

Área temática: Gestão socioambiental

Gestão empresarial sustentável: uma forma de legitimação institucional

AUTORAS

ALINE EGGRES DE CASTRO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA

alineeggres@gmail.com

VANESSA ALMEIDA DA SILVA

Universidade Federal de Santa Maria

vanessaalmeida@via-rs.net

FLAVIA LUCIANE SCHERER

Universidade Federal de Santa Maria

fscherer@smail.ufsm.br

CLANDIA MAFFINI GOMES

Universidade Federal de Santa Maria

clandia@smail.ufsm.br

Resumo

Sustentabilidade é um assunto emergente, bem como a teoria institucional que apesar de já ser utilizada há razoável tempo em estudos de organizações, não se encontra consolidada na literatura da administração. O estudo tem por objetivo associar as questões relacionadas à sustentabilidade empresarial com a imagem organizacional. Deseja-se identificar os efeitos das ações sustentáveis na imagem empresarial e de que forma é possível associar essas ações em busca da sua legitimação perante a sociedade. Para tanto, foi revisado o estado da arte relacionado às temáticas da sustentabilidade, imagem organizacional e legitimação institucional. Dessa forma, foi possível efetuar associações e conclusões a respeito de suas comunalidades e de como as empresas podem se beneficiar das ações sustentáveis, gerando a proposição de um modelo teórico. Os resultados das análises evidenciaram que há uma corrente que tende a tornar as práticas sustentáveis legitimadas pela sociedade. Por meio da integração de aspectos econômico, social e ambiental, surge uma grande oportunidade para que soluções multidisciplinares sejam encontradas e implementadas de maneira integrada. Além disso, verificou-se que as empresas desempenham um importante papel na questão da sustentabilidade, adotando práticas de gestão socioambiental, decorrentes, de pressões externas e por fatores internos.

Palavras-chave: sustentabilidade; imagem organizacional; legitimação institucional.

Abstract

Sustainability is an emerging issue, as well as the institutional theory that although has already been used for a reasonable time in studies of organizations, is not consolidated in the literature of administration. The study aims to involve issues related to corporate

sustainability with the organizational image. It is expected to identify the effects of sustainable actions in corporate image and how to associate these actions in the pursuit of their legitimacy in society. For this, the review of the literature related to the themes of sustainability, organizational image and institutional legitimacy was made. It was possible to make associations and conclusions about their commonalities and how companies can benefit from sustainable actions, generating a theoretical proposition. The analysis results showed that there is a current that tends to make sustainable practices legitimized by society. Through the integration of the economic, social and environmental issues, comes a great opportunity to find multidisciplinary solutions and to implement them in an integrated manner. Moreover, it was found that businesses play an important role in the issue of sustainability, adopting practices of social and environmental management, arising from external pressures and internal factors.

Keywords: sustainability; organizational image; institutional legitimacy.

1. Introdução

Na década de 60 o crescimento econômico passou a ser questionado pelo conceito de qualidade de vida, segundo o qual o progresso material não deveria se sobrepor ao bem estar da população e ao desenvolvimento social (VAZ, 1995). Uma preocupação mundial crescente em relação às questões ambientais, decorrente principalmente da degradação do meio ambiente e das práticas não sustentáveis de uso dos recursos naturais, que têm acarretado perda da diversidade ambiental nos ecossistemas (VILHA; QUADROS, 2008). Os consumidores, com isso, passaram a rejeitar produtos considerados nocivos à saúde ou que pudessem causar danos à coletividade. Passaram a preferir empresas que respeitassem tais quesitos e demonstrassem sentido de compromisso social, apoiando e patrocinando causas de interesse público (VAZ, 1995).

Nas últimas quatro décadas tem se acirrado o debate procurando soluções aos inúmeros problemas decorrentes da discrepância da utilização de riqueza produzida e do acesso aos recursos, sejam eles de ordem natural, monetários ou culturais (OLIVEIRA; ONUMA, 2008). Neste sentido, em função da crescente consciência da sociedade, que pressiona por medidas ambientalmente agradáveis; e também devido à legislação; ao interesse de dirigentes; ou ainda por motivos comerciais, que garantam a sobrevivência das empresas nos mercados, a realidade tem evidenciado uma crescente demanda pelas premissas e ações gerenciais sustentáveis (SCHENINI, 2005).

Este artigo, de cunho teórico, pretende associar as questões relacionadas à sustentabilidade empresarial com a imagem organizacional que as ações sustentáveis ou não sustentáveis podem acarretar a uma empresa e como uma organização pode utilizar tais ações para buscar legitimar-se perante a sociedade. Por meio de uma revisão bibliográfica sobre os temas da sustentabilidade, da imagem organizacional e da legitimação institucional fizeram-se associações entre os temas e conclusões a respeito de suas comunalidades e de como as empresas podem se beneficiar das ações sustentáveis, gerando um modelo teórico que demonstra como a sustentabilidade pode levar à legitimação institucional.

O estudo se justifica pelo tema da sustentabilidade ser um assunto emergente na literatura da administração. Além disso, a maioria dos estudos são focados em questões de preservação ambiental, desenvolvimento social, sustentação econômica ou até mesmo em estudos de casos de empresas ou setores que utilizam estratégias sustentáveis, sendo difícil encontrar estudos que tratem dos benefícios de legitimação institucional que a sustentabilidade empresarial pode trazer a uma organização, ou um modelo que explique a relação entre os temas.

O artigo foi segmentado em três sessões teóricas, cada uma tratando de um dos pontos abordados: sustentabilidade, imagem organizacional e legitimação institucional; e a seguir é apresentado o modelo teórico proposto e as conclusões relativas às comunalidades encontradas entre os assuntos. O método utilizado foi uma revisão bibliográfica da literatura publicada sobre o tema estudado e as conclusões foram elaboradas por meio de interpretação, que procurou dar um significado mais amplo às informações encontradas (LAKATOS; MARCONI, 2001).

2. A importância da sustentabilidade nas organizações

De acordo com Schenini (2005), as ações empresariais consideradas sustentáveis estão adequadas à legislação ambiental, possuem programas de responsabilidade social e utilizam tecnologias limpas gerenciais e operacionais. Para Dias, Zavaglia e Cassar (2003), o conceito normativo básico de desenvolvimento sustentável emergiu na conferência de Estocolmo de

1972. Foi designado à época como abordagem do *ecodesenvolvimento* e, posteriormente, foi renomeado com a denominação atual. O conceito mais aceito de desenvolvimento sustentável foi estabelecido em 1987 no Relatório da Comissão Brundtland, como processo que “busca satisfazer as necessidades e aspirações do presente, sem comprometer a possibilidade das gerações futuras para atender a suas próprias necessidades” ou como “um processo de mudança no qual a exploração dos recursos, a orientação dos investimentos, os rumos do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional estão de acordo com as necessidades atuais e futuras” (JARÁ, 1998).

Na percepção de Dias, Zavaglia e Cassar (2003) a definição estabelecida pela Comissão Brundtland implica que o desenvolvimento sustentável procura estabelecer uma relação harmônica do homem com a natureza, como centro de um processo de desenvolvimento que deve satisfazer as necessidades e as aspirações humanas. Enfatiza que a pobreza é incompatível com o desenvolvimento sustentável e indica a necessidade de que a política ambiental deve ser parte integrante do processo de desenvolvimento e não mais uma responsabilidade setorial fragmentada.

Na concepção apresentada, está implícita a preocupação social pelas condições de vida das comunidades, visto que o relatório enfatiza que a redução da pobreza é pré-condição para um desenvolvimento ambientalmente humano (JARÁ, 1998). Para Dias, Zavaglia e Cassar (2003), o documento explicita que o principal objetivo do desenvolvimento sustentável é satisfazer as necessidades e aspirações humanas, e que, em sua essência, ele é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas.

De acordo com Romeiro (2003) o conceito de sustentabilidade surgiu para amenizar a controvérsia entre as relações de crescimento econômico e meio ambiente, exacerbada pela publicação do relatório do Clube de Roma que pregava o crescimento zero como forma de evitar a catástrofe ambiental. O conceito emerge, portanto, desse contexto como uma proposição conciliadora, em que se reconhece que o progresso técnico efetivamente relativiza os limites ambientais, mas não os elimina, e que o crescimento econômico é condição necessária, mas não suficiente para a eliminação da pobreza e das desigualdades sociais.

O desenvolvimento sustentável refere-se, portanto, aos processos de mudança sócio-política, socioeconômica e institucional que visam assegurar a satisfação das necessidades básicas da população e a equidade social, tanto no presente quanto no futuro, promovendo oportunidades de bem-estar econômico que, além do mais, sejam compatíveis com as circunstâncias ecológicas de longo prazo (JARÁ, 1998).

Neste contexto os autores Dias, Zavaglia e Cassar (2003) afirmam que o desenvolvimento sustentável será alcançado se três critérios forem obedecidos simultaneamente: equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica. Para Jará (1998), a esfera ecológica baseia-se na conservação dos ecossistemas e no manejo racional do meio ambiente e recursos naturais; a esfera econômica na promoção de atividades razoavelmente rentáveis preocupadas mais com a qualidade da vida que na quantidade da produção, que tenham relativa permanência no tempo; e a esfera social na compatibilidade das atividades e conteúdo dos processos de desenvolvimento com os valores culturais e com as expectativas das sociedades.



Figura 1 - Critérios para o alcance do desenvolvimento sustentável

O acirramento da competitividade ameaça as empresas e, conseqüentemente, aumenta a necessidade de criação de diferenciais para que se mantenham competitivas no mercado. Neste sentido, torna-se necessário considerar a necessidade de alinhamento das estratégias competitivas com as três dimensões do desenvolvimento sustentável: os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Quanto ao aspecto econômico, observa-se que um sistema economicamente sustentável deve ser capaz de produzir produtos e serviços continuamente, sem causar problemas de ordem fiscal ou financeira nos diversos setores produtivos (HARRIS *et. al.*, 2001). No caso, por exemplo, de recursos naturais renováveis, requer que a taxa de uso não exceda a taxa de regeneração, assim como a disposição de resíduos em determinado compartimento ambiental não ultrapasse sua capacidade assimiladora. Considerando os recursos não-renováveis, é preciso determinar sua taxa ótima de utilização e buscar medidas alternativas ou compensatórias à redução de seu estoque, como a substituição pelos recursos renováveis (PEARCE e TURNER, 1989 *apud* NARDELLI, 2001).

Sob a ótica social, o sistema torna-se sustentável quando se obtêm justiça na distribuição de renda e oportunidades, com serviços sociais, principalmente saúde e educação, e igualdade de tratamento para todos os seus membros (HARRIS *et. al.*, 2001). Os aspectos sociais da sustentabilidade foram discutidos por CERNEA (1993), que comentou sobre a importância crucial do reconhecimento dos atores sociais e de suas instituições para o desenvolvimento sustentável. Segundo o autor, maiores níveis de organização social conduzem ao maior bem-estar e podem assegurar uma melhor gestão ambiental. Por fim, o aspecto ambiental sustentável é aquele que não compromete as bases de recursos, renováveis ou não-renováveis, utilizando-os parcimoniosamente, além de procurar manter a biodiversidade, a estabilidade da atmosfera e as demais funções do ecossistema (HARRIS *et. al.*, 2001).

Para tanto, as políticas de gestão ambiental pelas organizações podem ser motivadas por fatores classificados em dois grupos, tais como, os fatores externos relativos aos governos, legislação ambiental, público consumidor, acionistas, movimentos ambientalistas e

instituições financeiras; e, internos referentes à economia, advinda da redução de desperdício ou reciclagem, menor consumo de energia e substituição de insumos (ASHLEY, 2003). Já Christmann (2000 *apud* LI-FANG, 2002) identificou dimensões estratégicas ambientais, através de revisão de literatura e estudos empíricos, classificando em seis dimensões: 1) a inovação das tecnologias ambientais; 2) oferecimento de serviços ambientais para outras empresas; 3) a comunicação com o público sobre as atividades ambientais da empresa; 4) atividades políticas; 5) o momento inicial/nível elevado de ações ambientais; e, 6) orientação tecnológica (prevenção da poluição).

Estudos distintos dentro da literatura de gestão ambiental focam sobre diferentes dimensões das estratégias ambientais, tais como a escolha de tecnologias ambientais (ASHFORD, 1993; DECHANT e ALTMAN, 1994; PORTER e VAN DER LINDE, 1995; FLÓRIDA 1996 *apud* LI-FANG, 2002), de inovação das tecnologias ambientais (ASHFORD, 1993; PORTER e VAN DER LINDE, 1995; FLÓRIDA 1996 *apud* LI-FANG, 2002), o calendário de estratégias ambientais (ASHFORD, 1993; THROOP, STARIK e RANDS, 1993 *apud* LI-FANG, 2002), "marketing verde" (VANDERMERWE e OLIFF, 1990 *apud* LI-FANG, 2002), ou os aspectos organizacionais da implementação de estratégias ambientais (GREEBO e RIBUNSON, 1992; KING, 1995 *apud* LI-FANG, 2002).

Empresas que seguem os princípios da sustentabilidade são vistas pelo público consumidor de forma diferenciada, servindo como vantagem de melhoria de imagem no mercado, o que está se tornando a cada dia mais concreto devido ao aumento da consciência ambiental dos consumidores (DIAS; ZAVAGLIA; CASSAR, 2003). Kotler (2007) afirma que cada vez mais as pessoas desejam informações sobre o histórico das empresas na área de responsabilidade social e ambiental para decidir de quais empresas devem comprar, em quais devem investir e para quais devem trabalhar. Sob a ótica de Hunt e Auster (1990), no quadro 1, as empresas se encontram em diferentes estágios de desenvolvimento de gestão socioambiental, tais como:

Quadro 1 – Perfil das empresas em diferentes estágios de desenvolvimento de gestão socioambiental e suas respectivas ações.

PERFIL	AÇÕES
Reativo	Inexistência de um programa do trato ambiental ou (se houver) o orçamento é tão ténue que torna impotente qualquer ação, expondo as empresas a riscos diversos, tais como multas ambientais e publicidade negativa, entre outras.
Pró-ativo	Desenvolvimento, em nível corporativo, de programas preventivos, treinamento de colaboradores, monitoramentos ambientais e outras práticas. O foco inicial são as inovações orientadas para a base da pirâmide da sustentabilidade. Partindo da análise de experiências exitosas serão buscados padrões, mudanças de paradigmas, alterações nos processos tradicionalmente empregados no desenvolvimento das inovações.

Fonte: Hunt e Auster, 1990.

Steger (1990 *apud* LI-FANG, 2002) argumenta que as opções escolhidas por uma empresa decorrem da sua posição relativa de duas variáveis: a exposição a riscos ambientais e as oportunidades de mercado a partir da proteção do ambiente. Correspondente ao desenrolar do desenvolvimento sustentável como um conceito, hoje a visão gerencial defende os benefícios da gestão ambiental pró-ativa, enquanto programas institucionais para as relações da comunidade, gestão de produtos, de prevenção da poluição, e liderança ambiental como sendo coerentes com os objetivos de aumentar o capital próprio (SMART, 1992 *apud* LI-FANG, 2002).

De acordo com Rosen (2001), são três as razões que motivaram as empresas a adotar medidas com vistas a melhorar a sua performance ambiental: 1) o regime regulatório internacional está mudando em direção a exigências crescentes relacionadas à proteção ambiental; 2) o mercado está mudando, tanto com relação aos fatores quanto aos produtos; e 3) o conhecimento está mudando, com amplas descobertas e publicidade sobre as causas e conseqüências dos danos ambientais.

A tendência de preservação ambiental e ecológica por parte das organizações deve continuar de forma permanente e definitiva; os resultados econômicos passam a depender cada vez mais de decisões empresariais que levem em conta que: não há conflito entre lucratividade e a questão ambiental; o movimento ambientalista cresce em escala mundial; clientes e comunidade em geral passam a valorizar cada vez mais a proteção do meio ambiente; a demanda e, portanto, o faturamento das empresas passa a sofrer cada vez mais pressões e a depender diretamente do comportamento de consumidores que enfatizam suas preferências por produtos e organizações ecologicamente corretos (TACHIZAWA, 2007).

Isso demonstra que a cada dia mais as questões relacionadas à sustentabilidade e à gestão sócio-ambiental afetam a forma como os públicos percebem uma organização, o que acaba por afetar seus resultados. Uma empresa com boa imagem organizacional tende a possuir maiores benefícios perante seus consumidores, acionistas e demais *stakeholders*, conforme estudos apresentados no próximo item.

3. Construção de imagem organizacional por meio de atuação sustentável como estratégia nas organizações

Imagem é um conjunto de idéias que uma pessoa tem ou assimila a respeito de um objeto, e que forma em sua consciência um entendimento particular sobre tal objeto, seja ele um fato, uma pessoa ou uma instituição. Em termos mercadológicos, a imagem é um quadro de referências que o consumidor recorre para avaliar se uma idéia merece seu interesse, simpatia ou apoio (VAZ, 1995). A imagem é a organização sob o ponto de vista de seus diferentes públicos. A imagem de qualquer organização é uma função de como os diferentes públicos percebem esta organização com base em todas as mensagens que ela envia em nome de logomarcas e através de auto-apresentações, incluindo expressões de sua visão corporativa (ARGENTI, 2006).

Para Contursi (1996) toda marca tem uma imagem, seja ela trabalhada pelo dono ou não. Por isso as organizações devem tomar cuidado com a forma como são percebidas pelos públicos. Todas as decisões devem levar em conta que reflexos trazem na imagem da marca, considerando a cultura, o passado e o posicionamento da marca na memória cognitiva do público. Devem ser realizadas ações que busquem a simpatia pela empresa nos segmentos de consumo em que atua.

A credibilidade que uma empresa adquire através da aplicação continuada de um excelente padrão de comportamento determinará a sua imagem nas mentes dos públicos de modo profundo. As organizações, porém, devem procurar entender a sua imagem não apenas entre os consumidores, mas também entre outros públicos-alvos, como investidores, funcionários e a comunidade. Em geral, a imagem de uma empresa perante determinado público é condicionada não somente por sua identidade corporativa singular, mas também pela imagem da indústria ou do grupo ao qual pertence (ARGENTI, 2006).

Uma forte reputação tem implicações estratégicas para uma empresa, pois chama a atenção para as características positivas da empresa e amplia as opções existentes para os seus gerentes, por exemplo, no caso de aumentar ou diminuir preços de produtos ou serviços ou de implementar programas inovadores. Como resultado, a intangível entidade da reputação é

uma fonte de diferenciação. Empresas com reputações sólidas e positivas podem atrair e reter os maiores talentos, assim como consumidores mais fiéis e parceiros de negócios, que contribuem positivamente para o crescimento e o sucesso comercial (ARGENTI, 2006).

Para Gracioso (2006), a conquista de uma imagem organizacional deve fazer parte dos objetivos estratégicos da empresa que tem sua administração voltada para o mercado e os anseios da sociedade. Por esses motivos, percebe-se a importância de uma empresa trabalhar a questão da gestão sócio-ambiental no seu posicionamento externo, demonstrando a sua preocupação com os interesses da sociedade e, com isso, adquirindo maior simpatia dos seus públicos.

Tachizawa (2007) apresenta dados da Conferência Nacional da Indústria (CNI) e do Ibope que revelam que 68% dos consumidores brasileiros estariam dispostos a pagar mais por um produto que não agredisse o meio ambiente, para comprovar que a questão ambiental e ecológica não é um mero surto de preocupações passageiro que demanda medidas com pesado ônus para as empresas adotarem. Argenti (2006) aponta que o levantamento “2004 *Cone Corporate Citizenchip Study*” revelou que 77% dos norte-americanos acreditam que as empresas têm responsabilidade de apoiar causas sociais e devem ser recompensadas por tais ações com mais fidelidade de compras dos clientes. A pesquisa também aponta que 91% dos norte-americanos têm uma imagem mais positiva de uma empresa quando ela defende ou apóia alguma causa.

A tendência de preservação ambiental e ecológica por parte das organizações deve continuar de forma permanente e definitiva; os resultados econômicos passam a depender cada vez mais de decisões empresariais que levem em conta que: não há conflito entre lucratividade e a questão ambiental; o movimento ambientalista cresce em escala mundial; clientes e comunidade em geral passam a valorizar cada vez mais a proteção do meio ambiente; a demanda e, portanto, o faturamento das empresas passa a sofrer cada vez mais pressões e a depender diretamente do comportamento de consumidores que enfatizam suas preferências por produtos e organizações ecologicamente corretos (TACHIZAWA, 2007).

De acordo com Dias, Zavaglia e Cassar (2003), não há organização ou ramo de atividade que possa ficar alheio, ausente, ou ignore essa nova realidade, na qual as relações do homem com a natureza são reinterpretadas a partir da harmonia entre os eixos econômico, social e ambiental. Para Schenini (2005), o contexto exige das organizações uma postura pró-ativa com relação às questões ambientais que fazem parte dos novos paradigmas da qualidade total, da competitividade e da imagem e responsabilidade social. O desempenho sustentável pode influenciar significativamente a forma pela qual uma empresa é vista pelos clientes, comunidade e autoridades do governo.

Uma gestão socioambiental sólida e bem trabalhada torna-se, portanto, uma forma de a empresa interagir de forma apropriada com seus públicos e melhorar sua imagem perante a sociedade. Além dos benefícios já apresentados, uma empresa reconhecida por sua gestão sócio-ambiental também pode utilizar essa proeminência para legitimar sua atuação, institucionalizando a organização perante a sociedade.

4. A sustentabilidade como fonte de legitimação institucional

No sentido de garantir a qualidade das atividades, o aprimoramento dos processos e a imagem das organizações, reconhece-se a importância dos pressupostos relativos à gestão ambiental. Neste contexto, a Gestão Ambiental começou a ser implantada nas organizações (empresas, órgãos públicos e não governamentais) por pressões externas, seja por força de legislações ou resultado de mobilizações da população e refere-se às iniciativas relativas a qualquer problema ambiental (BARBIERI, 2004).

Ao analisarmos a orientação da organização para seu ambiente, podemos adotar um enfoque baseado na teoria institucional, que analisa a legitimidade de organizações perante os demais componentes do campo organizacional. A ênfase no ambiente é a principal contribuição da escola institucional (PERROW, 1990 *apud* CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 1999), que foca a interpretação sobre a realidade organizacional, a legitimidade e o isomorfismo como fatores vitais para a sobrevivência (CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 1999). Nesse processo, o ator interioriza emoções, ética, valores e normas característicos dos papéis sociais que desenvolve, construindo lógicas de legitimação social (VASCONCELOS, 2001). Essa legitimidade, entretanto, assenta-se predominantemente em elementos de natureza simbólica, que definem um padrão de comportamento, em detrimento de parâmetros de eficiência técnica da organização (GOULART, VIEIRA e CARVALHO, 2005).

Analisando o ambiente organizacional e as formas com que ele se relaciona com as organizações, Meyer e Rowan (1977) ressaltam que as organizações se conectam ao ambiente por meio de interdependências técnicas e institucionais. DiMaggio e Powell (2005) conceituam o ambiente técnico pela troca dos bens e serviços e o institucional como o meio que possibilita o estabelecimento e a difusão de normas de atuação necessárias para o alcance da legitimidade organizacional. Evidencia-se aí a dependência da organização aos dois ambientes concomitantemente. Seguindo o mesmo raciocínio, Scott (1995) é incisivo ao defender que a sobrevivência das organizações depende tanto da capacidade adaptativa às especificações ambientais, técnicas e econômicas, como a fatores normativos de apoio e legitimidade. As corporações, então, buscando se adaptar ao ambiente que as cerca, tendem a internalizar essas interdependências por processos chamados na teoria institucional de isomorfismo.

O conceito de isomorfismo é uma ferramenta útil para a compreensão da política e cerimônia que afetam o funcionamento das organizações, pois a competição não é apenas por recursos e clientes, mas por força política, legitimidade institucional, adequação social e econômica (DIMAGGIO E POWELL, 2005). Segundo DiMaggio e Powell (2005), existem três mecanismos por meio dos quais ocorrem mudanças isomórficas institucionais: (1) isomorfismo coercitivo, (2) isomorfismo mimético e (3) isomorfismo normativo. No entanto, esta é uma tipologia e nem sempre são empiricamente distintos, pode ocorrer mais de um mecanismo simultaneamente.

No primeiro caso, o isomorfismo coercitivo, tem origem em pressões formais e informais exercidas sobre a organização e por expectativas culturais da sociedade em que ela está inserida (DIMAGGIO E POWELL, 2005). O segundo caso, o isomorfismo mimético, ocorre quando as organizações tendem a modelar-se a outras similares com maior legitimidade e bem sucedidas em seu campo (DIMAGGIO E POWELL, 2005). Segundo Nardelli (2001) a visão estratégia gerencial em relação à sustentabilidade pode resultar numa adoção efetiva dos padrões ou simplesmente uma adoção simbólica ou um mimetismo. O comprometimento vem da identificação com os valores e somente a identificação destes possibilitará a participação efetiva. Quando as ações organizacionais são norteadas por uma visão de longo prazo, espera-se uma sensível melhoria de desempenho, a partir da busca por soluções duradouras, tornando a visão uma âncora, não permitindo que as metas sejam rebaixadas para ser atingidas.

Um terceiro mecanismo de mudança organizacional provém primordialmente de pressões profissionais e é conhecido como isomorfismo normativo. É associado principalmente com a profissionalização, no qual DiMaggio e Powell (2005), interpretam como uma busca coletiva de membros de uma ocupação para determinar as condições de trabalho e os seus métodos, para controlar os procedimentos de produção e para estabelecer uma base e legitimação cognitiva para sua autonomia ocupacional. Conforme Nardelli (2001), ao se estabelecer como uma instituição normativa, os padrões passam a nortear conceitos

comuns de comportamento e a influenciar diretamente as ações empresariais, a institucionalização dos princípios e critérios tem o potencial de conferir maior estabilidade e previsibilidade, fator este desejável ao meio empresarial.

A partir do institucionalismo pode-se perceber que o mundo obriga a compreender a complexidade macroeconômica, pois envolve formas institucionais, tais como, a realidade dos mercados, do Estado, das hierarquias empresariais, da associação de interesses e das comunidades ativas. Estas formas se juntam a padrões de comportamento, às normas pactuadas estabelecidas pelos/para membros dos grupos sociais, dando origem a ambientes institucionais significativos e a arranjos institucionais precisos, isto é, organizações que constituem agentes coletivos e formas institucionais que estipulam o modo como se consagra a dinâmica econômica, social, cultural e ambiental nos variados contextos e territórios (REIS, 1998).

É possível realizar uma comparação entre os três mecanismos isomórficos com algumas práticas organizacionais de gestão ambiental ou da dimensão ambiental da sustentabilidade (Figura 1). O coercitivo pode ser associado às diversas imposições governamentais apresentadas perante o tema, o mimético pode vincular-se a aplicações de produção mais limpa (P+L) e o normativo à adoção da certificação da ISO 14000.

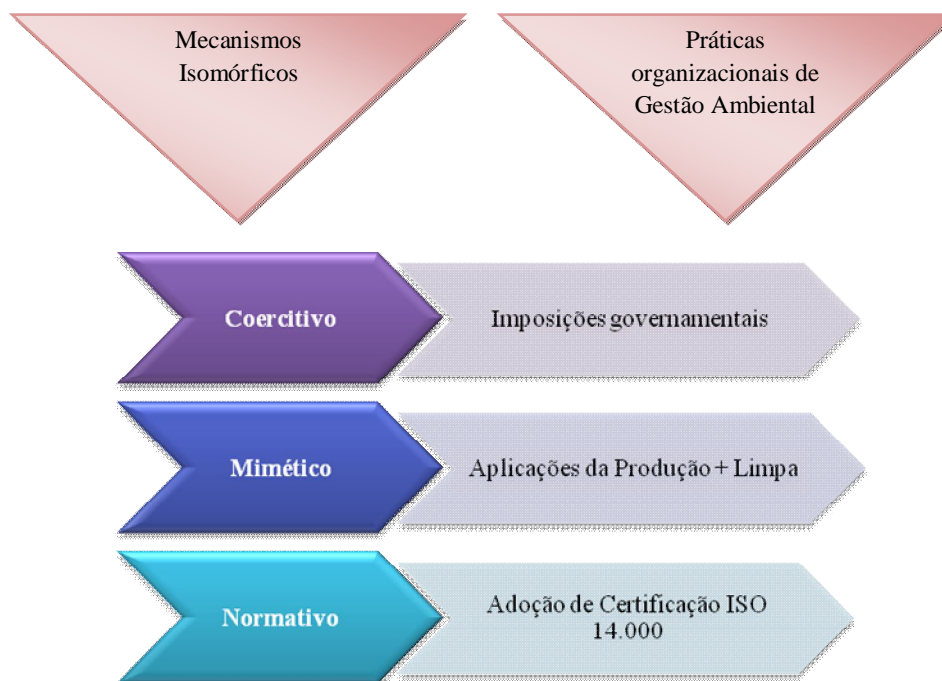


Figura 2 - Mecanismos isomórficos e algumas práticas organizacionais de gestão ambiental

Ainda é conveniente salientar, que DiMaggio e Powell (2005) deixam claro que os mecanismos expostos se referem a uma tipologia analítica, já que, empiricamente, nem sempre se apresentam distintos. A opção por adotar práticas vinculadas ao desenvolvimento sustentável, portanto, não confere a uma organização a qualidade de que ela esteja comprometida e de que valoriza os conceitos específicos dessas práticas. Seus atos podem ter apenas o intuito de ser vista como “inovadora”, “pró-ativa”, que acompanha as tendências, nem sempre realizados de maneira que expressem conscientemente e com a qualidade necessária as metas preconizadas pelas idéias da sustentabilidade. Inclusive organizações iniciantes, que teriam a possibilidade de agir como fontes de variação e de inovação, mas por

estarem em um campo com alto nível de incertezas, tenderão a ultrapassá-las utilizando-se de ações já estabelecidas dentro desse campo (DiMAGGIO e POWELL, 2005). Desse modo, mediante a homogeneização organizacional, tem-se a concretização do isomorfismo institucional.

De acordo com Hoffman (1997), visões opostas de sustentabilidade, que refletem diferentes suposições culturais, estão sendo desenvolvidas em distintas esferas. A abordagem empresarial é central no campo organizacional e, assim, ela domina atualmente a formação de conceitos. Entretanto, visões alternativas estão sendo formadas paralelamente às principais tendências, podendo resultar em uma guerra institucional, a partir da tensão criada entre conceitos divergentes de “desenvolvimento sustentável”. Através de processos isomórficos, normas são institucionalizadas e passam a ser adotadas de forma crítica ou não, pelas organizações para manterem a legitimidade de suas ações em um dado campo organizacional. Assim, dependendo do grupo que irá impor sua visão, o campo organizacional será reestruturado e novos valores, perspectivas e normas poderão surgir.

Oliver (1991) critica a teoria institucional, sugerindo que as organizações lidam com pressões através de respostas estratégicas, que variam de conformidade a resistência, de passiva a ativa, de pré-consciente a controlada, de impotente a influente e de habitual à oportunista, dependendo das pressões por conformidade que são exercidas sobre organizações. Deste modo, elimina-se a idéia de que as organizações possuem conformidade passiva ao contexto institucional (*apud* MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Como salienta Scott (1995) não existe um claro entendimento sobre a ação e de como ela é produzida e reproduzida neste ajustamento entre organização e o seu contexto institucional (ANDRADE e MESQUITA, 2003).

Hoffman (1997) considerou que, para a institucionalização de conceitos alternativos de desenvolvimento sustentável, os eventos externos devem levar à inclusão de novos membros no campo organizacional ou à alteração das relações de poder entre aqueles já existentes. A mudança institucional decorrente do estabelecimento de uma nova visão de sustentabilidade será evolucionária, se os novos arranjos dentro do campo organizacional forem obtidos a partir de compromissos negociados e do consenso entre as diversas partes interessadas.

Ações ou intenções estratégicas que, por meio de recursos diversos, produzem regras replicadas ao longo do tempo reforçam novas estruturas. Essas estruturas, por sua vez, reproduzidas repetidas vezes, originam um ambiente institucional. A legitimação desse ambiente, também chamado de institucionalização (TOLBERT e ZUCKER, 1999), provoca o surgimento de uma trajetória tecnológica (HUNG, 2004 *apud* QUINELLO e NASCIMENTO, 2009), um jeito característico e peculiar de, por exemplo, inovar numa organização. Desta forma, cada organização traça uma trajetória natural ou *technology path* peculiar à sua história, resultante da sua interação com o ambiente interno e externo. Para Pierson (2004 *apud* QUINELLO e NASCIMENTO, 2009), essa trajetória refere-se ao processo social que é reforçado por estímulos positivos do ambiente, gerando padrões de comportamento.

Um comportamento pró-ativo das organizações, conforme Hoffman (1997 *apud* LI-FANG, 2002) poderia ser baseado em puras preocupações ecológicas, embora este seja o caso de apenas algumas empresas líderes. Além disso, também poderia ser baseado na convergência da lógica ecológica e da racionalidade econômica, o que implica que as estratégias pró-ambiente, podendo ganhar lucros e vantagem competitiva. Hoffman (1997 *apud* LI-FANG, 2002) teoriza a progressão do ambientalismo corporativo como ambientalismo industrial (1960-1970), ambientalismo regulamentar (1970-1982), o ambientalismo como Responsabilidade Social (1982-1988) e o ambientalismo estratégico (1988-1993).

Quadro 2 – Progressão do ambientalismo corporativo

Corporações Ambientalistas	Tempo	Instituição	Gerenciamento ambiental	Stakeholders influenciadores
Ambientalismo Industrial	1960 – 1970		Auto-controle	Nenhuma intervenção significativa do governo ou ambientalistas
Ambientalismo Regulamentar	1970 – 1982	Reguladora	Complacência Tecnológica	Ambientalistas/Governo
Ambientalismo como Responsabilidade Social	1982 – 1988	Normativa	Complacência Gerencial	Ambientalistas/Governo/ Comunidades
Ambientalismo Estratégico	1988 – 1993	Cognitiva	Gerenciamento Pró-ativo	Ambientalistas/Governos/Comunidades, Investidores, Seguradores e Concorrentes

Fonte: Baseado em Hoffman (1997 *apud* LI-FANG, 2002)

O caminho do conceito de ambientalismo empresarial pode variar um pouco. No entanto, o geral ceticismo sobre ambientalismo estratégico centra em torno de algumas questões (1) o grau que a ação pró-ativa é considerada na Ecologia; (2) o grau simbólico da ação pró-ativa; (3) o grau em que a ação pró-ativa é adotada pelas corporações; (4) o grau em que a ação pró-ativa é generalizada entre as empresas.

A necessidade de revisões e ajustes do sistema de gestão empresarial é decorrente do próprio processo de evolução da empresa e inerentes aos requisitos de sobrevivência, crescimento e continuidade. A cada novo estágio desse processo surgem novos requisitos de administração que devem possuir instrumentos de gestão adequados. Nessa linha de pensamento, Vasconcelos (2001) propôs que, a partir dos diversos tipos de interação social, os indivíduos constroem sua identidade e justificam suas ações para si e para um grupo social, criando seus universos de significação. Os institucionalistas como Selznick (1949), Gouldner (1954) e Zald (1970) argumentaram que as organizações são recompensadas se estiverem em conformidade quanto às normas, regras, valores e crenças da sociedade. Selznick (1949; 1957) sustenta que as organizações além de se adaptarem internamente aos valores da sociedade, como em certos casos, podem assumir papéis específicos dentro da sociedade, por forças culturais e ambientais (AUGUSTO, 2007).

A crescente abrangência dos valores de sustentabilidade, demonstrada por maiores investimentos do setor empresarial, é resultado do processo de conscientização da sociedade a respeito da questão ambiental (FARIA, 2000 *apud* VILHA; QUADROS, 2008). A adoção de práticas de responsabilidade social, por exemplo, transforma-se em elemento motivador do apoio da sociedade à imagem positiva da empresa, em decorrência do reconhecimento do público, o que resulta em grandes benefícios, tais como, legitimidade, confiança e credibilidade para a organização (OLIVEIRA; DAHER; OLIVEIRA, 2006). De tal modo, conforme DiMaggio e Powell (2005), constata-se a existência de um campo quando se pode defini-lo institucionalmente por meio de uma ampla interação entre as organizações envolvidas; quando há definição de estruturas de coalizões; quando se percebe um incremento no volume de informações com as quais as organizações devem trabalhar e a presença da consciência dos seus integrantes de que estão em um negócio comum.

5. Proposição de um modelo teórico

A revisão de literatura sobre os três temas leva à observações das comunalidades que eles apresentam, podendo ser relacionados na construção de um modelo teórico. Propõe-se neste ítem, portanto, um modelo que demonstre como a atuação sustentável pode levar uma organização a contruir imagem organizacional e legitimar-se institucionalmente.

A atuação sustentável, baseada nos três pilares – equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica (DIAS, ZAVAGLIA E CASSAR, 2003) – pode levar uma empresa a adquirir interesse, simpatia e apoio do público, o que de acordo com Vaz (1995), constituem a imagem organizacional. Uma empresa que adquira uma imagem positiva por meio de uma atuação sustentável pode passar a ser legitimada na sociedade por meio dos mecanismos isomórficos (DIMAGGIO E POWELL, 2005). O modelo proposto é apresentado na figura a seguir.



Figura 3 - Modelo teórico proposto

O modelo proposto implica que para uma organização ser legitimada na sociedade ela deve obter reconhecimento por meio do interesse, simpatia e apoio do público e uma das formas de conseguir atingir esse objetivo é por meio da atuação sustentável, realizando ações que visem ao desenvolvimento da sociedade e do meio ambiente, não deixando de lado a sua eficiência econômica. A bibliografia revisada indica que a atuação sustentável é um tema em evidência na sociedade e deve ser valorizada pelas organizações como uma das formas mais eficazes de alcançar a legitimidade tão almejada.

6. Conclusões

A intensificação da consciência ambiental ocorreu nas décadas de 1960 e 1970, com a participação ativa de grupos que passaram a reivindicar maior atenção às questões ambientais por parte das empresas (ASHLEY, 2003). Desta forma, o setor empresarial, considerado um dos principais responsáveis pelos problemas ambientais existentes, passou a ser solicitado a assumir maiores responsabilidades quando se trata da manutenção da qualidade de vida (DIAS, 2003).

Nas últimas décadas, as respostas das empresas às questões ambientais têm sido influenciadas, em maior ou menor grau, pelo conjunto de leis, normas ou conceitos comuns de comportamento que predominam no seu campo organizacional. E essas respostas acabam influenciando a formação de novas instituições regulativas, normativas ou cognitivas. A partir da perspectiva institucional podemos verificar que a visão de sustentabilidade faz parte da regulação ambiental, ou seja, é intrinsecamente uma prática sócio-regulatória (BUTTEL, 1998

apud NARDELLI, 2001). Desta maneira, as instituições podem ser alinhadas a este paradigma emergente que é a sustentabilidade, pois são estruturas dominantes de regras, normas e crenças pelas quais a realidade é compreendida e que legitimam os comportamentos (HOFFMAN, 1997).

A mudança da postura corporativa é visível, deixando de ignorar ou mesmo resistir a pressões ambientais para tentar abraçar, incorporar, e lucrar, com elas (SCHOT e FISCHER 1993; WINN, 1995 *apud* LI-FANG, 2002). Oliver (1991) avança no entendimento das formas pelas quais as organizações respondem às pressões institucionais. Seu pressuposto é o de que a resposta varia de um extremo de total passividade e submissão a um comportamento mais ativo de rejeição e tentativa de controle das forças institucionais. A dinâmica organizacional é movida pela busca da legitimidade, e não, explicitamente, por uma maior eficiência técnica. Nesse sentido, algumas práticas adotadas pelas empresas cumprem funções tanto instrumentais quanto simbólicas, enquanto outras visam apenas legitimar ou conferir uma imagem organizacional “verde”, sem contribuir diretamente no seu desempenho ambiental. A mudança organizacional não deve ser conduzida de maneira isolada por cada empresa. É muito difícil uma empresa ser considerada “limpa” ou ambientalmente responsável se o setor ao qual pertence é percebido como “sujo” ou degradador. Neste caso, a cooperação é possível, desenvolvendo-se programas que visam enfrentar problemas comuns e melhorar o desempenho e a imagem do setor como um todo (LI-FANG, 2002).

A visão de sustentabilidade encontra-se latente e, de acordo com a revisão bibliográfica realizada neste artigo, observou-se uma corrente em direção a torná-la legitimada pela sociedade, além de necessária para que as organizações se adaptem e sobrevivam no longo prazo. Neste contexto, a falta de articulação institucional (entre empresas, setor público e sociedade civil) pode ser considerada um obstáculo à incorporação, ou não, dos desafios da sustentabilidade aos objetivos e ações estratégicas da empresa. Os esforços, portanto, no sentido de identificar as implicações operacionais da sustentabilidade só atingirão seus objetivos com a integração dos pontos de vista econômico, social e ambiental, onde o desafio torna-se então, uma grande oportunidade para que soluções multidisciplinares sejam encontradas e implementadas de maneira integrada.

Neste contexto, as empresas desempenham um importante papel na questão do desenvolvimento sustentável, por meio da adoção de práticas de gestão socioambiental, decorrente, segundo Ashley (2003) tanto de pressões externas oriundas dos governos, legislação ambiental, público consumidor, acionistas, movimentos ambientalistas e instituições financeiras, como por fatores internos atinentes aos ganhos para a empresa, devidos à redução de desperdício ou reciclagem, menor consumo de energia e substituição de insumos.

O modelo criado nesse estudo visa a relacionar os temas da sustentabilidade, imagem organizacional e legitimação institucional, baseado em seus principais autores, demonstrando a relação entre eles. O modelo ainda deve ser aplicado em outros estudos, de cunho prático, para verificar sua aplicabilidade e resultados encontrados, ou seja, verificar se a atuação sustentável realmente pode levar uma organização a legitimar-se na sociedade, conforme a revisão de literatura sugere.

Referências

ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial: a construção de identidade, imagem e reputação**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

AUGUSTO, P. Estratégia e ambiente: contribuições da teoria institucional. **XXXI Encontro da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em Administração - EnANPAD**, Rio de Janeiro, Anais..., Rio de Janeiro, 2007.

BARBIERI, J. C. **A gestão empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CARVALHO, C.; VIEIRA, M.; LOPES, F. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações. **XXIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em Administração - EnANPAD**, Foz do Iguaçu, Anais..., Paraná, 1999.

CERNEA, M.M. Como os sociólogos vêem o desenvolvimento sustentável. **Finanças e Desenvolvimento**, Dezembro, p.11-13. 1993.

CONTURSI, E. B. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Sprint, 1996.

DIAS, R. A sustentabilidade nas organizações. In: DIAS, R.; ZAVAGLIA, T.; CASSAR, M. **Introdução à administração: da competitividade à sustentabilidade**. Campinas: Alínea, 2003.

DIAS, R.; ZAVAGLIA, T.; CASSAR, M. **Introdução à administração: da competitividade à sustentabilidade**. Campinas: Editora Alínea, 2003.

DI MAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

GOULART, S.; VIEIRA, M.; CARVALHO, C. **Universidades e desenvolvimento local: uma abordagem institucional**. 1. ed., v.1, 85 p., Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2005.

GOULDNER, A. **Patterns of Industrial Bureaucracy**. Glencoe: Free Press, 1954.

GRACIOSO, F. **Propaganda institucional: nova arma estratégica da empresa**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HARRIS, J. et al. (Orgs.). **A survey of sustainable development: social and economic dimensions**. Washington: Island, 2001.

HOFFMAN, A. **From heresy to dogma: an institutional history of corporate environmentalism**. San Francisco: The New Lexington Press, 1997.

HUNT, C.B.; AUSTER, E. R. Proactive environmental management: avoiding the toxic trap. **Sloan Management Review**, Winter 1990.

JARÁ, C. J. **A sustentabilidade do desenvolvimento local: desafios de um processo em construção**. Projeto de cooperação técnica PCT/SEPLAN – PE/IICA. Brasília: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA): Recife: Secretaria do Planejamento do Estado de Pernambuco – SEPLAN, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas S.A., 2001.

LI-FANG, Y. Sustainability as corporate strategy: an institutional perspective. **Sustainability, Corporations and Institutional Arrangements**. Oikos PhD summer academy. University of St. Gallen, 2002.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, n. 83, p. 340-363, 1977.

NARDELLI, A. M. B. **Sistemas de certificação e visão de sustentabilidade no setor florestal brasileiro**. Tese (Doutorado em Ciência Florestal). Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, 2001.

OLIVEIRA, M. C.; DAHER, W. M.; OLIVEIRA, B. C. Responsabilidade social corporativa e geração de valor reputacional: um estudo multicaso, segundo o modelo de Hopkins, de empresas do setor energético do nordeste brasileiro. In.: **Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**, 6., São Paulo, *Anais...*, São Paulo: FEA/USP, 2006.

PEARCE, D. W.; TURNER, R. K. **Economics of natural resources and the environment**. P. 378, Baltimore: The John Hopkins University Press, 1989.

QUINELLO, R.; NASCIMENTO, P. T. S. O processo de inovação sob o enfoque institucionalista: um estudo etnográfico na gestão de facilidades de uma montadora do Estado de São Paulo. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 05-29, 2009.

REIS, J. O institucionalismo económico: crónica sobre os saberes da economia. Acessado em 19/09/2009 e disponível em <http://www.ces.uc.pt/jr/cv.htm>. Notas Económicas – **Revista da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra**, v. 11, p. 130-149, 1998.

ROMEIRO, A. R. Economia ou economia política da sustentabilidade. In: MAY, P. H.; LUSTOSA, M. C.; VINHA, V. (Orgs.) **Economia do meio ambiente: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. P. 1-29.

ROSEN, C. M. Environmental strategy and competitive advantage: an introduction. **California Management Review**. Berkeley, Haas School of Business, v.43, 2001.

SELZNICK, P. **TVA and the grass roots**. Berkeley, CA: University of California Press, 1949.

_____. **Leadership in administration**. White Plain: Row, Peterson and Company, 1957.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. California: SAGE Publications, 1995.

SCHENINI, P. C. Gestão empresarial sustentável. In: _____. (Coord.) **Gestão empresarial sócio ambiental**. Universidade Federal de Santa Catarina – Gráfica nova letra, Florianópolis, 2005. P. 11-34.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas S.A., 2007.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R. et al. **Handbook de estudos organizacionais: modelos e novas questões em estudos organizacionais**. V. 1, p. 196-219, São Paulo: Atlas, 1999.

VASCONCELOS, F. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. **XXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em Administração – EnANPAD**, Campinas, *Anais...*, São Paulo, 2001.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing institucional: o mercado de idéias e imagens**. São Paulo: Pioneira, 1995.

VILHA, A. M.; QUADROS, R. Estratégias e práticas de gestão da inovação sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável: estudo exploratório em empresas do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. **XXXII Encontro da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em Administração – EnANPAD**, Rio de Janeiro, *Anais...*, Rio de Janeiro, 2008.

ZALD, M. Political economy: a framework for comparative analysis. In: _____. **Power in organizations**. p. 221-261, Nashville: Vanderbilt University Press, 1970.