajustar a fim de alcançar apoio e legitimidade.

Mesmo sendo determinante o foco no ambiente, não se deve ignorar o fato de a organização ser um espaço de autonomia de agentes e sistemas como resultado de elevados graus de institucionalização (Meyer & Rowan, 1977). Assim, considera-se relevante para a análise institucional que a instituição seja espaço para os atores sociais e suas escolhas estratégicas.

No contexto das organizações, observa-se a tendência para incorporar práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados, prevalecentes do trabalho organizacional e institucionalizados na sociedade, na busca por aumentar sua legitimidade e perspectiva de sobrevivência, independente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos (Meyer & Rowan, 1977).

A legitimidade ambiental traz diversas vantagens, retratando um processo necessário para o sucesso das organizações em seu campo de atuação, onde demonstram seu poder (DiMaggio & Powell, 2005). Não representando em si um recurso negociável, mas algo complexo e socialmente construído (Diericky & Cool, 1989), a legitimidade pode ser considerada como garantia de fontes de rendas econômicas, por meio do uso do capital institucional como recurso para encaminhar estratégias (Queiroz, Vasconcelos & Goldszmidt, 2007).

A teoria institucional é o resultado da convergência de corpos teóricos da ciência política, da sociologia e da economia, que agrupam em suas proposições a ideia de instituições e de padrões de comportamento, normas, valores, crenças e pressupostos, que envolvem não apenas indivíduos e grupos, mas também organizações (Machado-da-Silva & Gonçalves, 1998). Seu processo de institucionalização refere-se à transformação dessas normas, valores, crenças e pressupostos em regras de conduta social, compartilhadas por mecanismos de aceitação e reprodução, sendo constituída a partir de três etapas (Tolbert & Zucker, 1998). A primeira etapa, a habitualização (estágio pré-institucional), abrange o desenvolvimento de comportamentos padronizados para solucionar problemas e associa esses comportamentos a determinados estímulos. A segunda, objetivação (semi-institucional), implica o desenvolvimento de significados ligados aos comportamentos e à transposição de ações de um contexto para o outro. A última, sedimentação (estágio de completa institucionalização), resulta na institucionalização total.

De acordo com DiMaggio e Powell (2005), mesmo considerando que diferentes organizações atuam no mesmo ramo de negócios, existe um impulso inexorável em direção à homogeneização. Para os autores, campos organizacionais fortemente estruturados fornecem um contexto no qual empenhos individuais para lidar racionalmente com a incerteza e com restrições geralmente levam, de maneira conjunta, à homogeneidade em termos de estrutura, cultura e resultados.

Essas forças que conduzem à semelhança do isomorfismo, teriam duas naturezas: a competitiva e a institucional (DiMaggio & Powell, 2005). A competitiva está diretamente relacionada à competição no mercado, mudança de nichos e medidas de adequação (Meyer, 1979; Fennell, 1980; Hannan & Freeman, 1977 apud DiMaggio & Powell, 2005). Ela explica parte do processo de burocratização que Weber observou e pode ser aplicável à adoção antecipada de inovações, mas não apresenta um quadro completamente adequado do mundo moderno das organizações (DiMaggio & Powell, 2005). A visão de isomorfismo institucional vem suprir essa carência, preocupando-se com as questões acerca das forças que pressionam as comunidades em direção a uma adaptação ao mundo exterior (Kanter, 1972 apud DiMaggio & Powell, 2005).

Em uma abordagem mais direcionada sobre os mecanismos de mudança isomórfica institucional, DiMaggio e Powell (2005) e Leiter e Payne (2008)



identificam três formas pelas quais elas ocorrem: a) isomorfismo coercitivo, resultante de pressões formais e informais exercidas sobre as organizações por outras organizações e pelas perspectivas culturais da sociedade dos quais ela depende; b) isomorfismo mimético, pautado na incerteza, encoraja a imitação devido à insuficiência de compreensão das tecnologias organizacionais, quando as metas são ambíguas ou o ambiente cria uma incerteza simbólica; c) e isomorfismo normativo, derivado principalmente da profissionalização, onde a luta coletiva de membros de uma profissão procura definir as condições e métodos de seu trabalho.

Esses três mecanismos de mudança isomórfica pressionam o entorno das organizações para que se submetam às regras e normas impostas pelo comportamento geral, que tende às forças institucionais, originando assim uma isomorfia nas organizações (Alperstedt, Quintella & Souza, 2010). O isomorfismo como saída utilizada pelas organizações para a sua sobrevivência, contudo, não elimina a peculiaridade de suas práticas, visto que ela é formada por um contexto ambiental complexo.

A visão isomórfica já foi utilizada como viés avaliativo por diversas áreas. DiMaggio e Powell (2005) expuseram alguns trabalhos iniciais, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Isomorfismo e pesquisas organizacionais

AUTORES	ASSUNTO
Coser, Kadushin e Powell (1982)	Descrevem a evolução das editoras americanas de livros universitários de um período de diversidade inicial à homogeneidade atual de dois únicos modelos, a grande burocracia generalista e o pequeno especialista.
Rothman (1980)	Descreve a transformação de diversos modelos de educação legal que competiam entre si em dois modelos dominantes.
Starr (1980)	Fornecer evidências de mimetismo no processo de desenvolvimento do campo hospitalar.
Tyack (1974) e Katz (1975)	Mostram um processo similar em escolas públicas.
Barnouw (1966-68)	Descreve o desenvolvimento de formas dominantes na indústria do rádio.
DiMaggio (1981)	Ilustra o surgimento de modelos organizacionais dominantes para o fornecimento de elevada cultura no final do século XIX.

Fonte: elaborado pelos autores com base em DiMaggio e Powell (2005).

Publicações mais atuais também já interceptaram a Teoria Institucional com diferentes temáticas, como governança (Rossoni & Machado-Da-Silva, 2010; Avelar Júnior, 2012), contabilidade (Beuren & Macohon, 2010b; Tavares, Moreira & Pereira, 2012; Gomes, Peter, Machado & Oliveira, 2013), marketing (Leão & Mello, 2010; Oliveira, 2012), estratégia (Busanelo, Lopes & Vieira, 2010; Walter & Augusto, 2011), ensino (Novais & Fernandes, 2011) e empreendedorismo (Jesus & Machado, 2011).

Considerando o desenvolvimento sustentável como um conjunto de práticas que direciona as empresas no caminho de uma nova formatação institucional, torna-se relevante discutir a associação dos conceitos que permeiam a sustentabilidade e dos que caracterizam pressões exercidas por governo, concorrência e sociedade, bem como a conversão de tais pressões em mecanismos de mudança isomórfica.



3 SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL: QUADRO EVOLUTIVO, CONCEITUAL E EMPÍRICO

No ambiente científico, o termo sustentabilidade surgiu nas áreas de biologia e ecologia, representando uma maior conexão entre humanidade e natureza e a conservação de um equilíbrio dinâmico que permitisse a existência do maior número de espécies possível (Silva & Reis, 2011). Já nas organizações, o termo se depara com certa complexidade, uma vez que representa um conjunto de atributos sociais, econômicos e ambientais que devem ser internalizados para uma organização se qualificar como sustentável. Tais atributos podem envolver desde a proteção ao meio ambiente até uma maior consciência social dos atores produtivos (Cunha, Spers & Zylbersztajn, 2011).

Barbieri (2007) assinala que a Revolução Industrial é frequentemente apontada como marco central no que diz respeito à intensificação dos problemas ambientais no mundo. O autor explica que, até então, a poluição oriunda das atividades humanas permanecia confinada em áreas específicas e conseguia ser absorvida mais facilmente, uma vez que apresentava majoritariamente uma origem orgânica, o que já não se presencia a partir da Revolução Industrial, quando surgem novas substâncias e materiais que não existiam na natureza. E complementa:

A era industrial alterou a maneira de produzir degradação ambiental, pois ela trouxe técnicas produtivas intensivas em material e energia para atender mercados de grandes dimensões, de modo que a escala de exploração de recursos e das descargas de resíduos cresceu a tal ponto que passou a ameaçar a possibilidade de subsistência de muitos povos na atualidade e das gerações futuras (Barbieri, 2007, p. 6).

Nas organizações brasileiras a sustentabilidade começou a tornar-se realidade na década de 1980, quando, em decorrência do aumento da consciência ecológica, mostraram-se dispostas a arcar com o preço da inclusão dessa nova variável no processo produtivo, de acordo com Araújo e Mendonça (2007). Para os autores, o conceito de sustentabilidade empresarial denota a implementação de ações que buscam a diminuição de impactos ambientais e a ascensão de programas sociais, mantendo-se economicamente viável no mercado.

No Brasil, as primeiras publicações sobre sustentabilidade na área da administração são da década de 1990. Em estudo bibliométrico, Souza,

Ribeiro, Machado e Corrêa (2011) apontam, como destaques na contribuição para disseminar o tema, autores como: Barbieri (1997), Donaire (1999), Jacobi (2000), Junior (2001), Layrargues (2000), Maimon (1994), Mello (2000), Miranda, Samudio e Dourado (1997), Motta e Rossi (2001), Nascimento (2001), Neto e Guimarães (2000), Sachs (1993), Souza (1993), entre outros.

O conceito de sustentabilidade mais consensual é o firmado no Relatório Nosso Futuro Comum, conhecido como Relatório Brundtland (Organização das Nações Unidas [ONU], 1987) descrevendo-o como “a capacidade de atender às necessidades das gerações presentes, sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades”. Para Seiffert (2007), contudo, o conceito de sustentabilidade ainda é bastante debatido, uma vez que continua a ser desafiador conciliar crescimento e desenvolvimento (paradigma cartesiano) numa política econômica global e capitalista, e indica a precisão de um conhecimento transdisciplinar para lidar com esse novo paradigma (sustentabilidade).

A sustentabilidade ambiental, conforme Araújo, Bueno, Sousa, Caetano e Mendonça (2006), seria alavancada pela limitação na utilização dos recursos esgotáveis e sua permuta pelos renováveis, pela restrição no consumo, pela criação de tecnologias limpas, além da concepção e consolidação de mecanismos administrativos de proteção ambiental. Por meio desses artifícios, a sustentabilidade ambiental originaria contribuições para a superação da radical distinção que a modernidade faz das atividades humanas e econômicas e dos sistemas naturais, e nortearia para a perspectiva de que uma economia bem-sucedida depende de uma ecologia saudável e vice-versa (Silva, Reis & Amâncio, 2011).

Nesse contexto, pela atuação da mídia, dos formadores de opinião, dos movimentos ambientalistas e dos órgãos governamentais, as pressões institucionais cresceram e levaram as organizações a seguir modelos mais compatíveis com as novas demandas e expectativas sociais relacionadas ao conceito sustentável (Barbieri, et al., 2010). Assim, é possível afirmar que o arquétipo das organizações sustentáveis se tornou uma resposta organizacional a essas pressões institucionais.



4 O IMPACTO DAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NAS FORÇAS ISOMÓRFICAS

Sujeitas às dinâmicas de forças competitivas e institucionais, as organizações estão inseridas em ambientes cada vez mais complexos. Em tais condições, o sucesso, muitas vezes, pode vir a depender de como a empresa efetivamente lida com governos, grupos de interesses, ativistas e o público em geral (Sanchez, 1997). O nível de flexibilidade e a possibilidade de se ajustar com maior rapidez às pressões advindas da sustentabilidade ambiental, ou seja, na formação e consolidação da institucionalização de práticas sustentáveis, podem agir sobre o desempenho dos negócios de modo positivo ou negativo, conforme a resiliência das organizações.

Ressaltando a importância e atenção atribuída aos aspectos da sustentabilidade na sociedade contemporânea, Barbieri et al. (2010) recordam que nenhum movimento social reuniu mais chefes de Estado como a Eco-92 no Rio de Janeiro e a Rio+10, em 2002, em Johannesburg. Foram acontecimentos pautados pela perspectiva de conectar a sustentabilidade ao planejamento do desenvolvimento mundial.

As exigências organizacionais advindas dessa temática se configuram como discussão atual – inclusive, considerando o debate vigente na realização da Rio+20. Além do atributo de contemporaneidade, a temática da sustentabilidade é passível de enfoque pela abordagem da Teoria Institucional, reconhecendo não apenas a ação prática como aspecto relevante nos processos de institucionalização – conforme salientado em Alperstedt, Quintella e Souza (2010) –, mas também o papel do ambiente como componente constitutivo das organizações (Dimaggio & Powel, 1991, 2005; Meyer & Scott, 1983).

A institucionalização seria o resultado das transformações organizacionais ocorridas a partir das pressões exercidas pelo ambiente que, conforme o caso, disparam os mecanismos isomórficos. Regulamentações governamentais, como as leis de Política Nacional do Meio Ambiente, de Segurança e Saúde Ocupacional, de Resíduos Sólidos, e outras mais, exemplificam a influência do isomorfismo coercitivo, evidenciando exigências para que as organizações modifiquem seus processos, gestão e cultura para se adequarem às normas e imposições de transformações ambientais. Por sua vez, entidades, consumidores, funcionários e acionistas disparam mecanismos de

isomorfismo normativo à medida que influenciam nas decisões das organizações de se ajustarem às práticas sustentáveis, sob pena de se prejudicarem no âmbito social. O reconhecimento da sociedade no que tange aos benefícios sociais, econômicos e ambientais proporcionados pelas práticas de sustentabilidade logo são apreendidos e reproduzidos por empresas concorrentes, que então disparam mecanismos de isomorfismo mimético.

Essa mudança ocorrida em várias organizações simultaneamente é o reflexo do que se conhece por racionalidade coletiva (Dimaggio & Powel, 2005). Assim, é possível assumir que a gestão ambiental é dirigida tanto por pressões institucionais do ambiente quanto pela escolha dos atores organizacionais, influenciados no próprio contexto social (Alperstedt, Quintella, & Souza, 2010). No campo das organizações em geral, e em particular das empresas, Barbieri et al. (2010) consideram que esse processo de institucionalização não teve precedentes em termos de alcance espacial e de velocidade com que o conceito se difundiu.

Uma abordagem institucionalizada da proteção ambiental deslocaria, então, a dimensão ambiental da esfera da função produtiva para se tornar componente da função administrativa, de acordo com Sanchez (1997). Para a autora, esse reposicionamento determina uma nova interação entre empresa e meio ambiente, na qual os fatores ambientais são agregados às diretrizes – metas, políticas e estratégias – e a proteção ambiental passa a integrar os objetivos organizacionais.

Considerando essa incorporação nos objetivos organizacionais, Porter e Van der Linde (1995) reconhecem a problemática de equilibrar o anseio da sociedade para a proteção ambiental com o seu ônus econômico. Por essa perspectiva, os autores alegam que melhorar o ambiente torna-se uma espécie de “queda de braço”: de um lado empurra para padrões mais rígidos, enquanto do outro tenta vencer as normas de volta. Nessa “queda de braço”, a reação inicial dos empresários às iniciativas de legislações ambientais foi um tanto hostil, podendo-se dizer também vagarosa e desordenada, abandonando sem solução os problemas ambientais que provocaram os questionamentos (Almeida & Gomes, 2012).

As organizações passaram a desviar a atenção de aspectos negativos e justificar suas ações frente à sociedade por meio de diferentes estratégias de comunicação, como a preparação de relatórios de sustentabilidade, com o objetivo de anunciar e promover o desempenho social, ambiental e



econômico das organizações (Alperstedt, Quintella & Souza, 2010). Essas ações, diretamente associadas aos processos de gestão das organizações, vão aos poucos disparando o mecanismo do isomorfismo mimético. À medida que as empresas vão agindo em resposta às pressões da sociedade, do governo e da concorrência, as práticas de sustentabilidade ambiental vão ganhando forma e se consolidando.

Silva e Reis (2011) vão além e indicam que a noção de sustentabilidade ambiental tem estado presente em diversos discursos, buscando justificar os impactos das diferentes atividades produtivas sobre o ambiente e legitimar sua atuação frente à sociedade. Para Almeida e Gomes (2012), trata-se de uma disputa para dominar o pensamento dos problemas ambientais e das potenciais soluções. Esse controle seria essencial na construção dos caminhos a tomar. Trata-se também de desacreditar alternativas mais radicais de resolução dos problemas, sendo o discurso alarmista promotor de sentimentos de urgência que facilmente são contentados com soluções advindas do mundo empresarial. Nessa visão, apontando soluções não somente institucionais e que não fiquem apenas no plano do discurso, o documento “The future we want”, gerado na RIO+20, defende que:

O fortalecimento e a reforma do quadro institucional não deve ser um fim em si mesmo, mas um meio para alcançar o desenvolvimento sustentável. Reconhecemos que um melhor e mais efetivo quadro institucional para o desenvolvimento sustentável a nível internacional deve: (i) ser consistente com os Princípios do Rio; (ii) construir a Agenda 21 e o Plano de Implementação de

Joanesburgo e seus objetivos sobre o quadro institucional para o desenvolvimento sustentável; (iii) contribuir para a implementação dos compromissos nos resultados de conferências e cimeiras das Nações Unidas nos domínios econômico, social, ambiental e áreas afins; e (iv) ter em conta as prioridades nacionais e para o desenvolvimento de estratégias e prioridades dos países em desenvolvimento.

As soluções ambientais procedentes do mundo corporativo tendem a ficar sob a suspeita de serem tentativas de resolver problemas institucionais de legitimidade (Almeida & Gomes, 2012). Lima, Cabral, Pessoa, Santos e Nascimento (2011) explicam que a consolidação das práticas contribui para a constituição da identidade organizacional, possibilitando maior transparência de seus valores, ações e padrões, estabelecidos e corroborados pelos atores sociais, ao mesmo tempo em que são reconhecidos pela sociedade, favorecendo a legitimidade da organização. A adoção dessas práticas permite o controle de riscos e oportunidades de negócios e possibilita que não apenas a empresa, como também sua cadeia de valor, utilizem estratégias e ferramentas rumo à gestão socialmente responsável (Franco & Nogueira, 2009).

Foram encontrados vários trabalhos (Quadro 2) sobre sustentabilidade que utilizam a Teoria Institucional como *background*. Os artigos de natureza teórica (Finger, 2007; Munck & Souza, 2009) limitam-se a analisar os conceitos sem propor um modelo que facilite a triangulação deles e que permeiem os dois campos teóricos discutidos nesse artigo.

Quadro 2 – Teoria institucional e sustentabilidade

AUTORES	ASSUNTO
Finger (2007)	Analisa o desenho institucional atual e estruturas de incentivos subjacentes; em seguida, apresenta fundamentos teóricos para a concepção de instituições ideais.
Crabtree e Hes (2009)	Analisa a absorção de habitação ambientalmente sustentável em duas grandes cidades da Austrália.
Brown, Jong e Levy (2009)	Analisa o campo organizacional do Global Report Initiative (GRI) usando extensos dados empíricos, incluindo entrevistas e análise documental.
Hayes e Rajão (2011)	Analisa as possibilidades que a tecnologia da informação e comunicação (TIC) prevê para a realização do desenvolvimento sustentável do meio ambiente – um dos objetivos-chave de desenvolvimento do milênio (ODM).



Perez-Batres, Miller e Pisani (2011)	Explora os mecanismos "causais" de institucionalização e sua influência sobre as iniciativas de desenvolvimento sustentável, baseando-se em teorias institucionais e nas partes interessadas.
Polk (2011)	Apresenta um exemplo de arena funcional multinível intersetorial e examina sua capacidade de fornecer uma abordagem mais integrada ao planejamento e elaboração de políticas no oeste da Suécia.
Kauko (2012)	Mostra, usando evidências empíricas de três cidades europeias muito diferentes, Budapeste, Amsterdã e Trondheim, que a Antiga Economia Institucional tem muito a oferecer para a área de problema "irregular", evoluindo com a análise de planejamento e desenvolvimento de propriedades em um ambiente urbano.
Munck e Souza (2009)	Evidencia a relevância do ser humano no contexto de institucionalização e legitimação do paradigma da sustentabilidade.
Coelho Godoi (2010)	Analisa a coerência entre as estratégias discursivas sobre sustentabilidade, extraídas dos relatórios de sustentabilidade de empresas de capital aberto com ações listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), e as práticas ambientais dessas empresas relatadas no discurso midiático.
Lima, Cabral, Pessoa, Santos e Nascimento (2011)	Investiga o processo de institucionalização da RSE na Companhia de Água e Esgoto do Ceará, à luz do modelo de Tolbert e Zucker (1998).
Müller, Siena e Silva (2012)	Discute os efeitos dos arranjos socioeconômicos e os impactos sobre a sustentabilidade dos recursos naturais em reservas extrativistas fundamentado na sociologia econômica.

Fonte: elaborado pelos autores

Já pesquisadores teóricos-empíricos (Crabtree & Hes, 2008; Brown, Jong & Levy, 2009; Hayes & Rajão, 2011; Perez-Batres, Miller & Pisani, 2011; Polk, 2011; Kauko, 2012; Lima, Cabral, Pessoa, Santos & Nascimento, 2011; Müller, Siena & Silva, 2012) incorporam a Teoria Institucional, porém suas abordagens diferem da adotada neste artigo, na medida em que aprofundam aspectos pontuais, os quais se adequaram ao seu campo empírico. No presente artigo buscou-se discutir uma visão mais ampla e generalista.

5 A COMPLEXIDADE DAS RELAÇÕES ENTRE O AMBIENTE, AS FORÇAS ISOMÓRFICAS E AS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE

As organizações, por estarem em um ambiente composto por regras, crenças e valores, necessitam se adequar e atender às orientações coletivamente difundidas para a sua sobrevivência (Machado-Da-Silva & Fonseca, 1999). Muitas vezes elas agem em resposta às pressões externas por parte da

sociedade, por imposição do mecanismo de isomorfismo normativo ou pelo governo, que por meio de leis e normatizações detém o poder de acionar o isomorfismo coercitivo, visto que isso é importante para a legitimidade da organização enquanto elemento constituinte do sistema social. Porém, mesmo estando em ambientes altamente influenciados pelas forças isomórficas, as organizações e seus atores podem agir com certa autonomia (Meyer & Rowan, 1977).

Determinadas pressões discutidas atualmente são relacionadas às questões ambientais. Concordando com Bezerra (2009), a regulamentação ambiental constitui uma importante forma de influenciar as ações das organizações nos diferentes níveis de atuação, principalmente uma vez que por um longo período as iniciativas dos governos eram, em sua maioria, coercitivas (Barbieri, 2007). Isso demonstra que se pensava nos problemas ambientais majoritariamente de forma reativa.

As preocupações que fazem com que as organizações passem a vincular a variável



ambiental à sua estratégia são diversas, indo desde o cumprimento de regras impostas, impulsionadas pelo isomorfismo normativo, até a adoção de posturas ecologicamente corretas, induzidas pelo isomorfismo mimético (Bezerra, 2009; Berry & Rondinelli, 1998). Donaire (1999) aponta que há uma correlação direta entre a conscientização da sociedade e os padrões ambientais estabelecidos – quanto maior a pressão social mais restrita será a legislação ambiental, indicando que a pressão da sociedade vinculada ao isomorfismo coercitivo vai ganhando adesão até disparar o “botão” do isomorfismo normativo. Verifica-se que certas ações podem requerer a utilização de mais de uma força isomórfica.

Instrumentos de regulação direta objetivam evitar ações que possam degradar o meio ambiente, agindo de forma limitadora ou condicionadora do uso de bens, com o poder de polícia para fazer proibições, restrições e obrigações que são impostas às organizações, isso de forma legalizada (Barbieri, 2007). Esses instrumentos são chamados de instrumentos de comando e controle, abrangendo um conjunto de normas, taxas, padrões, requerimentos e controles (Bezerra, 2009). Margulis (1996) adota uma classificação diferente, relacionada com a natureza do instrumento, classificando como principais as licenças, o zoneamento e os padrões. Esses instrumentos pressionam as instituições e fazem com que elas passem a agir de forma similar, ocasionando uma homogeneização do campo organizacional. Essa homogeneização, ou isomorfismo, está fundamentado pela Teoria Institucional e resulta em práticas institucionalizadas.

Práticas resultantes do isomorfismo coercitivo são originadas pela observância de leis, normas e padrões que criam sanções para aqueles que as descumprem. As leis são impostas pelo Estado e regulamentam as ações das organizações. Como exemplos, há algumas leis federais (Barbieri, 2007, p. 357-358): a) Decreto-Lei 1.413, de 14/8/1975: dispõe sobre controle da poluição do meio ambiente provocada por atividades industriais; b) Lei 6.938, de 31/8/1981: dispõe sobre a política nacional do meio ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências (regulamentada pelo Decreto 99.274, de 6/6/1990);

c) Lei 9.605, de 12/2/1998: dispõe sobre sanções penais e administrativas, derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente e dá outras providências (Lei dos Crimes Ambientais). Como exemplo de normas e padrões, tem-se o processo de adequação às normas ISO 9.001 e ISO 14.001, entre outras, que aparentemente contribuem com o caminho para a sustentabilidade ambiental empresarial, visto que inclui mudanças na estrutura da organização (Araújo & Mendonça, 2007).

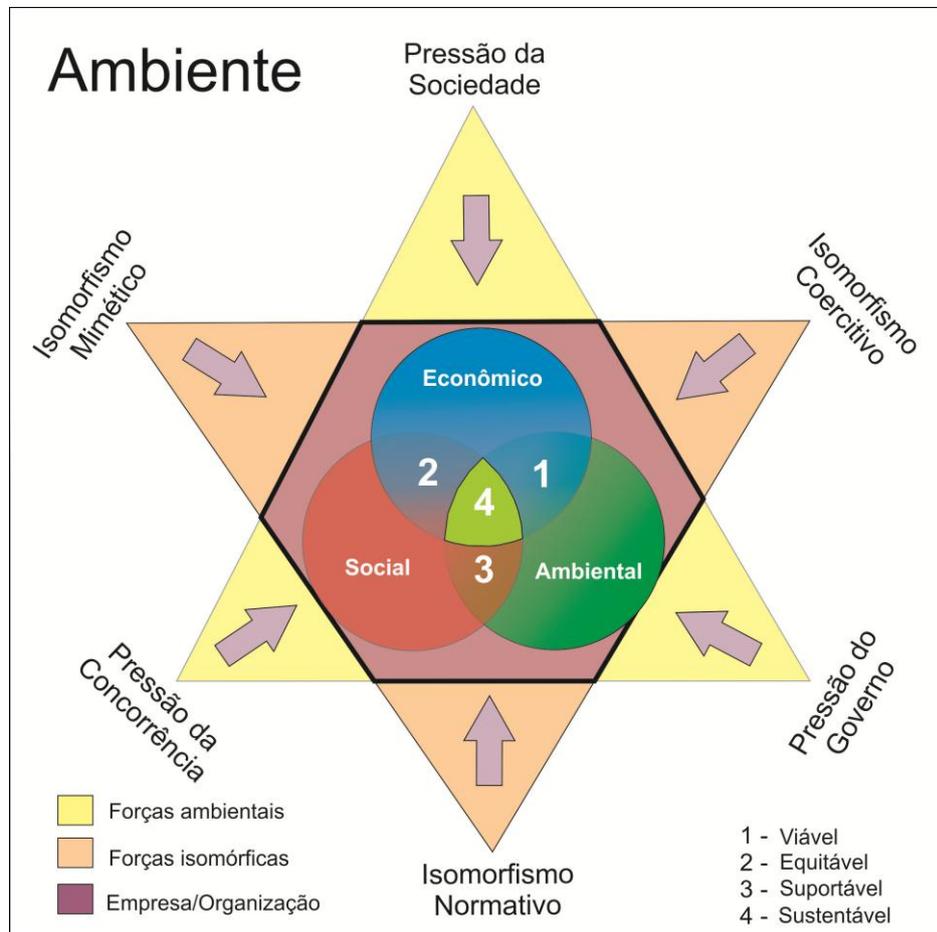
O isomorfismo mimético, no qual as organizações se espelham umas nas outras para se adequar ao mercado por meio da imitação de procedimentos, é aparentemente guiado pela tendência e busca de padrões ou modelos que devem ser seguidos (Rossoni & Pedro Filho, 2011). Essa prática provavelmente é ocasionada pela consciência da sociedade atual. Nesse caso, as organizações acabam por compartilhar direta ou indiretamente tecnologia durante o processo de imitação.

Em decorrência do isomorfismo normativo, que é relacionado à profissionalização, as organizações passam a se moldar e formar suas próprias regras. Assim, acaba havendo um compartilhamento de métodos e técnicas, visto que acabam sendo difundidas e aceitas. Como resultado desse tipo de isomorfismo, são criados padrões e, assim, se torna mais fácil a comparação. Conseqüentemente, aumenta o nível de cobrança por parte da sociedade de modo geral.

A partir da análise da literatura, verificou-se que as discussões teóricas que abordam conjuntamente sustentabilidade ambiental e teoria institucional se limitaram a analisar conceitos, sem propor *framework* que facilite a triangulação deles e que permeiem os dois amplos campos do conhecimento (economia e sociologia) discutidos neste artigo (Finger, 2007; Munk & Souza, 2009). Por outro lado, as pesquisas de natureza teórico-empírica aprofundam em aspectos pontuais, particularmente associados ao campo empírico. Diante das lacunas relatadas e com o intuito de propor uma discussão ampla e generalista, que não se limite a buscar uma versão parcial dos conceitos discutidos, os autores propõem um *framework* (Figura 1) que facilite o entendimento gráfico dessa teia de conceitos e ideias.



Figura 1 – Pressão das forças ambientais e das forças isomórficas nas empresas/ organizações



Fonte: elaborado pelos autores.

As organizações, por fazerem parte de um ambiente que recebe influências da sociedade, do governo e dos concorrentes, são coagidas a agir conforme os preceitos estabelecidos por esses entes. Essas ações são reflexos das forças do isomorfismo coercitivo, normativo e mimético. Tais conceituações são exemplos visíveis das influências do pensamento econômico e sociológico, atuando concomitantemente.

As setas sinalizam as pressões e as forças exercidas respectivamente pela teoria econômica e sociológica. O pentágono, localizado no centro, e que representa a empresa, recebe essa cadeia sêxtupla de pressões e forças. Os três círculos sobrepostos sinalizam o tripé da sustentabilidade (perspectivas econômica, social e ambiental), que deve servir de base para as formulações das práticas

de sustentabilidade empreendidas pelas empresas (Elkington, 2001). As interseções 1, 2 e 3 indicam, respectivamente, a viabilidade, a equibilidade e a suportabilidade. A combinação adequada das três perspectivas gera como resultado a sustentabilidade (item 4).

A intenção dos autores com esse *framework* é incitar os pares a promover um debate que possibilite a inserção da Teoria Institucional associada ao pensamento econômico no bojo das discussões sobre práticas de sustentabilidade. Não se pretende esgotar a Teoria sobre tais aspectos, mas possibilitar a formulação de um *framework* que viabilize a aplicação de estudos empíricos.



6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A adoção de práticas que levem a uma organização sustentável vislumbra-se como ação imperativa, uma vez que o reconhecimento crescente da necessidade da variável ambiental ultrapassa as atividades de toda a humanidade, cotidianas e produtivas. Passa a representar não só uma ação voluntária de preocupação com a continuidade de existência da vida na Terra, mas incorpora um teor compulsório para as organizações, tendo em vista pressões governamentais, sociais e da concorrência.

O presente ensaio adotou como objetivo convergir considerações entre práticas de sustentabilidade ambiental e suas influências na nova formatação institucional das organizações sob a lente da Teoria Institucional. Discutiu-se, na perspectiva do pensamento econômico, sobre as pressões exercidas por governo, sociedade e concorrência; na perspectiva sociológica, a conversão pelas forças do isomorfismo coercitivo, normativo e mimético, e suas complexas influências que vêm se delineando nas últimas décadas na nova configuração institucional.

Foi discutido que muitas das práticas de sustentabilidade ambiental resultam das forças isomórficas que movimentam as empresas no caminho da homogeneidade, visto que as organizações buscam primordialmente a sobrevivência e precisam cada vez mais serem aceitas e respeitadas dentro do contexto ambiental no qual estão inseridas.

Esse processo de busca pela sustentabilidade faz com que as organizações se adaptem às normas, regras e padrões impostos pelo Estado e pela sociedade de modo geral, caracterizando nas organizações um processo de homogeneização, ou seja, de similaridade perante as escolhas e posicionamentos que devem assumir. Acredita-se que muitas práticas de sustentabilidade ambiental realizadas pelas organizações são resultado do processo de isomorfismo vigente no qual as organizações, por receio de finitude ou de sofrerem sanções de diversos tipos, optam pela adoção de posturas tácitas ou explicitamente impostas.

O isomorfismo mimético aparenta estar em ascensão, tendo em vista a postura organizacional competitiva diante da crescente demanda dos consumidores por atuações mais preocupadas e responsabilizadas com o seu entorno, de modo a estarem atentas às ações de suas concorrentes para se igualarem ou suplantarem. O isomorfismo

normativo também tende à ascensão, uma vez que para alcançar um mesmo patamar de sustentabilidade as organizações acabam por se utilizar de profissionais especializados para atender às normas prescritas. O isomorfismo coercitivo vem se consolidando a medida que a sociedade pressiona e o governo o aplica, impondo leis e normas que ditam posturas que devem ser assumidas pelas empresas nos assuntos aderentes à sustentabilidade.

É possível perceber a homogeneização como artifício de amparo diante das exigências e valorização envolvendo a temática da sustentabilidade ambiental na sociedade contemporânea. Alerta-se, contudo, que a excessiva cobrança e a necessidade de legitimação perante a sociedade e o mercado podem levar a adequações e posturas que emergem somente no campo do discurso, objetivando mais o parecer do que o ser.

Foi proposto um *framework* buscando facilitar o entendimento e incitar novas discussões sobre triangulações conceituais envolvendo a influência de práticas de sustentabilidade ambiental na nova formatação institucional das organizações, o papel das variáveis ambientais e a análise causal dos fenômenos. Como sugestão para estudos futuros, o *framework* pode ser dividido e estudado empiricamente em diferentes construtos, como pressões ambientais, forças isomórficas e gestão sustentável. Estudos de caso ou outras abordagens qualitativas podem ser usados para fazer o levantamento e a categorização das principais variáveis para propor o construto. O nível de profundidade requerido por trabalhos empíricos de abordagem qualitativa facilitaria a compreensão do fenômeno em casos específicos, além de fornecer um conteúdo conceitual para elaborar questionários para subsidiar a utilização de metodologias quantitativas. Os trabalhos quantitativos podem ser utilizados para entender em que medida as pressões ambientais e as forças isomórficas acionam as empresas para mudar e buscar práticas sustentáveis como forma de adaptação para se conservarem perenes.

Este ensaio teórico não teve como propósito esgotar as possibilidades de discussão sobre o tema; pelo contrário, a intenção é estimular o debate da academia quanto aos conceitos e relações aqui apresentadas para que outros pesquisadores possam enriquecê-lo incorporando novas categorias, refinando conceitos e sugerindo novas possibilidades.



REFERÊNCIAS

- Almeida, A. R. de Jr. & Gomes, H. L. R. M. (2012). Gestão e interesses corporativos: imagem ambiental ou novas relações com o ambiente? *Ambiente & Sociedade*, 15(1), 157-177.
- Alperstedt, G. D.; Quintella, R. H. & Souza, L. R. (2010). Estratégias de gestão ambiental e seus fatores determinantes: uma análise institucional. *Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 170-186.
- Araújo, G. C.; Bueno, M. P.; Sousa, A. A.; Caetano, M. & Mendonça, P. S. M. (2006). *Sustentabilidade empresarial: a contribuição da fumicultura e da Souza Cruz no desenvolvimento social e ambiental da região Sul*. Simpósio de Excelência em Gestão Tecnológica. Anais. Rio de Janeiro – RJ, Brasil.
- Araújo, G. C. & Mendonça, P. S. M. (2007). *O processo de adequação à sustentabilidade empresarial a partir das normas internacionalmente reconhecidas*. Encontro Nacional Sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. Curitiba – PR, Brasil.
- Avelar, O. V. Jr. (2012). Reorganização burocrática, institucionalização e governança corporativa: um estudo em uma empresa de economia mista. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 2(1), 120-136.
- Barbieri, J. C. (2007). *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. São Paulo: Saraiva.
- Barbieri, J. C.; Vasconcelos, I. F. G.; Andreassi, T. & Vasconcelos, F. C. (2010). Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 146-154.
- Bellen, H. M. V. (2004). Desenvolvimento sustentável: uma descrição das ferramentas de avaliação. *Ambiente & Sociedade*, 7(1), 67-87.
- Berry, M. & Rondinelli, D. (1998). Proactive corporate environmental management: a new industrial revolution. *The academy of management executive*, 4(3), 38-50.
- Beuren, I. M. & Muller, E. T. C. (2010a). Evidências de institucionalização da controladoria em empresas familiares. *Revista de Administração FACES Journal*, 9(2), 43-63.
- Beuren, I. M. & Macohon, E. R. (2010b). Institucionalização de hábitos e rotinas na contabilidade gerencial em indústrias de móveis. *Organizações & Sociedade*, 17 (55), 705-723.
- Bezerra, G. C. L. (2009). *Regulamentação ambiental, inovação e desempenho em micros, pequenas e médias empresas da indústria química*. Dissertação, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza – CE, Brasil.
- Bronzo, M. & Honório, L. (2005). Fórum - a teoria institucional em um contexto brasileiro: dinâmicas de inovação e imitação. O institucionalismo e a abordagem das interações estratégicas da firma. *RAE-eletrônica*, 4(1). Retrieved from: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a08> . Acesso em 10 de agosto, 2013.
- Brown, H. S.; Jong, M. & Levy, D. L. (2009). Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 17(6), 571-580.
- Busanelo, E. C.; Lopes, A. C. V. & Vieira, S. F. A. (2010). Uma investigação teórica sobre constructos voltados ao alinhamento estratégico entre os negócios e tecnologia da informação – TI. *Desafio: Revista de Economia e Administração*, 11(23), 108-122.



- Coelho, A. L. A. & Godoi, C. K. (2010). Coerência entre o discurso institucional e o discurso midiático sobre a sustentabilidade. Encontro da Associação Nacional De Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Anais. Rio de Janeiro – RJ, Brasil.
- Crabtree, L. & Hes, D. (2009). Sustainability uptake on housing in metropolitan Australia: an institutional problem, not a technological one. *Housing Studies*, 24(2), 203-224.
- Crubellate, J. M.; (2007). Fórum especial: a teoria institucional nos estudos organizacionais brasileiros. Três contribuições conceituais neofuncionalistas à teoria institucional em organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 11, 199-222. Edição especial.
- Cunha, C. F.; Spers, E. E. & Zylberszajn, D. (2011). Percepção sobre atributos de sustentabilidade em um varejo supermercadista. *Revista de Administração de Empresas*, 51(6), 542-552.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. The University of Chicago Press Ltda. London.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (2005). A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 45 (2), 74-89.
- Donaire, D. (1999). *Gestão ambiental na empresa*. 2.ed. São Paulo: Atlas.
- Diericky, I. & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Elkington, J. (2001). *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books.
- Fennell, M. L. (1980). The effects of environmental characteristics on the structure of hospital clusters. *Administrative Science Quarterly*, 25(3), 485-510.
- Finger, M. (2007). *Institutional designs for global sustainability*. Paper presented at the annual meeting of the International Studies Association 48th Annual Convention. Chicago – IL, USA Online. Retrieved from: http://www.allacademic.com/meta/p179710_index.html. Acesso em 18 agosto 2013.
- Franco, L. C. A. C. & Nogueira, A. C. (2009). *Sou socialmente responsável? um estudo de caso nas indústrias têxteis sergipanas*. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Anais. São Paulo – SP, Brasil.
- Gomes, A. O.; Peter, M. G. A.; Machado, M. V. V. & Oliveira, T. E. (2013). A institucionalização da controladoria no âmbito do poder executivo municipal no estado do Ceará. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 16(1), 36-50.
- Hayes, N. & Rajão R. (2011). Competing institutional logics and sustainable development: the case of geographic systems in Brazil's Amazon region. *Information Technology for Development*, 17(1), 4-23.
- Jacobi, P. (2000). Meio ambiente e redes sociais: dimensões intersetoriais e complexidade na articulação de práticas coletivas. *Revista de Administração Pública*, 34(6), 131-158.
- Jesus, M. F. & Machado, H. V. (2011). A trajetória de uma rede de empreendedoras e sua institucionalização. *Revista Alcance*, 18 (1), 94-107.
- Kauko, T. (2012). An institutional analysis of property development, good governance and urban sustainability. *European Planning Studies*, 20(12), 2053-2071.



- Layrargues, P. P. (2000). Sistemas de gerenciamento ambiental, tecnologia limpa e consumidor verde: a delicada relação empresa-meio ambiente no ecocapitalismo. *Revista de Administração de Empresas*, 40(2), 80-88.
- Leão, A. L. M. S. & Mello, S. C. B. (2010). Institucionalização como mecanismo de controle de marketing. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(2), 251-267.
- Leiter, J. & Payne, J. (2008). *How is the isomorphism in health care industry generated across legal forms, or is it? Analysis of Australian and United States interviews*. In: 8th International Conference of the International Society for Third-Sector Research (ISTR). Barcelona, 9 de julho.
- Lima, T. C. A.; Cabral, A. C. A.; Pessoa, M. N. M.; Santos, S. M. & Nascimento, D. C. (2011). A institucionalização das práticas de responsabilidade social: um estudo da companhia de água e esgoto do Ceará. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*. 9(1), 79-95.
- Lombardi, L. & Neto, L. (Coord.) n/a et al. (2012). *Guia Rio+20*. Retrieved from http://cebds.org.br/publicacoes/guia-rio-20/#.U1Z9_KIv16Q. Acesso em 20 de junho, 2013.
- Machado-Da-Silva, C. & Fonseca, V. S. (1999). *Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais*. In Vieira, M. M. F.; Oliveira, L. M. B. *Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo, Atlas.
- Machado-Da-Silva, C. L. & Gonçalves, S. A. (1998). Nota técnica: a teoria institucional. In: Clegg, S. R; Hardy, C.; Nord, W. R. (Org.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Machado-Da-Silva, C. L.; Guarido Filho, E. R.; Nascimento, M. R. & Oliveira, P. T. (2003). Institucionalização da mudança na sociedade brasileira: o papel do formalismo. In: Vieira, M. M. F.; Carvalho, C. A. (orgs.). *Organizações, instituições e poder no Brasil*, (1, 179-202). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Maimon, D. (1994). Eco-estratégia nas empresas brasileiras: realidade ou discurso? *Revista de Administração de Empresas*, 34(4), 119-130.
- Margulis, S. (1996). *A regulamentação ambiental: instrumentos e implementação*. Texto para discussão, nº. 437. IPEA. Rio de Janeiro – RJ. Brasil.
- Mello, R. (2000). Rumo à sustentabilidade da produção de cana-de-açúcar em São Paulo: as contas ambientais. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 74-82.
- Meyer, J. W. (1979). The impact of the centralization of educational funding and control on state and local organizational governance. Stanford, CA: Institute for Research on Educational Finance and Governance, Stanford University, Program Report.
- Meyer, J. W & Scott, W. R. (1983). *Organizational environments: ritual and rationality*. Beverly Hills: Sage.
- Meyer, J & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Miranda, N. G. M.; Samudio, E. M. M.; & Dourado, F. F. M. A estratégia de operações e a variável ambiental. *Revista de Administração da USP*, 32(1), 58-67.



- Motta, S. L. S.; & Rossi, G. B. (2001). A influência do fator ecológico na decisão de compra de bens de conveniência. *Revista de Administração Mackenzie*, 2-(2), 109-130.
- Müller, C. A. S.; Siena, O. & Silva, N. Q. A. S. (2012). Arranjos socioeconômicos em reservas extrativistas: sustentabilidade sob a análise institucional da sociologia econômica. *Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológicas*. Anais. Salvador – Bahia. Brasil.
- Munck, L. & Souza, R. B. (2009). A relevância do ser humano no contexto de institucionalização e legitimação do paradigma da sustentabilidade. *Revista de Gestão USP*, 16-(3), 1-14.
- Nascimento, L. F. (2001). A qualidade ambiental em empresas dos setores primário, secundário e terciário no sul do Brasil – um estudo de caso. *Revista Eletrônica de Administração*, 7-(3).
- Neto, P. P. C.; & Guimarães, P. C. V. (2000). A gestão dos resíduos sólidos em São Paulo e o desafio do desenvolvimento sustentável. *Revista de Administração Pública*, 34(4), 87-104.
- Novais, S. M. & Fernandes, A. S. A. (2011). A institucionalização do ensino a distância no Brasil: o caso da graduação em administração na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). *Revista de Ciências da Administração*, 13(29), 173-201.
- Oliveira, S. L. I. (2012). O processo de institucionalização do marketing nos Estados Unidos — os primeiros centros de pesquisa. *Revista Organizações em Contexto*, 8(16), 149-166.
- Organização das Nações Unidas (1987). *Relatório Brundtland*. [Relatório]. Retrieved from: <http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>. Acesso em 22 de agosto, 2013.
- Perez-Batres, L. A.; Miller, V. V. & Pisani, M. J. (2011). Institutionalizing sustainability: an empirical study of corporate registration and commitment to the United Nations global compact guidelines. *Journal of Cleaner Production*, 19(8), 843-851.
- Polk, M. (2011). Institutional capacity-building in urban planning and policy-making for sustainable development: success or failure? *Planning Practice & Research*, 26(2), 185-206.
- Porter, M. E. & Van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118.
- Queiroz, M. A. L.; Vasconcelos, F. C. V & Goldszmidt, R. G. B. (2007). Economic rents and legitimacy: incorporating elements of organizational analysis institutional theory to the field of business strategy. *Brazilian Administration Review*. 4(1), 51-65.
- Rossoni, L. & Machado-Da-Silva, C. (2010). Institucionalismo organizacional e práticas de governança corporativa. *Revista de Administração Contemporânea*, 14, 173-198. Edição especial.
- Rossoni, E. P. & Pedro Filho, F.S. (2011). Riscos do isomorfismo mimético, a consciência crítica e o comprometimento ético de docentes e pesquisadores. *Inter Science Place*. 4(18), 01-27.
- Sachs, I. (1993). *Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente*. São Paulo: Studio Nobel: Fundap.
- Sanches, C. S. (1997). *Sustentabilidade dos negócios e Meio Ambiente*. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Anais. Rio de Janeiro – RJ, Brasil.



Seiffert, M. E. B. (2007). *Gestão Ambiental: instrumentos de ação e educação ambiental*. São Paulo: Atlas.

Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. London: Sage Publications.

Silva, S. S. & Reis, R. P. (2011). *Sustentabilidade nos discursos organizacionais: uma luz no fim do túnel ou perfumaria? Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Anais. Rio de Janeiro – RJ, Brasil.

Silva, S. S.; Reis, R. P. & Amâncio, R. (2011). Paradigmas ambientais nos relatos de sustentabilidade de organizações do setor de energia elétrica. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(3), 146-176.

Souza, M. T. S. (1993). Rumo à prática empresarial sustentável. *Revista de Administração de Empresas*, 33(4), 40-52.

Souza, M. T. S.; Ribeiro, H. C. M.; Machado, C. Jr. & Corrêa, R. (2011). *Perfil e evolução da pesquisa em sustentabilidade ambiental: uma análise bibliométrica*. Encontro da Associação Nacional De Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Anais. Rio de Janeiro – RJ, Brasil.

Tavares, F. A. O.; Moreira, A. C. & Pereira, E. T. (2012). Institucionalização de instrumentos de custeio: o caso de uma organização do setor elétrico brasileiro. *Revista Universo Contábil*, 8(2), 25-42.

Tolbert, P. S. & Zucker, L. G. (1998). A institucionalização da teoria institucional. In: Hardy, C.; Clegg, S. R.; Nord, W. R. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas.

Walter, S. A.; & Augusto, P. O. M. (2011). A institucionalização da estratégia como prática nos estudos organizacionais. *Revista de Administração*, 46(4), 392-406.