



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.  
ISSN: 2594-5688  
secretaria@sbap.org.br  
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**Institucionalização da sustentabilidade em organizações públicas e privadas: uma revisão teórica**

**Bianca Costa Vale De Almeida**

**[ARTIGO] GT 3 Gestão de Organizações Públicas**

# **Institucionalização da sustentabilidade em organizações públicas e privadas: uma revisão teórica**

## **Resumo**

A sustentabilidade configura-se como práxis urgente frente às mudanças climáticas e demais impactos ambientais decorrentes das atividades antrópicas. Neste contexto, as organizações assumem papel relevante por serem capazes de alterar a estrutura social ao institucionalizarem regras de conduta. Partindo destas premissas, como objetivo central da pesquisa buscou-se verificar se a sustentabilidade é parâmetro institucionalizado no âmbito organizacional por meio de uma revisão bibliográfica de estudos que avaliaram a dimensão sustentabilidade em organizações públicas e privadas sob a perspectiva da teoria institucional. Os resultados encontrados sugerem que, via de regra, a sustentabilidade é prática organizacional institucionalizada, porém encontra-se em diferentes estágios de desenvolvimento. Também foi possível verificar que a busca por legitimidade, alcançada através dos diferentes tipos de isomorfismos, é o principal motivo da aderência organizacional à temática ambiental.

**Palavras Chaves:** Teoria Institucional. Institucionalização. Sustentabilidade. Organizações.

## **Introdução**

A necessidade de compreender as influências do sistema econômico capitalista sobre a sociedade, expressas através de transformações ideológicas e estruturais ocorridas entre o final do século XIX e começo do século XX, originou os primeiros estudos organizacionais (CLEGG; HARDY e NORD, 2007). No período, as organizações eram encaradas como “o grande instrumento para a transformação das irracionalidades humanas em comportamentos racionais” e, enquanto responsáveis por erradicar a pobreza e a ignorância e dirimir os conflitos entre as instâncias coletivas e individuais, foram racionalmente projetadas para preservar a ordem social (WOLIN, 1961 apud CLEGG; HARDY e NORD, 2007).

Contudo, a tarefa de alavancar o progresso socioeconômico através do incremento tecnológico e organizacional não se efetivou. A “bondade” e a objetividade das organizações passaram então a ser contestadas e fundamentaram o surgimento de correntes epistemológicas e metodológicas orientadas para compreender a estrutura e o processo organizacional, bem como seu contexto e histórico de desenvolvimento, possibilitando uma reflexão crítica sobre o funcionamento organizacional e sua relação com a sociedade (CARVALHO, VIEIRA e SILVA, 2005).

Sob o enfoque institucional, a organização é tratada como uma expressão estrutural da ação racional que sofre constantes pressões do ambiente social e dele incorpora regras e normas, sistemas de crenças, diagramas e modelos cognitivos. O processo de transformar crenças e

ações em regras de conduta social é denominado de institucionalização e decorre de eventos que desestabilizam práticas consolidadas (MACHADO DA SILVA e FONSECA, 2010).

Conforme Zucker (1991), são três os estágios para alcançar a institucionalização: habitualização de procedimentos ou formas de ação devido a ocorrência de estímulos ambientais tais como legislação, mudanças tecnológicas, forças do mercado, que compelem à adoção de novos arranjos estruturais; objetificação, quando já há um certo grau de aceitação das novas práticas e modelos adotados; e sedimentação destas práticas estruturais, manifestada através da continuidade ao longo do tempo. A institucionalização passa, portanto, a constituir uma nova realidade objetivada e dotada de regras e técnicas que serão responsáveis por impelir legitimidade e suporte contextual para a organização.

Neste contexto, e partindo das premissas que a sustentabilidade configura-se como práxis urgente frente às mudanças climáticas e demais impactos ambientais decorrentes das atividades antrópicas e o papel relevante das organizações em alterar a estrutura social, formula-se a seguinte questão-problema: a sustentabilidade constitui parâmetro institucionalizado em organizações públicas e privadas? Como objetivo central da pesquisa pretende-se verificar se a sustentabilidade é parâmetro institucionalizado no âmbito organizacional. São objetivos específicos do estudo:

- Mapear os trabalhos científicos na área dos estudos organizacionais que tratam da institucionalização de práticas de sustentabilidade em organizações públicas e privadas;
- Analisar o material selecionado identificando suas características e perfil metodológico;
- Apresentar um panorama sobre as práticas sustentáveis adotadas no âmbito organizacional;

Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica de estudos que avaliaram a dimensão sustentabilidade em organizações públicas e privadas sob a perspectiva da teoria institucional. O levantamento das informações foi efetuado na base de dados Portal de Periódicos da Capes. As palavras chaves utilizadas no mecanismo de busca foram teoria institucional, institucionalização, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade organizacional, com o uso do conectivo AND entre os termos.

O presente estudo justifica-se frente a lacuna teórica em termos de inserção de uma agenda ecológica nos estudos organizacionais. Apesar da relevância do tema, a relação entre organizações e ambiente natural continua acessória às publicações *mainstream*, permanecendo na periferia da Teoria Organizacional contemporânea. Desta forma, tornam-se necessárias

novas pesquisas que possam contribuir para reflexões mais profundas em relação à integração de questões ambientais aos estudos organizacionais (MARQUESAN e FIGUEIREDO, 2018).

Adicionalmente, verificar como ocorre o processo de apreensão da dimensão sustentabilidade em organizações públicas e privadas, em repostas às pressões do campo institucional no qual estão inseridas, conforma o primeiro passo para analisar a efetividade das ações sustentáveis já adotadas e permite a proposição de melhorias nos processos organizacionais de gestão ambiental.

Os resultados encontrados sugerem que, via de regra, a sustentabilidade é prática institucionalizada em organizações públicas e privadas, porém encontra-se em diferentes estágios de desenvolvimento. Também foi possível verificar que a busca por legitimidade, alcançada através dos diferentes tipos de isomorfismos, é o principal motivo de aderência organizacional à temática ambiental. Contudo, apesar dessa consciência ecológica incipiente, casos de sucesso, como o da empresa Native, refletem a possibilidade de alinhar lucros a práticas sustentáveis e podem servir de modelo propulsor para outras organizações.

O trabalho compõe-se de quatro seções: primeiramente, apresenta-se esta contextualização introdutória com a questão problema, objetivos, metodologia e justificativas do estudo; após, expõe-se um breve referencial teórico sobre os temas teoria das organizações, institucionalismo e sustentabilidade; e, por fim, são analisados os resultados, dialogando com o referencial teórico, e realizadas as considerações finais, com ponderações e implicações para estudos futuros.

## **Referencial teórico**

### **2.1 Teoria das Organizações e Institucionalismo**

A teoria institucional apresenta-se como uma das abordagens teóricas utilizadas para analisar as organizações, inserida por Reed (2007) na metanarrativa poder por considerar as influências do ambiente na estrutura e funcionamento organizacional, expressas através de regras, procedimentos, crenças e valores predominantes num determinado contexto.

Por representar uma corrente de pensamento que se desenvolveu em diferentes contextos históricos e ramos do saber, determinar suas origens produz controvérsias: em sociologia, alguns autores consideram que as bases do modelo institucionalista foram propostas por Phillippe Selznick na década de 50, outros atribuem suas raízes à obra de Émile Durkheim; nas ciências econômicas, presume-se o surgimento do pensamento institucional no século XIX,

com as contribuições de Thorstein Veblen; na Ciência Política, a análise institucional é vista como presente nas obras de Aristóteles, Locke e Montesquieu (SANTOS FILHO, 2014; PERES, 2008).

Contudo, o período de retomada da abordagem institucional nas ciências sociais data da década de 70, quando diferentes pesquisadores reascenderam o interesse pelas instituições como elementos essenciais para entender a realidade social. Desde então, a teoria institucional têm se estabelecido como uma das mais promissoras abordagens para “explicar o funcionamento e evolução da sociedade organizacional e oferecer compreensões alternativas e úteis para fenômenos sociais em diferentes épocas e contextos” (CARVALHO, VIEIRA e SILVA, 2005).

O termo “institucionalismo organizacional”, tem sido adotado para delimitar a “teoria institucional” aos estudos do comportamento das organizações. Esta perspectiva configura uma abordagem útil na análise das organizações ao identificar e explicar os principais valores e atores sociais que participam do campo organizacional (MACHADO DA SILVA, GUARIDO FILHO E ROSSONI, 2006).

Para compreender o institucionalismo organizacional ou a teoria institucional, é fundamental delimitar o conceito de instituição, definida por Scott (2001) como:

[...] estruturas sociais multifacetadas e duráveis, feita de elementos simbólicos, atividades sociais e recursos materiais. Estruturas sociais que atingiram um alto grau de resiliência e aceitação social, fornecendo significado coletivo para as ações particulares. Uma instituição é estrutura ou atividade cognitiva, normativa ou reguladora, que proporciona estabilidade e significado a um comportamento social. Instituições impõem restrições definindo limites legais, morais, e culturais que separam atividades legítimas de ilegítimas e também sustentam e autorizam atividades e atores. Instituições fornecem guias e recursos para agir bem como proibições e pressões sobre a ação (SCOTT, p. 81, 2001).

Apreende-se daí a representação da instituição como um sistema social perene e dinâmico, composto por elementos legitimamente aceitos num dado espaço-tempo e que influenciarão o comportamento dos atores sociais. A institucionalização ocorre, portanto, quando estas condutas e/ou processos se tornam estáveis no tempo e adquirem valor por si mesmas.

Conforme Zucker (1991), são três estágios para alcançar a institucionalização: habitualização de procedimentos ou formas de ação devido a ocorrência de estímulos ambientais tais como legislação, mudanças tecnológicas, forças do mercado, que compelem à adoção de novos arranjos estruturais; objetificação, quando já há um certo grau de aceitação das novas práticas e modelos adotados; e sedimentação dessas práticas estruturais, manifestada através de sua continuidade ao longo do tempo. Desta forma, a institucionalização passa a

constituir uma nova realidade objetivada e dotada de regras e técnicas que serão responsáveis por impelir legitimidade e suporte contextual para a organização.

Para Suchman (1995), o objetivo principal da institucionalização é a legitimidade, ou seja, a aceitação da organização pelo ambiente externo: “legitimidade é a percepção ou pressuposição generalizada de que as ações organizacionais são desejáveis ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (SUCHMAN, 1995). Logo, conclui-se que as organizações se tornam isomórficas para alcançarem a legitimidade pois precisam incorporar uma série de regras, normas, ideologias e história do campo no qual estão imersas, antes de receberem aquiescência.

A homogeneidade organizacional decorre dos mecanismos institucionais coercitivos, resultantes “tanto de pressões formais quanto de pressões informais exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais elas dependem, e pelas expectativas culturais da sociedade em que as organizações atuam” (DIMAGGIO E POWELL, 2005); miméticos, derivados das respostas padronizadas frente às incertezas, ao se espelhar em outras organizações como modelo; e normativos, que provêm da profissionalização, conforme DiMaggio e Powell (2005): “enquanto diversos tipos de profissionais dentro de uma organização podem diferir uns dos outros, eles apresentam muita semelhança com seus pares profissionais em outras organizações”.

Historicamente, a teoria institucional foi formulada para descrever a diferença analítica entre organização e instituição com a publicação da obra *Leadership in Administration*, de Philippe Selznick, em 1957. Segundo o autor, a organização “é um instrumento técnico para a mobilização das energias humanas, visando uma finalidade já estabelecida. (...) refere-se a um instrumento percível e racional projetado para executar um serviço”; já a instituição é “o produto natural das pressões e necessidades sociais — um organismo adaptável e receptivo” (SELZNICK, 1957). A institucionalização representaria, portanto, o processo no qual “as estruturas se tornam “impregnadas com valores para além dos requisitos técnicos da tarefa” (SELZNICK, 1972).

A partir da década de 90, a teoria institucional colaborou como base teórica em estudos que buscavam compreender o impacto da globalização sobre as organizações. Neste sentido, autores como Hall e Soskice (2001) contribuíram com uma nova perspectiva sobre as instituições ao discutirem as especializações da produção de diferentes nações e elaborarem o conceito de vantagem institucional comparativa: “A ideia básica é que a estrutura institucional de uma economia política dá às firmas vantagens para engajamento em tipos específicos de atividades” (HALL E SOSKICE, 2001).

Mais recentemente, desdobramentos do isomorfismo institucional de DiMaggio e Powell foram apresentados por Deligonul et al. (2013) ao propor a heterogeneidade de estratégias para avaliar como a transformação social pode constituir um instrumento tático. Alguns estudos contemporâneos também buscaram estabelecer uma interface entre a Teoria Institucional e a área de Sistemas de Informação utilizando análises em âmbito organizacional e verificando os efeitos institucionais (MARCO, BENDER E BOBSIN, 2021).

Com relação a sustentabilidade organizacional, em estudo bibliométrico realizado por Carpes et al. (2015), o tema foi abordado em apenas 276 publicações entre os anos 1945 à 2011 revelando uma lacuna metodológica já indicada por Tolbert e Zucker em 1998. Desta forma, torna-se premente compreender como direcionar as organizações no caminho de uma nova formatação institucional embasadas na influência sustentável do homem sobre o meio ambiente.

## **2.2 Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade Organizacional**

Embora a questão ambiental tenha ganhado maior visibilidade na segunda metade do século XX, com os empenhos de especialistas para projetar à sociedade as consequências maléficas da exploração predatória dos recursos naturais, evidências históricas revelam que a relação homem-natureza tem sido tema de debate há mais tempo. O conceito de natureza domesticada era valorizado na Europa até o século XVIII. As cidades representavam o ideal de civilidade e modernidade decorrentes da Revolução Industrial enquanto as florestas nativas correspondiam a ameaças e eram hostilizadas pelos colonizadores (DIEGUES, 1998).

Todavia, os avanços das ciências naturais, o crescimento populacional e a redução da qualidade de vida ocasionada pela intensa industrialização dos núcleos urbanos, principiaram a argumentação entre comunidade científica, governantes e intelectuais sobre o modelo de desenvolvimento econômico vigente e suas consequências para o meio ambiente e a consequente proposição de medidas tensionadas a frear os impactos ambientais causados pelas atividades antrópicas (FRANCO, SCHIRRINI e BRAZ, 2015).

O final da Segunda Guerra Mundial marcou a aceleração do desenvolvimento econômico trazendo desafios para a gestão ambiental. Era preciso reconstruir a economia mundial, fazê-la pulsar novamente após os períodos de conflito e de recessão que afligiram o planeta na primeira metade do século XX. A expansão da produção e do consumo de bens e de serviços, a integração entre países como tentativa de melhorar a articulação e organização internacional para evitar novos confrontos bélicos, a construção da infraestrutura de transportes

em resposta a demanda trazida pela mobilidade populacional e excesso produtivo, os fluxos de comunicação e informação, além da aplicação dos conhecimentos científicos e tecnológicos desenvolvidos durante o conflito, foram algumas das ações empregadas para garantir a reparação socioeconômica no pós-guerra (SANTOS, 2009).

Contudo, este período de “euforia” elevou a pressão sobre os recursos naturais e ocasionou terríveis desastres ecológicos como o grande nevoeiro que acometeu a cidade de Londres em 1952, motivado pela queima de combustíveis fósseis não renováveis aliada à inversão térmica e que causou a morte de milhares de pessoas, e a contaminação por mercúrio da fauna aquática e de residentes da cidade de Minamata no Japão, em 1956 (SILVA et al., 2017).

Neste contexto, a causa ambiental passou a ganhar visibilidade e a ser discutida também por demais segmentos da sociedade. Durante os anos 60, o movimento ambientalista pregava o retorno à terra e reivindicava novas formas de interação entre homem e natureza, destituídas dos excessos preconizados pelos padrões tradicionais materialistas de produção e consumo. As questões ambientais como a preservação ambiental, superpopulação, poluição, gestão de resíduos e energia nuclear, que já eram temas de debates entre os integrantes do movimento, passaram a integrar também a agenda política através da realização das primeiras conferências sobre meio ambiente (DUARTE, 2004).

Em 1968, foi fundado o Clube de Roma com o objetivo de debater questões de ordem política, econômica e social relacionadas ao meio ambiente. O primeiro documento notório produzido pelo grupo, formado por personalidades influentes da época de diferentes setores sociais, foi o relatório “Os Limites do Crescimento”, em 1972, que revelou uma perspectiva aterradora: em 100 anos a humanidade estaria privada de suas fontes naturais caso o consumo de recursos mantivesse o patamar da época (MEADOWS, 1972).

No mesmo ano, foi realizada a primeira Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento e Meio Ambiente Humano, em Estocolmo, Suécia. O encontro, considerado um marco ambiental por reunir representantes de 113 países para tratar de temas como poluição atmosférica, poluição da água e a do solo provenientes da industrialização e pressão do crescimento demográfico sobre os recursos naturais, apresentou como principais desdobramentos a elaboração de 26 princípios norteadores para a execução de ações contra os impactos ambientais, arrolados na Declaração de Estocolmo, e a criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente-PNUMA (RIBEIRO, 2001).

A partir dos anos 70, a relação homem-natureza passou também a ser discutida no campo das teorias econômicas por meio da formulação de 4 paradigmas principais: 1) o



primeiro deles, conhecido como *Deep Ecology*, assumia uma postura extremamente preservacionista e biocentrada, ao desconsiderar por completo as dimensões econômicas e sociais; 2) o Modelo Neoclássico ou Economia Ambiental propunha um valor monetário para todo bem ou recurso natural ainda não introduzido ao mercado, logo, a degradação ambiental poderia ser revertida ao elevar o preço do bem ou substituí-lo por outro recurso mais abundante ou por alguma inovação tecnológica; 3) o terceiro modelo, apresentado pelo Clube de Roma, defendia o crescimento zero ou o estado estacionário; e o 4) Ecodesenvolvimento oferecia uma via alternativa para dirimir os conflitos ocasionados pela polarização entre as vertentes desenvolvimentista, reverberada principalmente nos países em desenvolvimento, e neomalthusiana, em defesa do crescimento zero (FERNANDEZ, 2011).

O termo desenvolvimento sustentável, considerado sinônimo de ecodesenvolvimento por Sachs (1993), foi definido como aquele capaz de “suprir as necessidades do presente sem afetar a habilidade das gerações futuras de suprirem as próprias necessidades”, e apresentado pela primeira vez ao público, no relatório *Nosso Futuro Comum* ou Relatório de Brundland, elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas (ONU) em 1987.

Desde então, o vocábulo é desdobrado multidimensionalmente em diferentes definições conceituais para alcançar necessidades e aspirações individuais e coletivas: Goodland et al. (1987) definem o desenvolvimento sustentável como “um padrão de transformações econômicas estruturais e sociais que otimizam os benefícios sociais e econômicos disponíveis no presente, sem destruir o potencial de benefícios similares no futuro”; Pearce et al. (1988) o consideram como “uma situação na qual o vetor de desenvolvimento aumenta monotonicamente sobre o tempo” e dependente de certas condições “como constância do estoque do capital natural”. Já Giansanti (1998) o descreve “como a capacidade das sociedades sustentarem-se de forma autônoma, gerando riquezas e bem estar a partir de seus próprios recursos e potencialidades”.

No campo organizacional, a sustentabilidade compreende o “encontro das necessidades dos stakeholders diretos e indiretos, [...] sem que a necessidade de sustentar necessidades futuras seja comprometida” (MUNK, MUNK E BORIN DE SOUZA, 2011). Por consequência, a pressão exercida por estes atores sociais para construir uma organização sustentável, comprometida com responsabilidade social e ambiental, seus princípios de gestão e governança corporativa, pode contribuir para desencadear mecanismos de mudança isomórfica e institucionalizar a sustentabilidade no âmbito de organizações públicas e privadas.

## Metodologia

Neste cenário, o presente estudo foi norteado pela seguinte questão-problema: a sustentabilidade constitui prática institucionalizada em organizações públicas e privadas? Para responder a indagação, realizou-se um levantamento dos artigos científicos sobre a temática publicados no período de 2005 a 2022 na base de dado Portal de Periódicos da Capes, com o emprego das palavras-chave *teoria institucional/ institucionalização e desenvolvimento sustentável/ sustentabilidade organizacional*, com o uso do conectivo AND entre os termos de busca.

Trata-se, portanto, de uma pesquisa bibliográfica conduzida com a finalidade de “colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto” (MARCONI E LAKATOS, 2008) por meio de uma revisão sistemática dos dados coletados, conceituada por Sampaio e Mancini (2007) como a investigação que pretende responder uma pergunta tangível empregando uma estratégia de busca adequada, com a definição de critérios de inclusão e exclusão dos artigos e análise da qualidade do material selecionado.

A partir dos critérios de investigação selecionados, obteve-se uma parcela significativa de publicações sobre institucionalização e/ou sustentabilidade no âmbito organizacional: 116 trabalhos científicos. Desse total, 15 artigos foram selecionados para compor a análise dos resultados, conforme quadro 1. Os demais estudos foram excluídos por terem sido publicados em duplicidade na base de dados, ou por apresentarem temática distinta à análise pretendida, ainda que tenham sido exibidos pelos critérios de busca.

Quadro 1: Relação das pesquisas selecionadas para compor a análise sobre a institucionalização de práticas sustentáveis nas organizações

<i>ANO</i>	<i>AUTOR E TÍTULO PESQUISA</i>	<i>PERIÓDICO</i>
2006	ALEXANDRE, A.F.; KRISCHKE, P.J. Aspectos da institucionalização das políticas de sustentabilidade no Brasil	Interthesis
2008	MUNK, L.; DIAS, B.G.; SOUZA, R.B. DE. Sustentabilidade organizacional: uma análise a partir da institucionalização de práticas ecoeficientes	Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba
2009	MUNK, L.; SOUZA, R.B. DE. A relevância do ser humano no contexto de institucionalização e legitimação do paradigma da sustentabilidade	Revista de Gestão USP
2010	BARBIERI, J. C. et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições.	Revista de Administração de Empresas
2011	ASSIS, A.N. A institucionalização do conceito de sustentabilidade por uma perspectiva tetralógica: o caso pró-Guaíba.	Organização & Sociedade
2013	OLIVEIRA, E.W.M DE; SOLA, D.D.L. A institucionalização do pilar econômico da sustentabilidade e a subvalorização dos pilares social e ambiental .	Revista Científica Eletrônica (Rcce)

2014	SILVA, J.I.A.O.; CUNHA, L.H. Desenvolvimento e sustentabilidade nos projetos de transposição e revitalização do rio São Francisco: a institucionalização da questão ambiental via modernização ecológica	Revista Política e Planejamento Regional
2015	CASAGRANDE, R. M.; LAVARDA, E.F.. Convergências teóricas entre a governança corporativa e a sustentabilidade sob a perspectiva da legitimidade	Revista De Gestão Social E Ambiental
2015	GARRIDO, G.; SALTORATO, P. Isomorfismo, eficiência simbólica e legitimidade social na institucionalização da sustentabilidade socioambiental	Perspectivas Em Gestão & Conhecimento
2018	CASTRO, A. E.; CAMPOS, S. A. P.; TREVISAN, M. A institucionalização (ou banalização) da sustentabilidade organizacional à luz da teoria crítica	Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração
2018	BARREIROS, B.C. A conformação de adeptos da “gestão sustentável”: investigando a “turma da sustentabilidade” da FGV-EAESP	Revista De Ciências Sociais
2019	KULAK, C. M.; STEFANO, S. R.; KUHLMANN, M. R. Institucionalização de práticas de sustentabilidade	Reuna
2020	CAPPELLARI, N; STEFANI, S. R.; CASTRO, M. A institucionalização da sustentabilidade organizacional na Itaipu Binacional	Revista Eletrônica De Ciência Administrativa
2020	SEHNEM, S.; PEREIRA, S.C.F.; JABBOUR, C.J.C.; GODOI, L.R. Gestão sustentável na perspectiva da inovação e da economia circular: o caso Native	Revista Eletrônica De Estratégia & Negócios
2021	FIGUEIREDO, P.F.; SALES, J.D.A.; BATISTA, K. Intitucionalização da TI verde em organizações públicas: o abismo entre a gestão e a prática das ações socioambientais	Revista Gest@o.org

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

## Resultados e discussão

Em estudo realizado para verificar a institucionalização das políticas de sustentabilidade no Brasil durante o período de 1980 a 2006, Alexandre e Krischke (2006) verificaram que a redemocratização do país, em meados dos anos 80, estabeleceu a recondução dos processos sociais por princípios sustentáveis. No período, foram promulgadas uma série de normativas legais de proteção do meio ambiente que permitiram reconhecer demandas e conflitos específicos e emergentes no trato da questão ambiental.

Contudo, projetos concretos de desenvolvimento sustentável ainda são considerados um entrave por governantes e demais atores sociais, demonstrando a heterogeneidade tanto dos órgãos estatais como dos setores da sociedade civil quanto ao trato da questão ambiental. Os autores concluem que a força relativa dos "stakeholders" que influenciam decisões tem sido, e continuará sendo, decisiva, para que se conquiste uma maior unidade e coerência nas políticas ambientais.

Já Munk, Dias e Souza (2008) realizaram uma pesquisa bibliográfica exploratória para verificar quais os percursos devem ser traçados para as organizações efetivarem a institucionalização de práticas ecoeficientes, consideradas como aquelas que “oferecem bens e/ou serviços a preços competitivos, que satisfaçam as necessidades dos consumidores e que,

ao mesmo tempo, proporcionem qualidade de vida e reduzam o impacto ambiental” e constataram que o isomorfismo institucional configura-se com a melhor estratégia de ação.

Em outro estudo bibliográfico conduzido pelos autores, que buscou evidenciar a relevância do ser humano no contexto de institucionalização e legitimação do paradigma da sustentabilidade, foi observado que o capital social constitui fator auxiliar para tornar as práticas sustentáveis institucionalizadas posto que as organizações são reflexos da realidade socialmente construída. Desta forma, emerge da relação entre atores sociais e meio ambiente um questionamento institucional sobre como as atuações empresariais podem impactar a perpetuação dos recursos naturais.

Barbiere et al. (2010) avaliaram a relação entre sustentabilidade e inovação, explorando a temática da institucionalização do desenvolvimento sustentável e introduziram o conceito de organizações inovadoras sustentáveis. Os autores afirmam que as pressões pela execução de práticas sustentáveis, exercidas sobre as organizações pela mídia, formadores de opinião e pelos movimentos ambientalistas, podem ser explicadas sob a ótica da Teoria Institucional por induzirem ao isomorfismo estrutural.

Para analisar o papel do Programa Pró-Guaíba - constituído para auxiliar o desenvolvimento dos recursos naturais, a recuperação do meio ambiente urbano e rural e a promoção da gestão ambiental autossustentável por industriais, produtores agrícolas e florestais, e pecuaristas na região da bacia do Rio Guaíba - na institucionalização do conceito de sustentabilidade em um campo organizacional de onze instituições co-executoras, Assis (2011) integrou o modelo tetratológico da complexidade de Mori à teoria neoinstitucionalista de análise organizacional e concluiu que um circuito de organizações pode definir ou influenciar interações e desencadear o isomorfismo impactando nos processos de estruturação do campo organizacional ao favorecer ou não mutações. No caso em tela, os autores observaram que a dependência de recursos foi a principal causa de mudança institucional porque restringiu a atuação de organizações semelhantes e desta forma padronizou o comportamento organizacional.

Em pesquisa bibliográfica e exploratória, Oliveira e Sola (2013) verificam que o desenvolvimento sustentável tem sido conduzido pelas organizações de acordo com a linguagem do capital, codificada em termos como boas práticas de governança, vantagens competitivas, processos inovadores e gestão estratégica. Neste contexto, os autores pressupõem que, enquanto a busca por dividendos for institucionalizada e se sobrepuser a valores como bem-estar e qualidade ambiental, será impossível alcançar um resultado satisfatório com as ações sustentáveis implementadas.

Para Silva e Cunha (2014), a questão ambiental é especialmente relevante em megaprojetos de infraestrutura dado seus potenciais impactos ao meio ambiente. Desta forma, os autores propuseram uma discussão sobre os arranjos orientadores da institucionalização da questão ambiental no Projeto de Integração do Rio São Francisco e no Programa de Revitalização da Bacia Hidrográfica do Rio São Francisco a partir de uma análise documental e observaram que a questão ambiental é incorporada nesses projetos através de categorias de regulação com gestão, controle ambiental, controle social, proteção, manejo e recuperação e sob as perspectivas de legitimação, quando ela se torna um elemento legitimador das pretensões de determinados grupos; como condicionantes do desenvolvimento, condição expressa e inegociável para a implementação desses projetos; ou de forma paradoxal, ao promover a cisão entre meio ambiente humano e meio ambiente da natureza.

Casagrande e Lavarda (2015) analisaram as convergências teóricas entre a governança corporativa e a sustentabilidade. Para os autores, as decisões corporativas atuais passaram a considerar os reflexos sociais e ambientais de suas ações, além da visão utilitarista proveniente da dimensão econômica, frente a importância do desenvolvimento sustentável como movimento social. Conforme os autores, a governança pode atuar como um instrumento para a obtenção de legitimidade e ser indutora de ações de sustentabilidade pois tem como uma de suas metas valorizar evidências que envolvam a dimensão ambiental, como a transparência que pode mitigar um comportamento danoso ao meio ambiente.

A pesquisa bibliográfica de Garrido e Saltorato (2015) também atribui a busca por legitimidade e eficiência simbólica à aderência organizacional ao tema ambiental. Para as autoras, a construção da imagem organizacional tem se pautado sobre a égide da sustentabilidade frente à crescente cobrança da sociedade por ações organizacionais com menores impactos socioambientais.

Castro, Campos e Trevisan (2018) realizaram um ensaio teórico com o propósito de provocar uma reflexão sobre a sustentabilidade organizacional, a luz da teoria crítica, cujo argumento central confronta a efetividade das práticas sustentáveis organizacionais que para eles se apresentam como de baixo impacto efetivo e são apenas promovidas para manter a legitimidade das organizações por irem contra os interesses econômicos das grandes corporações ao demandarem investimentos de alto vulto.

Já Barreiros (2018) investigou como a FGV-EAESP forma profissionais adeptos ao modelo sustentável de gestão através de entrevistas com docentes e ex-alunos e análise de conteúdo da disciplina Formação Integrada para a Sustentabilidade e concluiu que a educação para o processo de institucionalização da dimensão sustentabilidade na instituição ocorreu

apenas em 2003, com a criação do Centro de Estudos em Sustentabilidade, que, dentre suas principais ações, encontra-se a formulação de desenhos metodológicos para a construção do Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&F Bovespa e para o Guia Exame de Sustentabilidade. Entretanto, o ensino do tema ainda é marcado por embates entre docentes com visões opostas e entre os alunos “peixes fora d'água”, apelido atribuído àqueles que defendem a adoção de práticas sustentáveis nas organizações, e os “convencionais”, adeptos do pensamento econômico *mainstream*.

O objetivo do estudo de caso realizado por Kulak, Stefano e Kuhl (2019) foi identificar os níveis de práticas de sustentabilidade e sua institucionalização em uma indústria de embalagens de médio porte localizada no Paraná por meio da aplicação de 244 questionários para funcionários da empresa, com questões elaboradas de acordo com as etapas da institucionalização definidas por Tolbert e Zucker (1999) e a matriz de sustentabilidade proposta por van Marrewijk (2003). Após a análise dos dados, os autores observaram que as práticas sustentáveis na empresa analisada estão sendo implementadas, por meio de ações isoladas, demonstrando que a organização se encontra no estágio de habitualização, segundo a teoria de Tolbert e Zucker, ou em estágio pré-institucional, conforme o modelo de Van Marrewijk (2010).

O modelo de Van Marrawijk (2010) também foi utilizado para compreender como ocorre o processo de institucionalização da sustentabilidade organizacional na Itaipu Binacional em pesquisa realizada por Cappellari, Stefani e Castro (2020). A coleta de dados para análise foi realizada por meio de observação, diário de campo, análise documental e entrevistas semiestruturadas com os funcionários da usina, com questões formuladas de acordo com o referencial teórico proposto por Alves (2012) para determinar as categorias e subcategorias da institucionalização das práticas de sustentabilidade. Os resultados revelaram que as práticas sociais, ambientais e econômicas na usina se encontram em processo de sedimentação, evidenciado pela baixa resistência dos funcionários às práticas de sustentabilidade organizacional, pela continuidade da estrutura adotada e sobrevivência entre as gerações de membros da organização.

Sehnen et al. (2020) analisaram as práticas de economia circular e inovações sustentáveis adotadas pela empresa Native, maior produtora de cana de açúcar do mundo, através de análise documentais e entrevistas. O modelo de produção da Native realiza a neutralização total das emissões de carbono e confere à empresa o título de gestão de excelência. Sua legitimidade organizacional é traduzida pelo reconhecimento externo em rankings de sustentabilidade e responsabilidade social.

Recentemente, um exemplo da aplicação de práticas sustentáveis na esfera pública foi apresentado por Figueiredo, Sales e Batista (2022) em pesquisa realizada para analisar o processo de institucionalização da TI verde na Universidade Federal do Sergipe e no Ministério Público do Trabalho do Sergipe com base no modelo de Tolbert e Zucker (1999). Como resultado, os autores observaram que as práticas de TI verde estão razoavelmente institucionalizadas no âmbito das instituições avaliadas. Entre os entraves apontados pelos entrevistados, estão a cultura ambiental ainda incipiente no país e a restrição de recursos para investir em projetos ambientais e baixa qualificação da mão de obra e ausência de cooperativas interessadas em reciclar lixo eletrônico.

### **Considerações finais**

O artigo objetivou verificar se a sustentabilidade é prática institucionalizada no âmbito organizacional. Para elucidar o tema, foram abordados aspectos sobre o desenvolvimento sustentável, sustentabilidade organizacional e teoria institucional, adotada como fundamento teórico para embasar as discussões a respeito do processo de institucionalização, que trata da maneira pela qual condutas e/ou procedimentos se tornam estáveis no tempo e adquirem valor por si mesmos.

O desenvolvimento sustentável configura-se ainda como matéria intrincada, tanto em relação a seu conceito quanto para definir quais práticas podem ser consideradas efetivamente sustentáveis. Apesar de ser equilibrado sobre três pilares – econômico, social e ambiental – observa-se na prática que, em geral, a dimensão econômica é central, especialmente no campo organizacional. Além disso, é possível constatar que o tema reflete o contexto social e adquire contornos mais relevantes à medida que os atores sociais se envolvem com a causa ambiental e passam a reivindicar estratégias organizacionais orientadas para reduzir os impactos das ações antrópicas sobre o meio ambiente e garantir qualidade de vida para a sociedade, principalmente às populações vulneráveis, sujeitas em maior grau às catástrofes ambientais.

Os resultados da revisão bibliográfica realizada refletem que, via de regra, a sustentabilidade é prática institucionalizada nas organizações pesquisadas, porém encontra-se em diferentes estágios de desenvolvimento. Também foi possível verificar que a busca por legitimidade, alcançada através dos diferentes tipos de isomorfismos, é o principal motivo de aderência organizacional à temática ambiental. Contudo, apesar dessa consciência ecológica incipiente, casos de sucesso como o da empresa Native refletem a possibilidade de alinhar

lucros a práticas ambientais sustentáveis e podem servir de modelo propulsor para outras organizações.

Para estudos futuros, sugere-se investigar a sustentabilidade organizacional sobre a perspectiva de outros paradigmas dos estudos organizacionais e o papel da sociedade civil e de órgãos governamentais no âmbito organizacional para a persecução do direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, previsto constitucionalmente mas ainda distante de ser efetivado frente às mudanças ambientais irreversíveis em curso, além de análises de eficiência de modelos de práticas sustentáveis já implementados em organizações públicas e privadas.

### **Referências Bibliográficas**

ALEXANDRE, A.F.; KRISCHKE, P.J. Aspectos da institucionalização das políticas de sustentabilidade no Brasil. **INTERthesis**, Florianópolis, v.3, n.2, jul./dez., 2006. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/interthesis/article/view/881> . Acesso em: 31 de janeiro de 2023.

ASSIS, A.N. A institucionalização do conceito de sustentabilidade por uma perspectiva tetralógica: o caso pro-Guaíba. **O&S-Organizações & Sociedade**, Salvador, v.18, n.57, p. 335-353, abr./jun., 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11153/8065> . Acesso em: 28 nov.2022.

BARBIERI, J. C. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **RAE- Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 2 , p. 146–154, abr./jun., 2010. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/31280>. Acesso em: 10 nov. 2022.

BARREIROS, B.C. A conformação de adeptos da “gestão sustentável”: investigando a “turma da sustentabilidade” da FGV-EAESP. **Revista de Ciências Sociais**, São Paulo, v.1, n. 48, p.38-56, jan/jun., 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/politicaetrabalho/article/view/37761> . Acesso em: 14 dez. 2022.

CAPPELLARI, N; STEFANI, S. R.; CASTRO, M. A institucionalização da sustentabilidade organizacional na Itaipu binacional. **RECADM -Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Curitiba, v.20, n.1, p.117-139, Jan./Abr., 2021. Disponível em: <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/3088>. Acesso em: 18 jan. 2023.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. ; SILVA, S. M. G. A trajetória conservadora da teoria institucional. **RAP-Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.39, nº4, 2005. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6790>. Acesso em: 25 jan. 2023.

CARPES, A. M., SANTOS, M. B., SCHERER, F. L., HAHN, I. S., & OLIVEIRA, M. C. S. F.. O uso da teoria institucional nas pesquisas científicas e os tópicos relacionados: uma



amostra do panorama mundial. **Diálogo**, Canoas, v.30, 125-143, 2015. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo/article/view/2238-9024.15.18>. Acesso em: 19 jan. 2023.

CASAGRANDE, R. M.; LAVARDA, E.F.. Convergências teóricas entre a governança corporativa e a sustentabilidade sob a perspectiva da legitimidade. **Revista de Gestão Social e Ambiental-RGSA**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 88-101, mai./ago., 2015. Disponível em: <https://rgsa.emnuvens.com.br/rgsa/article/view/1006>. Acesso em: 24 jan. 2023.

CASTRO, A. E. DE; CAMPOS, S. A. P. DE; TREVISAN, MARCELO. A institucionalização (ou banalização) da sustentabilidade organizacional à luz da teoria crítica. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 110-123, 2018. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/12552>. Acesso em: 29 jan. 2023.

GIANSANTI, R. **O desafio do desenvolvimento sustentável**. 5. ed. São Paulo: Atual. 1998. p. 112.

CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais – Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais**, v. 1, São Paulo: Atlas, 2007.

DIEGUES, Antônio C. **O mito moderno da natureza intocada**. São Paulo: Editora Hucitec, 1998.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 74–89, 2005. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37123>. Acesso em: 24 nov. 2022.

DELIGONUL, S.; ELG, U; CAVUSGIL, E.; GHOURI, P. N. Developing strategic supplier networks: An institutional perspective. **Journal of Business Research**, Georgia, n. 66, p. 506-515, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296311004103>. Acesso em: 12 dez. 2022.

DUARTE, L.C.B. A política ambiental internacional: uma introdução. **Revista Cena Internacional**, Brasília, v.6, n.1, p. 4-12, jun., 2004. Disponível em: [https://www.academia.edu/461274/A\\_Política\\_Ambiental\\_Internacional\\_Uma\\_Introdução](https://www.academia.edu/461274/A_Política_Ambiental_Internacional_Uma_Introdução). Acesso em: 27 nov. 2022.

FERNANDEZ, B.P.M. Ecodesenvolvimento, Desenvolvimento Sustentável e Economia Ecológica: em que sentido representam alternativas ao paradigma de desenvolvimento tradicional? **Revista Desenvolvimento e Meio Ambiente**, Curitiba, n. 23, p. 109-120, jan./jun. 2011. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/made/article/view/19246>. Acesso em: 25 nov. 2022.

FIGUEIREDO, P.F.;SALES,J.D.A.;BATISTA,K. Intitucionalização da TI verde em organizações públicas: o abismo entre a gestão e a prática das ações socioambientais. **Revista**

**Gest@o.org**, Recife, v.19, n.1, 2021. Disponível em:  
<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/242377/0>. Acesso em: 15 jan.2023.

FRANCO, J. L.; SCHIRRINI, G. M.; BRAZ, V. S. História da Conservação da Natureza e das Áreas Protegidas: Panorama Geral. **Historiae**, Rio Grande, v.6, n. 2, p. 233-270, 2015. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/hist/article/view/5594>. Acesso em: 13 dez. 2022.

GARRIDO, G.; SALTORATO, P. Isomorfismo, eficiência simbólica e legitimidade social na institucionalização da sustentabilidade socioambiental. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 69-82, jul./dez. 2015. Disponível em:  
<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/18552>. Acesso em: 14 jan.2023.

GIANSANTI, R. **O desafio do desenvolvimento sustentável**. 5. ed. São Paulo: Atual. 1998. p. 112

GOODLAND, Robert & LEDOC, G. "**Neoclassical Economics and Principles of Sustainable Development**". *Ecological Modelling*, 38, 1987.

HALL, P. A.; SOSKICE, D. Introduction. In: HALL, P. A.; SOSKICE, D. (Eds). **Varieties of Capitalism: Institutional Sources of Comparative Advantage**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

KULAK, C. M.; STEFANO, S. R.; KUHL, M. R. Institucionalização de práticas de sustentabilidade.

**REUNA**, Belo Horizonte, v.24, n.2, p.67-88, Abr./Jun. 2019. Disponível em:  
<https://revistas.una.br/reuna/article/view/942>. Acesso em: 15 nov. 2022.

MACHADO DA SILVA, C. L.; FONSECA, V.S. Competitividade Organizacional: uma Tentativa de Reconstrução Analítica. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, Edição Especial 2010, p. 33-49, 2010. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/rac/a/hPKRzxYKPBBy7CwjzXfCCj7f/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 15 dez. 2022.

MACHADO DA SILVA, C. L.; GUARIDO FILHO, E. R.; ROSSONI, L.. Campos Organizacionais: Seis Diferentes Leituras e a Perspectiva de Estruturação. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, Edição Especial 2006, p. 159-196, 2006. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/rac/a/7yW5wQSFLH7TGn7Gfbbpqq/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 02 nov. 2022.

MARCO, D. de; BENDER, C. S., & BOBSIN, D. (2021). A Teoria Institucional e sua Aplicação na Perspectiva de Sistemas de Informações. **Desenvolvimento Em Questão**, Ijuí, v.19, n.56, 246–263, 2021. Disponível em:  
<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/11758>. Acesso em: 16 nov. 2022.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARQUESAN, F.F.S.; FIGUEIREDO, M.D. de. Do Ecoambientalismo à Sustentabilidade: notas críticas sobre a relação organização-natureza nos Estudos Organizacionais.

**Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 25, n. 85, Abril, 2018. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/osoc/a/5ngWQkh3CWYhRm4nDCWZqjx/?lang=pt>. Acesso em: 24 nov.2022.

MEADOWS, D. L., MEADOWS, D. H., RANDERS, J. & BEHRENS, W. W. **Limites do crescimento um relatório para o Projeto do Clube de Roma sobre o dilema da humanidade**. São Paulo, Perspectiva, 1972.

MUNK, L.; DIAS, B.G.; SOUZA, R.B. DE. Sustentabilidade organizacional: uma análise a partir da institucionalização de práticas ecoeficientes. **REBRAE-Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 1, n. 3, p. 285-295, set./dez., 2008. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/321285124\\_Sustentabilidade\\_organizacional\\_uma\\_analise\\_a\\_partir\\_da\\_institucionalizacao\\_de\\_praticas\\_ecoeficientes](https://www.researchgate.net/publication/321285124_Sustentabilidade_organizacional_uma_analise_a_partir_da_institucionalizacao_de_praticas_ecoeficientes). Acesso em: 22 dez. 2022.

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; BORIM-DE-SOUZA, R.. Sustentabilidade organizacional: a proposição de uma framework representativa do agir competente para seu acontecimento.

**GERAIS: Revista Interinstitucional de Psicologia**, Juiz de Fora, v. 4, n. spe, p. 147-158, dez. 2011. Disponível em

<[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-82202011000300005&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202011000300005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 10 jan. 2023.

MUNK, L.; SOUZA, R.B. DE. A relevância do ser humano no contexto de institucionalização e legitimação do paradigma da sustentabilidade. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 1-14, jul./set., 2009. Disponível em:

<https://www.revistas.usp.br/rege/article/download/36674/39395>. Acesso em: 24 jan.2023.

OLIVEIRA, E.W.M DE; SOLA, D.D.L. A institucionalização do pilar econômico da sustentabilidade e a subvalorização dos pilares social e ambiental. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, São Paulo, v. 11, n.3, Set/Dez 2013. Disponível em:

<https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/viewFile/2060/2115>. Acesso em: 05 jan. 2023.

PERES, P. S.. Comportamento ou Instituições? A evolução histórica do neoinstitucionalismo da Ciência Política. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, vol. 23, n. 68, p. 53-71, out., 2008. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/XjdpGqs7MqJkhVKh3nPyrgb/?lang=pt>. Acesso em: 25 out. 2022.

PEARCE, D.; BARBIER, E.; MARKANDYA, A. Sustainable Development and Cost Benefit Analysis, **International Institute for Environment and Development**, Londres, 88-01, jan. 1989. Disponível em: <https://www.iied.org/8002iied>. Acesso em: 04 nov. 2022.

REED, M. **Teorização organizacional: um campo historicamente contestado**. In: CLEGG, S.R; HARDY, C.; NORD, W.R. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007, p.61-97.

RIBEIRO, W. C. **A ordem ambiental internacional**. 1. Ed. São Paulo: Contexto, 2001. 182 p.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Studio Nobel/ Fundap, 1993.

SAMPAIO, R. F., & MANCINI, M. C. (2007). Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Brazilian Journal of Physical Therapy**, São Carlos, v.11, n.1, p. 83-89, fev. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbfis/a/79nG9Vk3syHhnSgY7VsB6jG/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 13 fev. 2023.

SANTOS, M. F. A destruição da natureza e os arautos do conservacionismo brasileiro nas primeiras décadas do século XX. **Revista Uniara**, Araraquara, n. 21/22, p. 30 – 49, 2008/2009. Disponível em: [https://www.uniara.com.br/legado/revistauniara/pdf/21/00\\_sumario.pdf](https://www.uniara.com.br/legado/revistauniara/pdf/21/00_sumario.pdf). Acesso em: 30 out. 2022.

SANTOS FILHO, S.B. Pesquisa em Humanização: articulações metodológicas com o campo da Avaliação. **Saúde e Transformação Social**, Florianópolis, vol.5, n.2, nov. 2014. Disponível em: <https://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/saudeettransformacao/article/view/3249>. Acesso em: 01 nov. 2022.

SEHNEM, S.; PEREIRA, S.C.F.; JABBOUR, C.J.C.; GODOI, L.R. Gestão sustentável na perspectiva da inovação e da economia circular: o caso Native. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.13, n. 3, set./dez. 2020. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/view/9339/pdf>. Acesso em 19 nov. 2022.

SILVA, R.R.; BRANCO, J.C.; TAGÉ, S.M.T.; CESAR, A. Convenção de Minamata: análise dos impactos socioambientais de uma solução em longo prazo. **Saúde em Debate**, Rio De Janeiro, v. 41, n. especial, p. 50-62, jun 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sdeb/a/Bw9HVGlf4LlP3chrKntRgvp/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 28 out. 2022.

SELZNICK, P. (1957). **Leadership in administration**. Evanston: Northwestern University Press, 1957.

SELZNICK, P. (1972). **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

SILVA, J.I.A.O.; CUNHA, L.H. Desenvolvimento e sustentabilidade nos projetos de transposição e revitalização do rio São Francisco: a institucionalização da questão ambiental via modernização ecológica. **Revista Política e Planejamento Regional**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, jul./dez. 2014. Disponível em: <https://www.revistappr.com.br/artigos/publicados/artigo-desenvolvimento-e-sustentabilidade-nos-projetos-de-transposicao-e-revitalizacao-do-rio-sao-francisco-a-institucionalizacao-da-questao-ambiental-via-modernizacao-ecologica.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2022.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. (2a ed.). Thousand Oaks: Sage, 2001.

SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy**

**of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995. Disponível em:  
<https://www.jstor.org/stable/258788>. Acesso em: 23 nov. 2022.

TOLBERT, P. S., ZUCKER, L. G. (1998). A institucionalização da teoria institucional. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nordy (Orgs.), **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**, v. 1, São Paulo: Atlas, 2007.

ZUCKER, L. G. (1991). **The role of institutionalization in cultural persistence**. In: Powell, W. W. e DiMaggio, P. J. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991,