



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DE LONDRINA

---

CARLOS EDUARDO DE LIMA

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA TEMÁTICA  
SUSTENTABILIDADE EM PÓS-GRADUAÇÕES *STRICTO*  
*SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL**

---

Londrina  
2016

CARLOS EDUARDO DE LIMA

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA TEMÁTICA  
SUSTENTABILIDADE EM PÓS-GRADUAÇÕES *STRICTO*  
*SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Saulo Fabiano Amâncio  
Vieira.

Londrina  
2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UEL

Lima, Carlos Eduardo de .

A institucionalização da temática sustentabilidade em pós-graduações stricto sensu em administração no Brasil / Carlos Eduardo de Lima. - Londrina, 2016.  
181 f. : il.

Orientador: Saulo Fabiano Amâncio Vieira .

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.

Inclui bibliografia.

1. Desenvolvimento sustentável - Tese. 2. Escolas de administração de empresas - Tese. 3. Abordagem interdisciplinar do conhecimento na educação - Tese. I. Vieira , Saulo Fabiano Amâncio. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CARLOS EDUARDO DE LIMA

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA TEMÁTICA SUSTENTABILIDADE  
EM PÓS-GRADUAÇÕES *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO NO  
BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Prof. Dr. Saulo Fabiano Amâncio Vieira  
Universidade Estadual de Londrina – UEL

---

Prof. Dr. Luciano Munck  
Universidade Estadual de Londrina – UEL

---

Profª. Dra. Irene Domenes Zapparoli  
Universidade Estadual de Londrina – UEL

Londrina, 15 de Junho de 2016.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha mãe, Dona Maria, exemplo de força e cuidado com os filhos, com as crianças e com a natureza. Foi em casa que tive as primeiras lições de superação, bondade e amor ao próximo. Aos meus irmãos e sobrinho: Sueli, Rodrigo e Alyson, me desculpem pela ausência dos últimos trinta meses.

Agradeço à minha turma do mestrado e ao REOS, nosso Grupo de pesquisa. A jornada ficou mais leve com vocês ao meu lado.

Em especial, aos queridos amigos, Dayane Freire Romagnolo, Érik Fernandes, Jéssica Oliveira, Luisa Cavenaghi, Renata Storti e Gian Decarli. Este último um agregado, nem por isso menos especial. Companheiros de jornada acadêmica e para vida toda.

Agradeço ao meu orientador professor Dr. Saulo Fabiano Amâncio Vieira por ter aceito orientar-me em um momento de turbulência, e pelas valiosas contribuições no decorrer da pesquisa.

Ao professor Luciano Munck pelos ensinamentos e pela participação nas bancas de qualificação e defesa. À professora Irene Domenes Zapparoli, a quem conheço e admiro há longa data. A vocês, minha sincera gratidão.

Aos professores que tive. Desde a primeira, professora Selma, que lá no início dos anos de 1990 demonstrava tanta desenvoltura e superação ao lecionar para as quatro turmas do ensino fundamental. É daquela escolinha rural que vem minha motivação e respeito pela profissão. Esse agradecimento se amplia para os professores do PPGA-UFRGS e PPGA- UNIFOR pela contribuição com a pesquisa.

Aos amigos do meu trabalho. Sei que algumas vezes tiveram de sobrecarregar-se para que eu frequentasse as aulas vespertinas: Renata, Juliana, Juliany, Fran e Tiago, muito obrigado, eu amo muito vocês.

Agradeço à Universidade Estadual de Londrina e ao PPGA por toda minha formação de nível superior. Serei eterno defensor de suas cores e de sua importância.

*A educação é um processo social, é desenvolvimento.  
Não é preparação para a vida, é a própria vida.  
(John Dewey)*

LIMA, Carlos Eduardo de. **A Institucionalização da Temática Sustentabilidade em Pós-Graduações *Stricto Sensu* em Administração no Brasil**. 2016. 181f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2016.

## RESUMO

Ao longo de sua trajetória, o ensino e a pesquisa na área de administração foram marcados por valores conectados majoritariamente as questões econômicas, que deveriam se refletir em maior competitividade e nos resultados financeiros da empresa. Contudo, desde que o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade passaram a ser temas pertinentes em conferências internacionais, a ideia desse tipo de formação passou a ser questionada e, em certos campos, reorientada. Em nível nacional, algumas instituições de ensino consideraram esta mudança de orientação, todavia são experiências isoladas, pois não há diretrizes oficiais tratando especificamente de inserir a sustentabilidade nos diversos níveis de ensino. Entre estas experiências, três programas de pós-graduação em Administração no Brasil destacam-se por possuírem área de concentração e linhas de pesquisa contemplando a temática da sustentabilidade. Diante dessa especificidade, o objetivo desta dissertação foi analisar como ocorreu a institucionalização da temática da sustentabilidade nesses três programas de pós-graduação de nível *stricto sensu* em Administração no Brasil. Os casos selecionados foram: o Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina, o Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio grande do Sul e o Programa de Pós-Graduação da Universidade de Fortaleza. O aporte teórico do trabalho é composto por elementos da teoria institucional e da sustentabilidade. A pesquisa se classifica como qualitativa, exploratória, descritiva e de estudo de casos múltiplos. Os dados são primários e secundários, cujas fontes são documentos e conteúdo coletados por meio de entrevista semiestruturada. A análise dos dados ocorreu mediante análise semântica de categorias. Entre os resultados, observou-se que as inclusões da temática nos programas estudados são heterogêneas, apontando para o fato de existirem múltiplas lógicas operando no campo. O Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul foi, dentre os casos estudados, o pioneiro e exerceu influencia normativa e mimética nos outros dois programas analisados. O Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina utiliza-se de trabalho institucional para manter a institucionalização e o Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Fortaleza procurou junto a outra instituição do campo estabelecer relacionamentos e parcerias afim de legitimar a nova instituição. Verificou-se alguns desafios expostos pelos programas, dentre eles o embate entre o ensino tradicional na área de Administração e as especificidades da sustentabilidade. Outro resultado da pesquisa refere-se na demonstração das formas como cada programa inseriu a temática da sustentabilidade em seu currículo.

**Palavras-chave:** Teoria Institucional. Pós-Graduação. Administração. Sustentabilidade. Brasil

LIMA, Carlos Eduardo de. **The institutionalization of Sustainability issues in Postgraduate Business Administration Studies in Brazil**. 2016. 181p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2016.

### **ABSTRACT**

Throughout its history, teaching and research in the area of Business Administration were marked by values connected mostly with economic issues, which should reflect into greater competitiveness and financial results of the company. However, since sustainable development and sustainability have become important issues in international conferences, that orientation was questioned and in some fields, reoriented. At the national level, some educational institutions have adopted this change of perspective, but these are isolated experiences. One reason for that is the lack of official guidelines dealing specifically with the insertion of sustainability themes in different educational levels. Among these experiences, three graduate programs in Business Administration in Brazil stand out by indicating the theme of sustainability as an area of concentration and research lines. Given this specificity, the aim of this dissertation was to analyze the process of institutionalization of sustainability themes in these three Brazilian graduate programs in Business Administration in Brazil. The selected cases were: the Graduate Program in Business Administration from the Londrina State University, the Program in Business of Graduate Studies at the Federal University of Rio Grande do Sul and the Graduate Program in Business Administration at the University of Fortaleza. The theoretical basis of the work was composed of elements from institutional theory and sustainability. The research is classified as qualitative, exploratory, descriptive and multiple case study. The data sources are primary and secondary (documents and content collected through semi-structured interviews). Data analysis was made through semantic analysis categories. As a result, it was observed that the inclusion of the sustainability theme in the studied programs was heterogeneous, pointing to the fact that there are multiple logics operating in the field. The Program of Graduate Studies in Business Administration from the Federal University of Rio Grande do Sul was the pioneer among the cases studied and exerted normative and mimetic influence over the other two programs. The Graduate Program in Business Administration from Londrina State University uses institutional work to maintain the institutionalization of the sustainability themes and the Graduate Program in Business Administration from the University of Fortaleza sought to establish relationships and partnerships with another institution of the field in order to legitimize the new institution. There are some challenges cited by the programs, including the conflict between traditional education in the area of Administration and the specifics of sustainability. Another result of the research refers to the demonstration of the ways through which each program inserted the sustainability themes in its curriculum.

**Keywords:** Institutional theory. Graduate studies. Business administration. Sustainability. Brazil.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Análise de Conteúdo
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CMA	Curso de Mestrado em Administração
CMMAD -	Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento
DDT	Dicloro Difenil Tricloroetano
EA	Escola de Administração
ECC	Eventos de Configuração dos Campos
ELAUS	Encontro Latino Americano de Universidades Sustentáveis
ENGEMA	Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente
EPQ	Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade
FFLCH -	Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo
IEPAGRO	Instituto de Estudos e Pesquisas Agroambientais e Organizações Sustentáveis
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IUCN	União Internacional para a Conservação da Natureza
MEC	Ministério da Educação
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
NIER	Neoinstitucionalismo da Escolha Racional
NIH	Neoinstitucionalismo Histórico
NIS	Neoinstitucionalismo Sociológico
ONU	Organização das Nações Unidas
PNEA	Política Nacional para Educação Ambiental
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Ambiente
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
PROCAD	Programa Nacional de Cooperação Acadêmica
TBL	<i>Triple-Bottom Line</i>
UEL	Universidade Estadual de Londrina

UEM	Universidade Estadual de Maringá
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
UNIFOR	Universidade de Fortaleza
UNIR	Universidade Federal de Rondônia
USP	Universidade de São Paulo
WCED	<i>World Comission Environment and Development</i>
WWF	<i>World Wildlife Found for Nature</i>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1-</b>	Representação de um campo organizacional.....	42
<b>Figura 2 –</b>	Tipos de isomorfismos presentes nos campos organizacionais.....	44
<b>Figura 3 –</b>	A relação recursiva entre ação e instituição .....	51
<b>Figura 4 –</b>	Estágios da Institucionalização .....	54
<b>Figura 5 –</b>	Novo modelo de mudança institucional.....	58
<b>Figura 6 –</b>	Mapeamento das visões do desenvolvimento sustentável.....	72
<b>Figura 7 –</b>	Os três modelos de mudança nas escolas de negócio e desenvolvimento empresarial .....	86
<b>Figura 8 –</b>	Relação entre instrumentos de coleta e objetivos específicos.....	97
<b>Figura 9 –</b>	Estrutura organizacional do PPGA-UEL.....	105
<b>Figura 10 –</b>	Disciplinas ofertadas pelo PPA UEL/UEM em 2009 e pelo PPGA-UEL em 2010 e 2015, respectivamente .....	109
<b>Figura 11 –</b>	Dissertações defendidas no PPGA-UEL entre 2012 e 2015.....	111
<b>Figura 12 –</b>	Teorizadores presentes no PPGA- UEL entre 2010 e 2015 .....	114
<b>Figura 13 –</b>	Estrutura organizacional do PPGA-UFRGS .....	119
<b>Figura 14 –</b>	Número de dissertações abordando temas tradicionais e relacionados com a temática da sustentabilidade no PPGA- UFRGS (1997-2015) .....	123
<b>Figura 15 –</b>	Número de teses defendidas no PPGA-UFRGS, abordando temas convencionais e relacionados com a temática da sustentabilidade (1997- 2015).....	125
<b>Figura 16 –</b>	Linha evolutiva da institucionalização da temática da sustentabilidade no PPGA-UFRGS .....	128
<b>Figura 17 –</b>	Estrutura do PPGA-UNIFOR.....	135
<b>Figura 18 –</b>	Dissertações que abordam temas tradicionais na área de Administração e Sustentabilidade entre 1997 e 2015.....	138
<b>Figura 19 –</b>	Disciplinas ofertadas pelo PPGA-UNIFOR em 2002, 2008, 2009 e 2010. ....	139
<b>Figura 20 –</b>	Disciplinas ofertadas pelo PPGA-UNIFOR em 2011, 2012 e 2015. ....	141
<b>Figura 21 –</b>	Teses defendidas no PPGA-UNIFOR entre 2012 e 2013. ....	142
<b>Figura 22 –</b>	Tipos de isomorfismo presentes no campo das três instituições estudadas. ....	149
<b>Figura 23 –</b>	Relações entre as organizações e o veículo institucional da temática da sustentabilidade para os programas. ....	150

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Trabalhos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> com abordagem envolvendo teoria institucional, sustentabilidade e Administração.....	20
<b>Quadro 2</b> – Sobre a organização da dissertação. ....	22
<b>Quadro 3</b> – As perspectivas do ambiente institucional e do ambiente técnico.....	27
<b>Quadro 4</b> – Os três pilares das Instituições.....	30
<b>Quadro 5</b> – Principais focos de divergência entre o velho e o novo institucionalismo .....	33
<b>Quadro 6</b> – Fatores desencadeantes de mudança organizacional .....	45
<b>Quadro 7</b> – Dimensões da agência e formas de trabalho institucional .....	51
<b>Quadro 8</b> – Estágios de institucionalização e dimensões comparativas .....	57
<b>Quadro 9</b> – Obras, da década de 1960, cujos temas abordavam questões socioambientais.....	66
<b>Quadro 10</b> – As dimensões da sustentabilidade propostas por Ignacy Sachs.....	69
<b>Quadro 11</b> – Critérios de Sustentabilidade Corporativa .....	80
<b>Quadro 12</b> – Iniciativas e Declarações de compromisso com a inclusão da sustentabilidade na educação .....	82
<b>Quadro 13</b> – Formas de inserção da sustentabilidade nos currículos. ....	88
<b>Quadro 14</b> – Programas de Pós-Graduação em Administração com linha de pesquisa em sustentabilidade.....	95
<b>Quadro 15</b> – Programas de pós-graduação em Administração com área de concentração em sustentabilidade.....	96
<b>Quadro 16</b> – Caracterização dos informantes referentes às instituições PPGA-UEL, PPGA-UFRGS e PPGA-UNIFOR.....	98
<b>Quadro 17</b> – Conceitos operacionais da pesquisa.....	99
<b>Quadro 18</b> – Protocolo para a realização de estudo multicase.....	102
<b>Quadro 19</b> – Cursos e modalidades ofertadas pelo PPGA-UEL entre 2011 e 2015.....	104
<b>Quadro 20</b> – Módulo 1 da Disciplina Sustentabilidade e Organizações do PPGA-UEL em 2015. ....	117
<b>Quadro 21</b> – Descrições das disciplinas gestão ambiental e competitividade e gestão e competitividade na empresa .....	122
<b>Quadro 22</b> – Descrições das disciplinas Ética nas Organizações Contemporâneas e Administração de Operações Sustentáveis .....	124
<b>Quadro 23</b> – Disciplinas que abordam a sustentabilidade incluídas no currículo do PPGA-UFRGS em 2011 .....	127

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1	OBJETIVOS .....	18
1.1.1	Objetivo Geral.....	18
1.1.2	Objetivos Específicos.....	18
1.2	JUSTIFICATIVAS EMPÍRICAS E TEÓRICAS.....	18
1.3	SOBRE A ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	21
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	23
2.1	TEORIA INSTITUCIONAL .....	23
2.1.1	Teoria Institucional e Teoria das Organizações: antecedentes históricos .....	24
2.1.1.1	<i>Os três pilares da instituição</i> .....	28
2.1.2	O Velho e o Novo Institucionalismo .....	31
2.1.3	As Três Vertentes do Neoinstitucionalismo .....	35
2.1.4	Campo Organizacional.....	40
2.1.5	Tipos de Isomorfismo e Desencadeantes da Resposta Organizacional .....	42
2.1.6	Legitimidade Organizacional.....	46
2.1.7	Trabalho Institucional: a Agência Explicando as Instituições.....	49
2.1.8	Processo de Institucionalização .....	53
2.1.8.1	<i>Os estágios de institucionalização</i> .....	53
2.1.8.2	<i>Modelo de Mudança Institucional: respostas organizacionais no contexto sustentabilidade</i> .....	58
2.1.9	Teoria Institucional em Síntese.....	62
2.2	SUSTENTABILIDADE: HISTÓRICO, DEFINIÇÕES, DIMENSÕES, ABORDAGENS E ENSINO NA ADMINISTRAÇÃO .....	63
2.2.1	Aspectos Históricos dos Termos Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade .....	63
2.2.2	Sustentabilidade: dimensões, heterogeneidade e complexidade.....	69
2.2.3	Críticas aos conceitos de Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade .....	75
2.2.4	Organizações e Sustentabilidade.....	78
2.2.5	Educação, Sustentabilidade e Administração .....	81

2.2.6	Sustentabilidade e Teoria Institucional.....	90
<b>3</b>	<b>PERCURSO METODOLÓGICO.....</b>	<b>92</b>
3.1	CARACTERÍSTICAS ONTOLÓGICAS E EPISTEMOLÓGICAS DA PESQUISA.....	92
3.2	CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA .....	93
3.3	COLETA DOS DADOS .....	94
3.3.1	Unidade de Análise.....	94
3.3.2	Instrumentos de Coleta de Dados .....	96
3.3.3	Definição Operacional das Categorias.....	98
3.4	ANÁLISE DOS DADOS .....	101
3.5	PROTOCOLO DA PESQUISA .....	101
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>103</b>
4.1	O PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA: HISTÓRIA, ESTRUTURA E CARACTERÍSTICAS.....	104
4.1.1	A Institucionalização da Temática Sustentabilidade no PPGA- UEL: Antecedentes .....	106
4.1.2	O Processo de Institucionalização da Temática da Sustentabilidade no PPGA-UEL .....	109
4.1.3	Fatores Externos e Internos Explicando a Institucionalização da Sustentabilidade no PPGA-UEL.....	112
4.1.4	Inserção da Temática da Sustentabilidade e Desafios Evidenciados no PPGA- UEL .....	116
4.2	O PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL: ORIGEM E CARACTERÍSTICAS.....	118
4.2.1	Institucionalização da Temática da Sustentabilidade no PPGA- UFRGS: Antecedentes .....	120
4.2.2	O Processo de Institucionalização da Temática da Sustentabilidade no PPGA da UFRGS.....	121
4.2.3	Forças Internas e Externas que Explicam a Institucionalização da Sustentabilidade no PPGA- UFRGS.....	129

4.2.4	Tipo de Abordagem da Sustentabilidade e Desafios Vivenciados no PPGA-UFRGS .....	132
4.3	O PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FORTALEZA.....	134
4.3.1	Antecedentes da Institucionalização .....	136
4.3.2	A Institucionalização da Temática da Sustentabilidade no PPGA-UNIFOR.....	137
4.3.3	Forças Internas e Externas Explicando a Institucionalização do PPGA-UNIFOR.....	142
4.3.4	Tipo de Abordagem da Sustentabilidade e Desafios Vivenciados no PPGA-UNIFOR .....	146
4.4	ANÁLISE INTERCASOS.....	147
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>152</b>
 <b>REFERÊNCIAS</b> .....		<b>156</b>
 <b>DOCUMENTOS</b> .....		<b>169</b>
 <b>ANEXOS</b> .....		<b>171</b>
	ANEXO A – Professor da EA recebe prêmio inédito na AL .....	172
	ANEXO B – Seminário Resultados da Pesquisa na Cadeia-Rede do Algodão Agroecológico – Justa Trama (PROCAD-CAPES-UFRGS/UNIFOR/UNIR) .....	173
 <b>APÊNDICES</b> .....		<b>174</b>
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Semiestruturado da Pesquisa.....	175
	APÊNDICE B – Formulário de Consentimento de Pesquisa .....	178

## 1 INTRODUÇÃO

O debate sobre a crise socioambiental tomou maiores proporções após a realização da Conferência da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre o Homem e o Meio Ambiente, realizada em Estocolmo no ano de 1972 (BARKEMEYER *et al.*, 2011; CASTRO, 2004; VOZ, 2007; REDCLIFT, 2005; SCHERER; PALAZZO; SEIDL, 2013). Desde então, várias ações foram empreendidas pelo mundo, dentre elas: conferências internacionais, divulgação de relatórios sobre meio ambiente e sociedade e surgimentos de comissões e grupo de discussões e pesquisa. Como resultante destas ações e debates, incorporou-se um novo adjetivo ao termo desenvolvimento, o sustentável.

Este surgia como uma proposta de equilíbrio, de forma que as ações antrópicas pudessem ser desenvolvidas respeitando as peculiaridades dos ecossistemas e promovendo equidade entre os seres humanos. Sua mais famosa definição está presente no relatório “*Our Common Future*” divulgado pela Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, em 1987. No relatório destacava que o desenvolvimento sustentável como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer as futuras gerações de atenderem às suas próprias necessidades” (CMMAD, 1988, p.41).

Malheiros *et al.*, (2013) salientam que entre os objetivos do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade estão a redução das grandes desigualdades socioeconômicas, o respeito à sociodiversidade, mudanças no padrão de consumo, apontando para satisfazer as necessidades humanas fundamentais e a proteção e gestão dos recursos naturais, como pilares da resiliência em face a novos e futuros desafios. Nesse aspecto, há a necessidade de desenvolvimento do conhecimento que ative e motive a ação e esta característica depende de como será a resposta da Educação e, em especial, das universidades.

Em outubro de 1990, representantes de universidades de todas as regiões do mundo, interessados nesse tema, assinaram uma declaração pioneira, no Centro Europeu da Universidade de Tufts em Talloires na França. A declaração afirmava que as universidades desempenham papel crucial na educação, investigação, formação de políticas e troca de informações necessárias à concretização de valores sustentáveis. Ainda de acordo com o documento, os líderes universitários ao redor do mundo deveriam garantir o apoio na mobilização dos recursos internos e externos, de forma que suas instituições respondam a este desafio considerado urgente (ULSF, 1990; WRIGHT, 2002).

Ainda na década de 1990, a declaração de Halifax (Canadá-1991), expressava a preocupação com a degradação disseminada e contínua do meio ambiente, da insustentabilidade dos recursos naturais, além do fracasso do combate à pobreza. Esta declaração ainda destacava em seu bojo que às universidades são confiadas a grande responsabilidade de ajudar a influenciar as sociedades atual e futura por meio de políticas e ações de desenvolvimento sustentável e equitativo, necessários para um mundo ambientalmente seguro e civilizado (IISD, 1991).

Dois anos depois, em agosto 1993, na conclusão da conferência da associação das universidades comunitárias na Suécia, composto por 400 universidades, de 47 países, focalizou o tópico sobre os povos e o meio ambiente. Em sua declaração, ressaltou que caberia às universidades presentes buscar, estabelecer e divulgar uma compreensão mais clara do desenvolvimento sustentável, utilizar os recursos da universidade para encorajar uma melhor compreensão por parte dos governos e do público em geral sobre os perigos físicos, biológicos e sociais inter-relacionados, reconhecer a interdependência significativa e internacional do desenvolvimento sustentável (IISD, 1993; TAUCHEN; BRANDLI, 2006).

Nota-se que, em nível internacional, houve o entendimento de que a universidade é, entre as várias organizações, aquela a quem compete ensinar, pesquisar e viabilizar a ação transformadora na sociedade por meio de seus saberes, por isso, desempenha um importante papel nas transformações necessárias, no âmbito do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade (PARISOTTO, 2012). Todavia, Springett (2010) e Brunstein, Godoy e Fischer (2014) advertem que enquanto esta discussão soa familiar em áreas como a sociologia, filosofia e nas ciências biológicas, nas escolas de administração as discussões desta natureza ainda repercutem de forma estranha.

Dentre as explicações, está o fato de existir a tendência para setores de serviços, no qual a universidade se inclui, em seguir o mundo corporativo em valores e objetivos voltados para o mercado e concomitante relutância por parte de muitos acadêmicos da escola de negócios para o conhecimento fora a ortodoxia convencional da área (SPRINGETT; KEARINS, 2001). Nesse sentido, Brunstein, Godoy e Fischer (2014) reiteram o fato da educação para sustentabilidade parecer estranha e até mesmo incompatível com o universo que a gestão representa em nossa sociedade.

No entanto, a educação para sustentabilidade pode ser responsável pela formação de um novo tipo de profissional, capaz de refletir de forma mais complexa acerca

das decisões ao incorporar novas dimensões (ambiental, social, cultural, territorial) aos processos de decisão nas organizações, pois ao longo dos anos a educação na área de Administração tem sido caracterizada como simplificada em uma visão pragmática, determinista (PALMA; SILVA, 2012) e linear (RAUFLLET, 2013).

Por esta razão, é necessário introduzir novos elementos na formação da área de Administração em vários níveis, inclusive o *stricto sensu*, a fim de preparar os futuros administradores para agir de uma forma mais consciente e flexível, sendo capazes de dialogar não só pela competitividade, mas também pela sustentabilidade (PALMA; SILVA, 2012), criando o entendimento da relação complexa entre indivíduos, organizações, sociedade e meio ambiente.

De certa forma, pode-se afirmar que esta percepção foi compartilhada no campo de Administração, em nível nacional, tendo inclusive reflexo em alguns programas *stricto sensu*. De acordo com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), em 2015, havia quatorze programas de *stricto sensu* de nível acadêmico com linha de pesquisa na área e três programas com área de concentração referente a sustentabilidade. Números estes, que correspondem a 9% e 2%, respectivamente, em um universo de 158 programas de pós-graduação da área de Ciências Sociais Aplicadas, que abrangem os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Turismo.

Considerando que ao *stricto sensu* dentre outras funções, cabe também: i) formar professores para o magistério superior, contribuir com o propósito de atender a expansão quantitativa do ensino superior e para sua qualidade; ii) formar pesquisadores para o trabalho científico e; iii) preparar profissionais de nível elevado, em função da demanda nas instituições públicas e privadas (OLIVEIRA, 1996). Introduzir a educação para sustentabilidade neste nível de ensino em um dos maiores cursos de pós-graduação no país (CAPES, 2016) e em uma área que contava com mais de oitocentos alunos em nível de graduação no ano de 2013 (INEP, 2016) se torna um tema pertinente.

Cabe ressaltar que os programas *stricto sensu*, ao adotarem a sustentabilidade como uma área de concentração, assumem explicitamente a relevância da temática a ponto de canalizar seus esforços de pesquisa em torno da questão. Neste sentido, estudar como ocorreu a internalização do conceito da sustentabilidade nos programas *stricto sensu* em Administração é um fenômeno pertinente, haja vista o papel que os gestores/administradores podem desempenhar nas organizações e, conseqüentemente, na sociedade, conforme afirmam Davis (1991), Hussain (1999) e Eweje (2011).

Para realizar a análise deste fenômeno optou-se pela Teoria Institucional, devido sua capacidade de explicar como determinados arranjos organizacionais surgem, se tornam estáveis ou são modificadas. Ainda segundo Alves, Castro e Souto (2014) esta teoria possibilita analisar os impactos de um novo arranjo organizacional dentro da universidade, bem como as pressões para esta oferta e a existência de grupos defensores e opositores. Logo, a teoria se mostra coerente por possibilitar a análise de forma mais abrangente por considerar a ideia de instituições, padrões de comportamento, normas, valores, crenças e pressupostos, nos quais se encontram imersos em organizações, grupos e indivíduos (MACHADO-DASILVA; GONÇALVES, 1999).

Para Meyer e Rowan (2006) o propósito de uma análise institucional é auxiliar na compreensão dos porquês das escolhas de arranjos institucionais, bem como dos interesses dos atores de um determinado campo organizacional. Institucionalistas procuram entender os *trade-offs* envolvidos no uso de uma forma de instituição à exclusão de outras possíveis. Busca-se saber quais alternativas a sociedade e seus responsáveis políticos podem ter, quais grupos sociais podem ser favorecidos ou prejudicados por um arranjo especial.

Por meio da análise institucional se torna possível compreender como a educação se conecta com outras instituições da sociedade; quais são as restrições sob as quais esta parte importante da vida social está baseada, quais os limites que se confrontam ao tentar alterar a ordem institucional existente e quais interesses podem ser alinhados com uma determinada forma e prática institucional (MEYER; ROWAN, 2006).

Assim, será possível verificar os desdobramentos do processo de institucionalização da temática sustentabilidade nos Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* em Administração, considerando que a institucionalização envolve variações que perpassam as esferas normativa, cognitivas e regulativas (SCOTT, 2001), evidenciando as possíveis disputas por poder e interesses, que posteriormente se tornam legitimados, valorizados, reproduzidos e socialmente aceitos.

Diante do exposto, esta dissertação buscou responder ao seguinte questionamento: *Como ocorreu a institucionalização da temática sustentabilidade nos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração, no Brasil?*

## 1.1 OBJETIVOS

Após a contextualização do problema, esta dissertação tem os objetivos apresentados a seguir:

### 1.1.1 Objetivo Geral

Compreender como ocorreu a institucionalização da temática sustentabilidade em Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração no Brasil.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) verificar a inserção e descrever o processo de institucionalização da temática da sustentabilidade nos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração selecionados;
- b) identificar os fatores internos e externos que contribuíram/dificultaram a institucionalização da temática sustentabilidade nos programas selecionados;
- c) descrever a forma de inserção da sustentabilidade nos currículos de cada programa e;
- d) analisar o processo de internalização da temática sustentabilidade no campo das instituições.

## 1.2 JUSTIFICATIVAS EMPÍRICAS E TEÓRICAS

Empiricamente, este trabalho justifica-se pela intenção de abordar a inserção da temática sustentabilidade no nível de ensino da pós-graduação *stricto sensu*, área pouco explorado nas pesquisas, pois estas tem direcionado esse tipo de discussão em nível da graduação.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Como se observa nos trabalhos de Jacobi, Raufflet e Arruda (2011), Palma, Oliveira e Viacava (2011), Palma e Silva (2012), Brunstein, Scartezini e Rodrigues (2012), Costa, Ramos e Oliveira (2013); Venzke e Nascimento (2013); Chaves *et al.*, (2013), Macedo Freitas e Guerra (2013), Silva, Campanário e Souza (2013) e Sinay *et al.* (2013). Gonçalves-Dias, Herrera e Souza (2013), Palma, Alves e Silva (2013) e Palma e Pedroso (2014), Palma e Pedroso (2014), Dangelo e Brunstein (2014), Matos *et al.*, (2014), Melo, Brunstein, Godoy (2014), Novaes e Brustein (2014), Welzel (2014) e Brunstein *et al.*, (2015).

Ao contemplar a pós-graduação, uma área que, entre outras funções de destaque, têm-se produção de conhecimento. Esta investigação será capaz de compreender o processo pelo qual os programas se comprometeram em aderir, instrumentalizaram e passaram a propagar o conceito da sustentabilidade e seus valores.

Como já fora abordado, o curso em nível de pós-graduação *stricto sensu* em Administração é um dos maiores do Brasil, com mais de cem cursos, e a graduação na área contava com mais de 800.114 alunos matriculados em 2013, sendo o maior curso, em número de estudantes (CAPES 2015; INEP, 2015). Destaca-se ainda, o fato da Administração, por natureza, formar profissionais intrinsecamente ligados à tomada de decisões sobre os temas socioambientais no contexto das organizações, decisões estas cujas que impactam, também, os interesses dos *stakeholders* e os da sociedade como um todo.

Considerando a trajetória evolutiva das escolas de Administração, Beusch (2014) afirma que até 1940 o foco das escolas de negócio recaía sobre a racionalidade gerencial e o objetivo do ensino naquele período era criar valor através da utilização eficiente de recursos. Ainda segundo o autor, o período posterior, entre 1950 e 1990, as racionalidades predominantes foram gerenciais e de mercado. Apenas na primeira década do terceiro milênio que a gestão e a educação empresarial passaram a incorporar uma racionalidade mais voltada para sociedade, baseada em atender as necessidades de longo prazo na sociedade, promovendo dentre outras práticas o uso sustentável dos recursos naturais. Sendo assim, o trabalho procura abordar um tema relativamente contemporâneo, logo as discussões aqui contidas buscam contribuir para a evolução deste campo em formação.

Ainda que este trabalho não apresente aspecto inédito no que tange à tríade sustentabilidade, teoria institucional e área da Administração, como demonstram as pesquisas já realizadas, presentes no Quadro 1, este trabalho avança por levantar dados primários junto às instituições de nível *stricto sensu*. Dessa forma, presume-se que a pesquisa será capaz traçar um cenário histórico no que tange à adesão do termo no campo dos programas, oferecendo um quadro evolutivo, em que poderá se identificar os principais desdobramentos em cada organização e os determinantes que lhes possibilitaram contemplar a temática da sustentabilidade.

**Quadro 1 – Trabalhos de pós-graduação *stricto sensu* com abordagem envolvendo teoria institucional, sustentabilidade e Administração**

Autor	Título	Nível	Ano	Instituição	Resumo Geral
SILVA, H. H. M.	O isomorfismo na educação ambiental como tema transversal em cursos de graduação em Administração	Dissertação	2013	UNINOVE - Administração	No desenvolvimento desta pesquisa foi contextualizado no cenário traçado pela Política Nacional de Educação Ambiental, que determina a inclusão da Educação Ambiental em todos os níveis do ensino brasileiro de modo transversal, contínuo e permanente, vedando às instituições de ensino sua utilização como uma disciplina específica. Buscando-se, também, averiguar por esse tema, a pesquisa apoiou-se em referencial teórico do isomorfismo institucional e do tema transversal e as metodologias para sua aplicação, na análise da Política Nacional de Educação Ambiental e das Diretrizes Curriculares do Curso de Administração que demonstraram ser adequados aos objetivos propostos por esta pesquisa. A dissertação buscou identificar os mecanismos isomórficos que impulsionam as organizações para uma mudança de atitude e de comportamento nesse tema. A investigação está centrada em desvendar quais forças levam uma IES à incorporação de temáticas sobre sustentabilidade na grade curricular da graduação em Administração, como tema transversal.
PARIS OTTO, I. R. S.	A institucionalização do conhecimento científico em sustentabilidade resultantes das teses em administração no Brasil	Tese	2012	UNINOVE - Administração	Este trabalho teve por objetivo analisar o processo de institucionalização do conhecimento em sustentabilidade ambiental, por meio da comunicação científica proveniente dos resultados de teses e dissertações em programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> em Administração no Brasil, propondo um modelo conceitual de análise partindo da tese de conhecimento científico em sustentabilidade ambiental gerado a partir das teses e dissertações produzidas nos programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> de Administração do Brasil. Este trabalho é institucionalizado por meio da comunicação científica influenciada por mecanismos isomórficos coercitivos. Estes estão relacionados à influência exercida pela CAPES, tendo em vista seu papel de órgão avaliador dos programas de pós-graduação. Para tanto, procedeu-se uma pesquisa descritiva e explicativa, com amplitude de análise longitudinal, em um período de doze anos de formação e quatorze anos de publicações. A coleta de dados foi documental, e a análise dos dados foi qualitativa, apoiada na análise de conteúdo, e quantitativa, por meio da estatística descritiva e indutiva, com o uso de correlações.
MACHADO-JÚNIOR, C.	A influência dos pesquisadores do <i>Stricto Sensu</i> em administração na legitimação do conhecimento em sustentabilidade ambiental.	Tese	2012	UNINOVE - Administração	Esta tese, como objetivo geral, pretende analisar a influência dos pesquisadores de <i>stricto sensu</i> em Administração na legitimação do conhecimento em sustentabilidade ambiental e as características dos agentes envolvidos. O quadro de referência teórico se apoia na abordagem da sociologia do conhecimento de Berger e Luckmann associada às teorias dos estudos e das análises de redes sociais. O delineamento do estudo enquadra-se na categoria de pesquisa descritiva, que utiliza as seguintes técnicas: o <i>data mining</i> , que é quantitativo, e a análise de redes sociais, que é quantitativa e qualitativa, caracterizando-se, dessa forma, como pesquisa de métodos mistos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016) com base em Repositório Digital UNINOVE (2015).

Do ponto de vista teórico, é necessário ressaltar que cada uma das três instituições analisadas está ligada a uma esfera: a Universidade Estadual de Londrina (UEL), estadual, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), federal, e a Universidade de Fortaleza (UNIFOR), privada. Logo, cada uma destas apresenta heterogeneidade no que tange aos recursos disponíveis, origem desses recursos, além de atenderem a diferentes demandas. Nesse aspecto, a dissertação avança em compreender se as respostas organizacionais dentro desse campo são convergentes ou divergentes da uniformidade exposta pela estruturação dos campos organizacionais presente na literatura clássica.

Ao longo de sua trajetória a teoria institucional, um dos aspectos teóricos aqui utilizados, deu ênfase ao efeito do ambiente institucional e às pressões que exerciam nas práticas organizacionais. Assim, as organizações eram consideradas atores guiados pelas forças existentes no campo. Divergindo parcialmente desta constatação, o trabalho busca avançar em compreender os aspectos do trabalho institucional, perspectiva que considera o papel da agência e do voluntarismo na criação e manutenção de uma instituição. Assim, procura evoluir em trabalhar com a perspectiva dupla, considerando aspectos internos e externos a organização no processo de institucionalização.

Outro aspecto que a pesquisa busca contemplar é o de que não havendo pressão normativa oriunda de legislação específica, a dissertação buscou-se diferentes tipos de pressões que explicam a internalização de temas ligados à sustentabilidade nos programas analisados. Tendo em vista a sustentabilidade se tratar de uma temática complexa, divergente e que foge das temáticas tradicionais abordadas na pós-graduação em Administração em no país.

### 1.3 SOBRE A ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Esta seção explica a forma como foi organizada esta dissertação, assim são apresentadas a ordem dos tópicos desenvolvidos e as principais investigações contidas em cada um deles. Ao todo, o projeto está constituído por quatro seções cuja disponibilidade dos temas e subtemas está distribuída conforme o Quadro 2.

**Quadro 2** – Sobre a organização da dissertação.

	Itens	Objetivo
Capítulo 1	11 11.1 11.2 11.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contextualizar a pesquisa, demonstrar a sua relevância para área, seus objetivos gerais, específicos e a forma como está organizada a dissertação.</li> </ul>
Capítulo 2	2 2.1.1 2.1.2 2.1.3 2.1.4 2.1.5 2.1.6 2.1.7 2.2.1 2.2.2 2.2.3 2.2.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigar os aspectos constitutivos da teoria institucional: sua trajetória histórica, suas vertentes, abordagens e discussões.</li> <li>Investigar os conceitos pertinentes à sustentabilidade e ao desenvolvimento sustentável, suas dimensões, críticas, sua abordagem no contexto organizacional e a educação para sustentabilidade.</li> </ul>
Capítulo 3	3 3.1 3.2 3.3 3.4 3.5 3.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esboçar o percurso metodológico da pesquisa, no que se refere a sua classificação, unidade de análise, dados, estratégias de coleta e análise dos dados, categorias e limitações.</li> </ul>
Capítulo 4	Itens 4 ao 4.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>São apresentados os resultados de cada um dos casos investigados por meio da análise intracasos e;</li> <li>Apresenta-se a análise as relações entre os casos estudados: a análise intercasos.</li> </ul>
Capítulo 5	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>São apresentadas as principais conclusões da pesquisa, as limitações e as sugestões de pesquisas futuras.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Após esta apresentação, o próximo tópico inicia as considerações acerca do referencial teórico empregado nesta dissertação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O arcabouço teórico deste trabalho é subdividido em dois temas: o primeiro refere-se à Teoria Institucional e o segundo contempla uma discussão acerca da sustentabilidade e de seus desdobramentos característicos.

A primeira parte apresenta a Teoria Institucional, seus antecedentes históricos na Teoria das Organizações, descreve os três pilares que formam uma instituição, apresenta uma discussão entre o velho e o novo/neoinstitucionalismo e discute as três versões deste último, além disso desenvolve os quatro temas para a análise institucional, sendo eles: o conceito de campo organizacional, o isomorfismo e os desencadeantes da mudança organizacional e a legitimidade organizacional e trabalho institucional. Apresenta-se, também, o conceito de processo de institucionalização, por meio de dois modelos teóricos, cujos conceitos serão utilizados no trabalho: o modelo de institucionalização proposto por Tolbert e Zucker (1999) e o segundo refere-se ao modelo de institucionalização proposto por Greenwood, Jennings e Hinings (2015).

A segunda parte aborda os conceitos de desenvolvimento sustentável e de sustentabilidade, realiza-se uma descrição histórica do desenvolvimento sustentável em três fases, descreve-se as dimensões da sustentabilidade, disserta-se sobre a relação das organizações com a sustentabilidade, articula uma descrição das críticas aos conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade e, por fim, a educação para sustentabilidade na área de administração.

### 2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

A teoria institucional é resultado da convergência de elementos teóricos advindos da ciência política, da sociologia, da economia e dos estudos organizacionais que buscavam compreender as instituições, os padrões de comportamento, as normas, os valores e as crenças nas quais os indivíduos se encontravam imersos (MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1999; SCOTT, 2001; MEYER; ROWAN, 2006). Cabe destacar que a abordagem institucional se difere da abordagem racionalista por considerar que as construções sociais são frutos da produção humana, sendo que o indivíduo é autônomo, sugerindo um processo estruturado e estruturante, que não é racional, mas fruto, também, da interpretação e da subjetividade (VIEIRA; CARVALHO, 2003).

A visão mais subjetiva e interpretativa, como a exposta por Vieira e Carvalho (2003), não foi a primeira característica da teoria, pois esta passou por fases com características mais pragmáticas, notadamente influenciada pelo positivismo, pela burocracia e pelo funcionalismo. Logo, a evolução da teoria não seguiu uma linha uniforme de pensamento, além de apresentar aporte multidisciplinar, conforme exposto por Machado-da-Silva e Fonseca (1999), a teoria também passou por períodos marcados por influências de diferentes concepções epistemológicas.

### 2.1.1 Teoria Institucional e Teoria das Organizações: antecedentes históricos

A Teoria Institucional estabeleceu suas origens em formulações teóricas das últimas décadas do século XIX, em meio aos debates, na Alemanha, sobre o método científico. Assim, as contribuições teóricas ou empíricas da perspectiva institucional podem se identificar nas sementes conceituais de precursores, tais como os economistas Thorstein Veblen (1857-1929), John Commons (1862-1945) e Westley Mitchel (1874-1948) e de sociólogos como Emile Durkheim (1858-1917) e Max Weber (1864-1920), que aprofundaram e solidificaram as bases da teoria (MARCH; OLSEN, 1984; SCOTT, 2001; VIEIRA; CARVALHO, 2003; HALL; TAYLOR, 2003).

De maneira abrangente, a Teoria Institucional, bem como o estudo das organizações têm uma história relativamente curta dentro do campo da Sociologia. Até os trabalhos de Robert Merton (1910-2003), na década de 1940, as organizações não eram propriamente reconhecidas pelos sociólogos como um fenômeno social merecedor de estudo próprio (TOLBERT; ZUCKER, 1999). As análises até aquele período relacionavam a organização com problemas sociais mais gerais, como desigualdade social, relações intercomunitárias, desvios sociais etc. (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Essas perspectivas refletiam o fato de a análise não estar pautada nas organizações como organizações, mas em seus efeitos e demais externalidades.

Desde Max Weber, numerosos sociólogos consideraram as estruturas burocráticas que dominavam o mundo moderno, sejam elas ministérios, empresas, escolas, grupos de interesses etc., como produto de um intenso esforço de elaboração de estruturas cada vez mais eficazes, destinadas a cumprir tarefas formais ligadas a essas organizações. Parecia-lhes que a forma organizacional dessas estruturas era praticamente a mesma, devido

à racionalidade e à eficácia inerentes a elas e necessárias ao cumprimento de suas tarefas. A cultura, nessa perspectiva, parecia-lhes algo inteiramente diverso (HALL; TAYLOR, 2004).

Ao descreverem uma síntese histórica da Teoria Organizacional, Tolbert e Zucker (1999) afirmam que, nos anos de 1960, os estudiosos das organizações passaram a considerar os efeitos das forças ambientais na determinação da estrutura das organizações. Na década de 1970, trabalhou-se com a dependência de recursos, que convergia para a necessidade de autonomia e poder. Para Greenwood *et. al.*,(2008), nos anos de 1970 prevaleceram perspectivas priorizando a agência dos atores diante de determinadas circunstâncias. Por exemplo, os administradores-sêniores conduziam as organizações, interpretando seu contexto e tomando decisões apropriadas. Mesmo a Teoria Comportamental da Empresa assumiu a adaptação às condições do mercado e de desempenho, embora dentro dos limites da racionalidade limitada. A Teoria Ecológica foi a exceção, pois dava ênfase à impossibilidade de as organizações adaptarem sua gestão, embora, mesmo nesse caso o problema não ser que os gerentes não pudessem efetuar adaptação organizacional, mas que não pudessem fazê-la suficientemente rápido (GREENWOOD *et al.* 2008).

A análise de cada uma dessas perspectivas teóricas era voltada à relação da interação entre as organizações e seu ambiente, além disso, examinavam como estas se adaptavam ou tentavam se adaptar de modo que pudessem se moldar a determinadas externalidades, no caso das empresas, principalmente, às mudanças de cunho mercadológico. Nessas perspectivas, os catalisadores da mudança organizacional eram notadamente influenciados por variáveis econômicas e técnicas.

Seguindo a evolução histórica do pensamento científico social, em meados do século XX, a Teoria Institucional passou por um período de crescimento e amadurecimento. Meyer (2008), algumas contribuições mais sofisticadas foram feitas por Talcoot Parsons (1902-1979). Estas foram caracterizadas por muitas variações de esquemas e tipologias evolutivas, de modo que progrediram durante a chamada Alta Modernidade. Para Scott (2001, p. 26), Parsons encontrou um conceito de instituição em que

[...] ele argumenta que as organizações tendem a se tornar verticalmente diferenciadas dentro de três diferentes níveis ou camadas: a técnica, que abrange as atividades de produção; a gerencial, que está ligada às questões de controle e coordenação de atividades e aquisição de recursos e distribuição dos produtos e; a institucional preocupada com a relação entre a organização e as normas e convenções da comunidade e sociedade.

No entanto, as contribuições de Parsons entraram em conflito com outro aspecto dessa mesma modernidade, pois os homens passaram a acreditar que, entendendo as bases institucionais das atividades humanas, também passaram a acreditar que poderiam superá-las e controlá-las. Naquele momento, acreditava-se que a imersão na cultura e na história era propriedade do passado supersticioso, sobre a qual o Moderno triunfava (MEYER, 2008).

O pesquisador Robert Merton foi um dos responsáveis por uma visão mais elaborada da teoria institucional. Seus estudos focaram a dinâmica da mudança social, atendo-se a trabalhos empíricos com intuito de compreender as relações entre os elementos da estrutura organizacional, elementos estes que, ao se inter-relacionarem, mantinham o equilíbrio do sistema, porém a figura de Philip Selznick (1919-2010), discípulo de Merton, é a mais associada às origens da Teoria Institucional (VIEIRA; CARVALHO, 2003; TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Philip Selznick é considerado como aquele que introduziu as bases de um modelo institucional capaz de interpretar as organizações como uma expressão estrutural da ação racional, que, ao longo do tempo, são sujeitas às pressões do ambiente social e se transformam em sistemas orgânicos. Essa evolução, que Selznick (1996) designa como processo de institucionalização, pode ser sintetizada em um aspecto: os valores substituem os fatores técnicos na determinação das tarefas organizacionais.

Comparando as concepções de Selznick e Merton, pode-se dizer que ambos enfatizaram a presença de valores organizacionais que vão além do utilitarismo instrumental, porém Merton deu atenção às características da burocracia (racional-legal), enquanto a abordagem de Selznick focou no desenvolvimento de uma organização específica, descrevendo sua história natural evidenciada no processo pelo qual, ao longo do tempo, uma organização desenvolve suas estruturas, capacidades e doutrinas (SCOTT, 2001).

Sem romper com a perspectiva de Selznick, ainda nos anos de 1970, Meyer e Rowan (1977) deram novo rumo às discussões quando propuseram que as estruturas organizacionais tinham funções objetivas e também simbólicas para o público interno e externo à organização. Segundo os autores, as regras institucionais funcionam como mitos incorporados pelas organizações, dando margem a ganhos de legitimidade, recursos, estabilidade e perspectivas de sobrevivência reforçada às organizações. Assim, as estruturas

formais de muitas organizações na sociedade pós-industrial refletem dramaticamente os mitos de seus ambientes institucionais.

Seguindo a influência de Max Weber, Meyer e Rowan (1977) estavam interessados na racionalização e na difusão de burocracias formais na sociedade moderna, o que eles viam como decorrentes, majoritariamente, de duas condições: a complexidade das redes de organização social e de trocas e pelas características do contexto institucional (GREENWOOD *et al.*, 2008).

Meyer e Rowan alertaram os teóricos para o fato de que as organizações não são simplesmente sistemas de produção, funcionando em um ambiente composto de fornecedores, consumidores e concorrentes, mas os sistemas sociais e culturais incorporados dentro de um contexto institucional, que compreende as expectativas sociais e prescrições sobre o que constitui o comportamento apropriado e legítimo (GREENWOOD *et al.*, 2008, p. 324).

Tolbert e Zucker (1999) complementam essa afirmação quando relatam que Meyer e Rowan (1977) salientaram as limitações de estudos puramente racionais acerca da estrutura organizacional.

Scott e Meyer (1983, p. 140) definem setores técnicos como “aqueles em que um produto ou serviço é trocado em um mercado de tal forma que as organizações são recompensadas pela efetividade e eficiência do processo de trabalho”. Já os setores institucionais são caracterizados pela elaboração de regras e exigências as quais as organizações individuais devem estar de acordo para que possam receber apoio e legitimidade do ambiente. Por meio do Quadro 3, é possível verificar as características que distinguem a abordagem técnica (objetiva) e a institucional, que emergia com maior propriedade naquele período.

**Quadro 3 – As perspectivas do ambiente institucional e do ambiente técnico**

<b>Dimensões Relevantes</b>	<b>Ambiente Institucional</b>	<b>Ambiente Técnico</b>
Contexto Ambiental	Político e legal	Mercado
Fator chave de demanda	Legitimidade	Recursos
Tipos de pressão	Coercitivo, mimético e normativo	Competitividade
Constituintes chave	Estado, agências e associações profissionais	Busca por fatores de produção escassos
Mecanismo de controle externo	Regras, regulamentações e fiscalização	Extrema dependência de trocas
Determinante de Sucesso Organizacional	Conformidade as regras e normas institucionais	Aquisição e controle de recursos críticos
Ameaça dominante à autonomia	Intervenção governamental	Troca de recursos entre parceiros

**Fonte:** Oliver (1997, p. 102).

A teoria institucional, contrariamente à Teoria da Dependência de Recursos, abordagem institucional sugere que as escolhas não eram limitadas somente por acesso à informação, a recursos e à tecnologia, mas passavam a ter enfoque marcadamente social, com origem em normas, hábitos e costumes construídos entre os indivíduos. Ainda nesse contexto, as organizações já não poderiam ser vistas por um ponto de vista único, e a Teoria Institucional abarcava a forma plural de análise por meio de uma tríade analítica.

#### *2.1.1.1 Os três pilares da instituição*

Como já fora afirmado neste trabalho, a teoria institucional tem características multidisciplinares, sendo que a mesma pluralidade também se manifesta no nível de análise que a teoria pode contemplar: um setor da organização, a organização, a população de organizações, o campo organizacional, o nível societário e o nível global. A palavra instituição, por si só, tem uma conceituação ampla e detalhada, conforme a exposta por Scott (2001), ao afirmar que:

- i. É uma estrutura social que atinge alto grau de resiliência;
- ii. Opera em múltiplos níveis, de sistemas mundiais até relações interpessoais localizadas;
- iii. É composta por elementos culturais-cognitivos, normativos e regulativos, que, juntos a outras atividades e recursos, oferece estabilidade e significado à vida social;
- iv. É transmitida por vários mecanismos, incluindo os sistemas simbólicos, os sistemas relacionais, as rotinas e os artefatos e;
- v. Por definição, conota a estabilidade, mas é sujeita a processos de mudança incremental e descontínuo.

No que tange ao surgimento das instituições, Pereira e Fonseca (1997) sintetizam duas formas de como estas podem surgir. Em uma primeira possibilidade, são criadas, deliberadamente, com finalidade normativa ou missão reconhecida e valorizada pela sociedade. Outras nascem como organizações instrumentais e se transformam lenta e gradualmente em instituições, por meio de um processo chamado institucionalização organizacional ou desenvolvimento institucional.

Para Campbell (2004), as instituições são os fundamentos da vida social, consistem em regras formais e informais, mecanismos de controle e execução e sistemas de

significados que definem o contexto em que indivíduos, empresas, sindicatos, estados-nação e outras organizações operam e interagem uns com os outros. As instituições são assentamentos nascidos de luta e de negociação, refletem os recursos e o poder de quem as constitui e, por sua vez, afeta a distribuição de recursos e poder na sociedade. Uma vez criadas, as instituições são poderosas forças externas que ajudam a determinar como as pessoas fazem sentido ao seu mundo e agem nele. Elas canalizam e regulam o conflito e, assim, garantem a estabilidade na sociedade.

Greenwood *et al.*, (2008, p. 4-5) compilaram várias definições existentes sobre o conceito de instituição presentes na literatura, entre os anos de 1970 e 2008. Para os autores, com base nos resultados desse levantamento, a instituição refere-se a

[...] um comportamento social repetitivo que é baseado em sistemas normativos e entendimentos cognitivos que dão significado à mudança social e possibilita a auto-reprodução de ordem social. Instituições são caracterizadas pela ausência de fiscalização ostensiva, a sua perpetuação se deve ao processo social de auto-ativação.

As instituições revelam essas características por causa do processo baseado em movimento do conjunto de três elementos: o normativo, o regulativo e o cultural-cognitivo presentes nelas. Esses elementos são constitutivos da estrutura institucional e funcionam como bases que possibilitam resistência às mudanças (SCOTT, 2001).

O pilar regulativo, em sentido mais amplo, é responsável por moldar e regular comportamentos, pois está associado explicitamente aos processos regulatórios, sendo eles: o estabelecimento de regras, o monitoramento e as práticas de sanções. Esses processos podem operar por meio da difusão de mecanismos informais, tais como boicotes, ou podem ser altamente formalizados, contando com atores especializados, tais como a polícia e os tribunais. A coerção é um dos principais mecanismos de controle, no entanto cabe destacar que a força, o medo e a conveniência são elementos centrais do pilar regulativo, contudo estes são aprimorados pela existência de regras, sejam elas informais ou formais (SCOTT, 2001).

No segundo pilar, o normativo, a ênfase é dada às regras que introduzem uma dimensão prescritiva, avaliativa e de obrigatoriedade dentro da vida social. O sistema normativo define metas ou objetivos como, por exemplo, ganhar um jogo ou bater uma meta de lucro, mas também designa formas apropriadas para alcançá-las, por exemplo, especificando as regras do jogo e obedecendo as premissas das práticas justas de negócios. O sistema normativo é composto por valores e normas: aqueles são concepções

recomendadas ou desejáveis que atuam em conjunto com a construção de padrões para os quais estruturas ou comportamento existente, podem ser comparados e avaliados; as normas especificam como as coisas deveriam ser feitas; elas definem meios legítimos para se atingir fins estimados (SCOTT, 2001).

O pilar cultural-cognitivo está ligado à natureza da realidade social e aos quadros por meio dos quais os significados são criados. A atenção ao pilar cultura-cognitivo representa a maior distinção do neoinstitucionalismo<sup>2</sup> dentro do campo da Sociologia. Essa perspectiva considera a dimensão cognitiva da existência humana como mediadora entre estímulos do mundo exterior e a resposta do organismo individual, sendo esta última uma coleção internalizada de representações do mundo: símbolos, palavras, sinais e gestos afetam e moldam os significados que atribuímos aos objetos e às atividades. Os significados emergem na interação e são mantidos e transformados como são empregados, para fazer sentido no fluxo de acontecimentos. Essa perspectiva se remete a uma premissa weberiana de que as ações sociais apenas se ampliam quando os atores atribuem significado ao comportamento (SCOTT, 2001).

Assim, as análises das ações deveriam considerar não apenas a dimensão objetiva, mas também a interpretação subjetiva que os atores têm delas (SCOTT, 2001). No intuito de sintetizar os três pilares que compõem as instituições, o Quadro 4 aborda a base de conformidade, a ordem, os mecanismos, a lógica, os indicadores e as bases de legitimação que constituem cada um deles.

**Quadro 4 – Os três pilares das Instituições**

	<b>Regulativo</b>	<b>Normativo</b>	<b>Cultural-Cognitivo</b>
<b>Base da conformidade</b>	Conveniência	Obrigação social	Aceitação de pressupostos miméticos
<b>Bases da Ordem</b>	Regras regulativas	Expectativas de ligação	Esquema constitutivo
<b>Mecanismos</b>	Coercitivo	Normativo	Mimético
<b>Lógica</b>	Instrumental	Adequação	Ortodoxa
<b>Indicadores</b>	Regras leis e sanções	Certificação e aceitação	Crenças em comum e lógicas de a�o compartilhadas
<b>Bases de legitimação</b>	Legalmente sancionadas	Moralmente governadas	Compreensível, reconhecível, conceitualmente corretas

Fonte: Scott (2001, p. 52).

<sup>2</sup> Na literatura sobre Teoria Institucional, há uma distinção em velha Teoria Institucional e novo institucionalismo. Essas duas vertentes são expostas com mais propriedade no decorrer do trabalho.

Os três pilares expostos anteriormente demonstram os elementos constituintes da instituição e, conseqüentemente, da investigação por meio da Teoria Institucional. Os pilares reforçam que ela não é considerada uma linha de pensamento e análise linear. Desde suas formulações iniciais, ela tem passado por várias influências, e diversas ciências constituíram-na e utilizam-se delas para explicar os fenômenos que abarcam. Com intuito de fazer uma distinção entre as duas principais correntes dentro da perspectiva institucional, o próximo tópico é destinado a abordar as principais características da “velha” Teoria Institucional e do chamado novo ou neoinstitucionalismo.

### 2.1.2 O Velho e o Novo Institucionalismo

Por possuir em seu cerne diversos dilemas, a Teoria Institucional pode ser classificada em dois grandes movimentos, sendo eles o velho e o novo institucionalismo ou neoinstitucionalismo. Para DiMaggio e Powell (1991), se fosse possível datar o nascimento do neoinstitucionalismo, este se daria em 1977, por meio das publicações dos trabalhos *The Effects of Education as an Institution*, de John Meyer, e *Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony*, do mesmo autor em coautoria com Brian Rowan. Tais obras forneceram as bases centrais do pensamento neoinstitucional. Dessa forma, nota-se que houve um marco cronológico para o chamado neoinstitucionalismo.

Ainda que haja uma divergência sobre a existência ou não da divisão entre o velho e neoinstitucionalismo, como aquelas que serão apontadas por Selznick (1996), esta seção busca demonstrar os pontos de divergência e convergência entre as duas perspectivas, bem como pontuar os principais pontos de discussão abordados por cada uma das vertentes.

No que tange às similaridades, pode-se dizer que o neoinstitucionalismo tem suas raízes no institucionalismo proposto por Philip Selznick e seus seguidores. Tanto o novo quanto o velho institucionalismo têm como característica comum o ceticismo pelo modelo do ator racional no contexto organizacional e ambas consideram a institucionalização como um processo que faz a organização menos instrumentalmente racional por limitar as opções que estas almejam. Assim, elas possuem a mesma visão no que tange ao relacionamento entre a organização e o ambiente e revelam os aspectos da realidade que são inconsistentes com os relatos formais das organizações (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Quando se fala em cognição e a construção social da instituição, o velho institucionalismo era focado na estrutura formal e legal; na forma como estas se desenvolveram ao longo da história. Esse tipo de análise tendia a ver as instituições como estruturas objetivas que existem independentemente da ação humana. Na perspectiva neoinstitucional, ao contrário, o homem é visto como o elemento construtor das bases da instituição; esta ganha uma existência independente “*out here*”, sendo construída socialmente “*in here*” (MEYER; ROWAN, 2006).

Depois dessa etapa, a visão neoinstitucional destaca que as instituições podem ganhar autoridade ao se tornarem estruturas sociais objetivas, que devem ser adotadas com significados, por meio de atos cognitivos dos indivíduos. A origem da instituição é localizada e tida como certa por meio de classificações, *scripts* e esquemas que os seres humanos utilizam para dar sentido a um mundo desordenado (MEYER; ROWAN, 2006).

No que tange aos atores históricos que “construíram” determinada instituição, Meyer e Rowan (2006) afirmam que o velho institucionalismo estava satisfeito com os aspectos descritivos de um dado ou eram guiados pelo estruturo-funcionalismo. Essa característica fez com que houvesse negligência em aspectos, tais como o poder e o conflito, na institucionalização. No neoinstitucionalismo, os atores são motivados por interesses próprios, mas também por valores e crenças pessoais que surgem em um contexto de institucionalização emergente.

Enquanto a velha escola institucional estava satisfeita em dar a descrição da mudança institucional, o neoinstitucionalismo busca precisão analítica em diversos níveis de análise. Meyer e Rowan (2006) argumentam que, na atualidade, o modelo mais frequente de análise institucional baseia-se na noção de equilíbrio, que pode ser perturbada por choques exógenos capazes de interromper um equilíbrio institucional existente ou em contradições internas em uma lógica institucional existente.

Outra diferença dos institucionalismos refere-se à conceituação do ambiente organizacional; sobre este aspecto, DiMaggio e Powell (1991) afirmam que autores da velha escola institucional descrevem a organização estando imersa em comunidades locais a que estão vinculadas pelas lealdades múltiplas e tratados organizacionais (cooptação) moldado a interação face a face. Já o novo institucionalismo enfoca os ambientes não locais, setores organizacionais ou campos com fronteiras menos evidentes.

Ambientes, nesta visão, são mais sutis em sua influência; ao invés de ser cooptados por organizações, elas penetram a organização, criando as lentes

por meio das quais os atores veem o mundo e as próprias categorias de estrutura, ação e pensamento (DIMAGGIO; POWELL, 1991, p. 13).

Com intuito de sintetizar os principais pontos de divergência entre o novo e o velho institucionalismo, o Quadro 5 demonstra uma síntese dos principais pontos de discussão.

**Quadro 5 – Principais focos de divergência entre o velho e o novo institucionalismo**

	<b>Velho</b>	<b>Novo</b>
<b>Conflito de Interesses</b>	Central	Periférico
<b>Fonte da Inércia</b>	Interesses escusos	Legitimidade é fundamental
<b>Ênfase Estrutural</b>	Estrutura Informal	Papel Simbólico da estrutura formal
<b>Imersão organizacional</b>	Comunidade Local	Campo, Setor ou Sociedade
<b>Natureza da Imersão</b>	Cooptação	Constitutivo
<b>Lócus da institucionalização</b>	Organização	Campo ou Sociedade
<b>Dinâmica Organizacional</b>	Mudança	Persistência
<b>Base da Crítica do Utilitarismo</b>	Teoria da Agregação de Interesses	Teoria da Ação
<b>Evidencia para a Crítica do Utilitarismo</b>	Consequências Imprevistas	Atividade sem reflexão
<b>Formas chave de Cognição</b>	Valores, Normas e Atitudes	Classificação, Rotinas, Scripts e Esquemas
<b>Psicologia Social</b>	Teoria da Socialização	Teoria da Atribuição
<b>Base Cognitiva da Ordem</b>	Compromisso	Hábito, Ação Prática
<b>Objetivo</b>	Deslocado	Ambíguo
<b>Agenda</b>	Política	Disciplinar

Fonte: DiMaggio e Powell (1991, p. 13).

Quando abordada a relação entre instituições, Estado e mercado, a Teoria Neoinstitucional enxerga o mercado como institucionalmente imerso e afetado por formas institucionalizadas de propriedade, segurança, modelos e contratos, que são desenvolvidos pelo Estados e promulgados na sociedade civil. Dependendo do arranjo institucional específico, a eficiência e as consequências do comportamento econômico podem variar amplamente. Enquanto na visão econômica tradicional as partes envolvidas em determinada transação econômica são motivadas pelos custos e benefícios de uma transação, na perspectiva neoinstitucional, os indivíduos não são vistos como atores autônomos de suas preferências (MEYER; ROWAN, 2006).

Nesta visão os atores econômicos não são indiferentes aos regimes institucionais e, concomitantemente, indicadores de custo e benefício, sob os quais eles negociam, portanto, irão barganhar não apenas pela troca, mas também, pelo quadro institucional da ação. Isto faz com que os conflitos por barganha e poder seja um fato ambíguo no mundo das instituições. Assim, a mudança institucional é vista como um embate baseado em

interesses pelos quais os atores organizacionais se utilizam para obter arranjos favoráveis (MEYER; ROWAN, 2006, p. 7).

Os autores DiMaggio e Powell (1991) ainda apontam uma diferença em relação ao objeto passível de institucionalização. Enquanto no novo institucionalismo, organizações, componentes estruturais e regras são considerados institucionalizados, no velho institucionalismo apenas organizações recebiam essa abordagem.

Em 1996, o periódico “Administrative Science Quarterly” publicou um trabalho de Selznick intitulado “Institutionalism ‘Old’ and ‘New’”. Por meio dele, o autor refuta algumas distinções feitas entre o velho e o neoinstitucionalismo. Para Selznick (1996), muito do que os neoinstitucionalistas defendem já eram premissas de suas obras, e adverte que houve má leitura, ou leitura menos reflexiva, de seus constructos. Por exemplo, o autor cita que, em seu livro de 1957, *Leadership in Administration*, ele já postulava que respostas organizacionais são influenciadas tanto pelo ambiente interno quanto externo, e não refletiam apenas um posicionamento reativo.

Selznick (1996) concorda que o novo institucionalismo trouxe *insights* e novos caminhos para a teoria, no entanto o autor relata que demarcar uma nova trajetória para a teoria demonstra-se demasiadamente forte, pois ambos, o “velho” e o “novo”, apresentam uma “profunda sensibilidade sociológica” (SELZNICK, 1996, p. 2). Ainda segundo o autor, o rótulo de novo é inocente e até compreensível, mas esse movimento se reflete em desvantagem para a Ciência Social, pois os “novos” insistem nas dicotomias, quando na verdade deveriam integrá-las e conectá-las. Por fim, o autor afirma que o sucesso do novo deveria ser baseado em encontrar seu lugar dentro da tradição teórica.

Para este trabalho, abstém-se de tomar partido por uma ou outra versão institucional, nesse sentido compartilha-se do entendimento de Greenwood e Hinings (1996, p. 1048) de que a

[...] teoria institucional, de fato, têm uma contribuição para entender a mudança organizacional, que vai além das ideias de inércia e persistência. Mas isso só pode acontecer quando o velho e o novo institucionalismo são combinados em um novo *framework* institucionalista. Tal como acontece frequentemente na evolução de áreas teóricas, há um período de movimento de afastamento de pontos de partida, um processo de reencontro desses pontos de partida e a reincorporação destes pontos na teoria existente.

Na perspectiva do novo institucionalismo, há ramificações que permitem distinguir ao menos três grandes correntes de análise. De mesma opinião, Hall e Taylor

(2003) afirmam que a teoria neoinstitucional não se constitui de uma corrente de pensamento unificada e destacam a existência de três métodos de análise, sendo eles: o neoinstitucionalismo histórico, o neoinstitucionalismo da escolha racional e o neoinstitucionalismo sociológico, que serão expostos na próxima seção.

### 2.1.3 As Três Vertentes do Neoinstitucionalismo

Os “novos institucionalismos” partilham da convicção de que o mundo social e o mundo de tomada de decisão dos atores não podem ser devidamente explicados sem levar em conta o papel das instituições, isso se referindo às condições em que os atores fazem seus movimentos e como eles esperam que os outros se comportem. Existem, no entanto, diferenças significativas entre essas abordagens sobre a forma como eles definem a relação entre instituições e comportamento e como explicam as origens das mudanças dentro das organizações. As distintas correntes partilham da busca de elucidar o papel das instituições nos resultados políticos, contudo são muito diferentes no que tange à imagem do mundo político que apresentam (HALL; TAYLOR, 2003; ALASUUTARI, 2015). Diante do exposto, o objetivo desta seção é apresentar os pressupostos de cada uma dessas perspectivas neoinstitucionais.

O *Neoinstitucionalismo Histórico* (NIH) desenvolveu-se como uma reação contra a análise da vida política em termos de grupos e contra o estruturalismo funcionalismo que prevaleceu na ciência política nos anos de 1960 e 1970 (HALL; TAYLOR, 2003). Seus teóricos retinham do enfoque dos grupos a ideia de que o conflito entre grupos rivais pela apropriação dos recursos escassos é central à vida política, mas buscavam melhores explicações, que permitissem dar conta das situações políticas nacionais e, em particular, da distribuição desigual de poder e recursos (HALL; TAYLOR, 2003).

Os adeptos do institucionalismo histórico também se vinculam estreitamente a uma concepção particular do desenvolvimento histórico. Tornaram-se ardentes defensores de uma causalidade social dependente da trajetória percorrida, *path dependent*, ao rejeitarem o postulado tradicional de que as mesmas forças ativas produzem em todo lugar os mesmos resultados em favor de uma concepção segundo a qual essas forças são modificadas pelas propriedades de cada contexto local, propriedades essas herdadas do passado. Como seria de se esperar, as mais importantes dessas propriedades são consideradas como de natureza institucional. As instituições aparecem como integrantes relativamente

permanentes da paisagem da história, ao mesmo tempo em que um dos principais fatores que mantêm o desenvolvimento histórico sobre um conjunto de trajetões (HALL; TAYLOR, 2003).

Os teóricos do NIH foram igualmente influenciados pelos estruturo-funcionalistas, da comunidade política como um sistema global, composto por partes que interagem. Ainda segundo Hall e Taylor (2003, p. 195)

Eles aceitavam esse princípio, mas criticavam a tendência de numerosos estruturo-funcionalistas a considerar as características sociais, psicológicas ou culturais dos indivíduos como os parâmetros responsáveis por uma boa parte do funcionamento do sistema. Consideravam, ao contrário, que a organização institucional da comunidade política ou a economia política era o principal fator a estruturar o comportamento coletivo e a estruturar resultados distintos. Em consequência privilegiavam o estruturalismo inerente às instituições da comunidade política de preferência ao “funcionalismo” das teorias anteriores, que consideravam as situações políticas como respostas funcionais do sistema.

Quando comparadas às outras escolas, quatro características próprias são atribuídas ao NIH. Primeiramente, seus teóricos tendem a conceituar a relação entre as instituições e os comportamentos individuais em termos muito mais abrangentes. Em segundo lugar, enfatizam-se as assimetrias de poder associadas ao funcionamento e ao desenvolvimento das instituições. Em seguida, tendem a formar uma concepção do desenvolvimento institucional que privilegia as trajetórias, as situações críticas e as consequências imprevistas. Por fim, buscam combinar as explicações das contribuições institucionais à determinação da situação política, com a avaliação de contribuição de outros tipos de fatores, como as ideias (HALL; TAYLOR, 2003).

Ao retratarem as ações e as instituições em sua análise, os teóricos do NIH recorrem tanto à perspectiva calculista quanto à cultural. Esse tipo de análise sugere que as estratégias induzidas por um contexto institucional dado podem fossilizar-se ao longo do tempo e tornar-se visões de mundo que são propagadas por organizações oficiais e terminam por moldar a imagem de si e a imagem dos interessados (HALL; TAYLOR, 2003). Ainda segundo os autores, é possível identificar outras três características intrínsecas ao NIH:

- i. Consiste na importância atribuída ao poder, em particular, às relações assimétricas dele;
- ii. Numerosos teóricos dessa escola tendem a distinguir o fluxo de eventos históricos, períodos de continuidade e situações críticas, momentos nos

quais mudanças institucionais importantes se produzem, criando bifurcações que levam ao desenvolvimento de novos trajetos e;

- iii. Os teóricos do NIH procuram situar as instituições em uma cadeia causal que deixa espaço para outros fatores, em particular os desenvolvimentos socioeconômicos e a difusão de ideias.

O *Neoinstitucionalismo da Escolha Racional* (NIER) surgiu no contexto do estudo do comportamento do interior do Congresso Americano, inspirando-se, em larga medida, na observação de um paradoxo significativo. Sendo os postulados clássicos da escola da opção racional exatos, deveria ser difícil reunir as maiorias estáveis para votar as leis, cujas múltiplas escalas de preferência dos legisladores deveriam rapidamente gerar ciclos, nos quais cada nova maioria invalidaria as leis que seriam propostas pela maioria precedente. No entanto, as decisões do Congresso possuíam notável estabilidade (HALL; TAYLOR, 2003). Assim, os teóricos do NIER buscaram respostas pelo lado das instituições para o tipo de situação exposta anteriormente. Grande parte deles pôs-se a afirmar que a existência de maiorias estáveis em matéria de legislação explicava pelo modo como as regras de procedimento e as comissões do Congresso estruturam as escolhas e as informações de que dispõem seus membros (HALL; TAYLOR, 2003).

Algumas dessas regras permitem fixar a pauta, limitando o surgimento de decisões submetidas aos votos dos representantes, enquanto outras atribuem a responsabilidade das questões-chave a comissões estruturadas, de modo a servir aos interesses eleitorais dos membros do Congresso ou produzem mecanismos de adoção de leis que facilitam a negociação entre parlamentares. Explicava-se que o Congresso diminuía os custos de transação por meio de acordos, propiciando aos parlamentares, pelos quais os benefícios de troca permitiam a adoção de leis estáveis, no entanto. Demonstravam-se que as instituições resolvem grande parte dos problemas da ação coletiva enfrentada pelos legisladores (HALL; TAYLOR, 2003).

Os teóricos da escola NIER importaram-se com a questão dos recursos da “nova economia das organizações”, que insiste na importância dos direitos de propriedade, renda e de custos de transação para o desenvolvimento e o funcionamento das instituições. Esse interesse foi ampliado nos anos de 1990, quando o interesse passou a contemplar uma gama maior de fenômenos políticos, entre eles os comportamentos das coalizões entre os países, o desenvolvimento histórico das instituições políticas e a instabilidade de conflitos

étnicos (HALL; TAYLOR, 2003). De acordo com os autores, há quatro propriedades sempre presentes na maioria das análises com enfoque no NIER:

- i. Utiliza-se o emprego de pressupostos comportamentais cujo postulado é o de que os atores pertinentes compartilham de um conjunto determinado de preferências ou de gostos e se comportam de modo utilitário para maximizar a satisfação de suas preferências;
- ii. Os teóricos da NIER tentam considerar a vida política como uma série de dilemas da ação coletiva, definidos como uma situação em que os indivíduos buscam maximizar suas próprias preferências e o fazem com o risco de produzir um resultado “sub-ótimo” para a sociedade;
- iii. Há ênfase no papel da interação estratégica na determinação de situações políticas;
- iv. Os institucionalistas da NIER desenvolveram um enfoque que lhes é próprio no tocante à explicação das origens das instituições. Geralmente, eles começam utilizando a dedução para chegar a uma classificação estilizada das funções desempenhadas por uma instituição. Em seguida, explicam-na com referência ao valor assumido por essas funções aos olhos dos atores influenciados pela instituição.

O *Neoinstitucionalismo Sociológico (NIS)* sociológico surgiu no quadro da Teoria das Organizações, por volta do fim dos anos de 1970. Naquele momento, determinados sociólogos puseram-se a contestar a distinção tradicional entre a esfera do mundo social, vista como um reflexo de uma racionalidade abstrata de fins e meios de caráter burocrático, e as esferas influenciadas por um conjunto variado de práticas associadas à cultura (HALL; TAYLOR, 2003).

Os sociólogos institucionalistas geralmente escolhem uma problemática que envolve as explicações sobre por que adotam um conjunto específico de formas, procedimentos ou símbolos institucionais, com particular atenção à difusão dessas práticas. Eles explicam, por exemplo, as semelhanças do ponto de vista da forma e das práticas institucionais, entre os ministérios da educação através do mundo, sejam quais forem as diferenças de contexto, ou entre empresas pertencentes a setores industriais diferentes, mesmo que fabriquem produtos diferentes (HALL; TAYLOR, 2003). Para os autores, há três características do NIS que o difere das demais escolas neoinstitucionais.

Em primeiro lugar, os teóricos dessa escola tendem a definir as instituições de maneira muito mais global do que os pesquisadores da Ciência Política, incluindo não só as regras e procedimentos ou normas formais, mas também os sistemas de símbolos e esquemas cognitivos e modelos morais que fornecem os “padrões de significação” que guiam a ação humana. Assim, derivam duas consequências importantes, sendo que uma delas se refere ao rompimento com a dicotomia conceitual que opõe instituições e culturas, levando-as à interpenetração entre as duas. A segunda é que o enfoque tende a redefinir a cultura como sinônimo de instituição, assumindo uma virada cognitivista no próprio campo da Sociologia, que consiste em afastar-se das concepções que associam a cultura às normas, atitudes efetivas e os valores para se aproximar de uma concepção que considera a cultura como uma rede de hábitos, símbolos e cenários que fornecem modelos de comportamento;

Em segundo lugar, devido ao enfoque culturalista, a relação entre as instituições e a ação individual desenvolve particularidades. Análises do velho institucionalismo se pautaria em questões normativas, enquanto os teóricos do NIS concentram-se na dimensão cognitiva do impacto das instituições. Em consequência, numerosos institucionalistas enfatizam a natureza altamente interativa das relações entre as instituições e a ação individual, na qual cada polo constitui o outro. Quando agem conforme uma convenção social, os indivíduos constituem-se simultaneamente como atores sociais e empreendem ações dotadas de significado social e reforçam a convenção a que obedecem. Quando confrontados com uma situação, os indivíduos devem identificá-la e reagir a ela; os cenários ou modelos inerentes ao mundo da instituição oferecem-lhe meios para resolver uma e outra dessas tarefas, não raro de modo relativamente simultâneo;

Por fim, os neoinstitucionalistas sociológicos distinguem-se pela sua maneira de tratar o problema da explicação e do surgimento e da modificação das práticas institucionais. Eles sustentam que as organizações adotam uma nova prática institucional por razões que têm menos a ver com o aumento da sua eficiência do que com o reforço que oferece à sua legitimidade social e à de seus adeptos. Essa adesão se dá devido ao valor largamente reconhecido em um ambiente cultural mais amplo.

Antes de entrar propriamente nos processos de institucionalização, serão expostos três temas que auxiliam a análise organizacional, sendo eles o campo organizacional, o isomorfismo e a legitimidade organizacional.

#### 2.1.4 Campo Organizacional

Um dos aspectos mais relevantes das abordagens da Teoria Institucional, seja na área de economia, ciência Política ou na história, é o ceticismo com relação às visões atomísticas dos processos sociais, sendo esta característica substituída pela convicção de que os desdobramentos institucionais e os processos sociais são os que realmente são relevantes na formulação da ação organizacional. Considerando esse aspecto, a Teoria Institucional questiona como as escolhas sociais são influenciadas pelo ambiente institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1991; WOOTEN; HOFFMAN, 2008). Na perspectiva de ambiente institucional, um dos conceitos mais relevantes da teoria refere-se ao de campo organizacional.

Por campo organizacional entendem-se aquelas organizações que, em seu conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores, consumidores de recursos e produtos, agência regulatórias e outras organizações que produzem serviços e produtos semelhantes. Nessa perspectiva, os atores de determinado campo organizacional interagem mais frequentemente entre si do que com atores fora desse campo. As relações entre organizações e outros atores sociais não representam apenas uma estrutura resultante de suas atividades, mas também definem e delimitam suas possibilidades para a ação, em uma perspectiva mais interativa e recíproca do processo de institucionalização (SCOTT, 2001; DIMAGGIO; POWELL, 1983; MACHADO-DASILVA; GUARIDO-JÚNIOR; ROSSONI, 2010).

O processo de estruturação dos campos organizacionais abrange a contextualização histórica anterior ao processo de institucionalização e, por essa razão, tem a capacidade de explicar sua natureza de forma mais completa. Assim sendo, a formação do campo exige um olhar interdisciplinar, em que o olhar histórico, sociológico, econômico e antropológico exerce papel fundamental de explicação nesse nível de análise (VIEIRA; CARVALHO, 2003).

Ainda nessa perspectiva, DiMaggio e Powell (1991), afirmam que a estrutura de um campo organizacional não pode ser dada *a priori*, mas deve ser dada com base em investigação empírica. Assim, os campos só existem à medida que são definidos institucionalmente. Ainda segundo os autores, o processo de definição ou estruturação institucional consiste de quatro elementos: i) aumento no grau de interação entre as organizações do campo; ii) emergência de estruturas de dominação e de padrões de

coalização claramente definidos; iii) aumento no volume de informações que as organizações em um campo devem lidar e; iv) desenvolvimento de uma consciência mútua entre os participantes de um grupo de organizações sobre o fato de que eles estão envolvidos em um empreendimento comum.

Permanecendo na seara dos indicadores da estruturação de campo organizacional, o autor Scott (2001) relatou outros quatro, sendo eles: a extensão de acordo com a lógica institucional que direciona as atividades de campo; o aumento do isomorfismo estrutural entre as populações do campo; o aumento de equivalência estrutural entre de conjunto de organizações no campo e; o aumento de definição das fronteiras de campo.

Vieira e Carvalho (2003) analisam indicadores propostos por DiMaggio e Powell (1991) como sendo ligados ao tamanho, à idade e ao poder econômico das organizações. Assim, passam a reunir-se e a trocar informações e recursos com o objetivo de conseguirem maiores vantagens como, por exemplo, as associações comerciais, que, em conjunto, conseguem exercer maior poder diante do Estado. Já os pontos destacados por Scott (2001) estão mais relacionados à atuação do Estado.

A formação do campo organizacional costuma seguir um ordenamento cronológico. Em seu estágio inicial, o campo organizacional é formado por organizações isoladas e especializadas que não se reconhecem em um campo e não compartilham valores. Com o passar do tempo, o campo vai se estruturando, e as organizações reconhecem a importância uma das outras, estreitando relacionamentos, aumentando as interações e convergindo para o compartilhamento de valores, assim tornam-se mais semelhantes e estáveis com o passar do tempo e, posteriormente, ficam fechadas a influências externas (VIEIRA; CARVALHO, 2003).

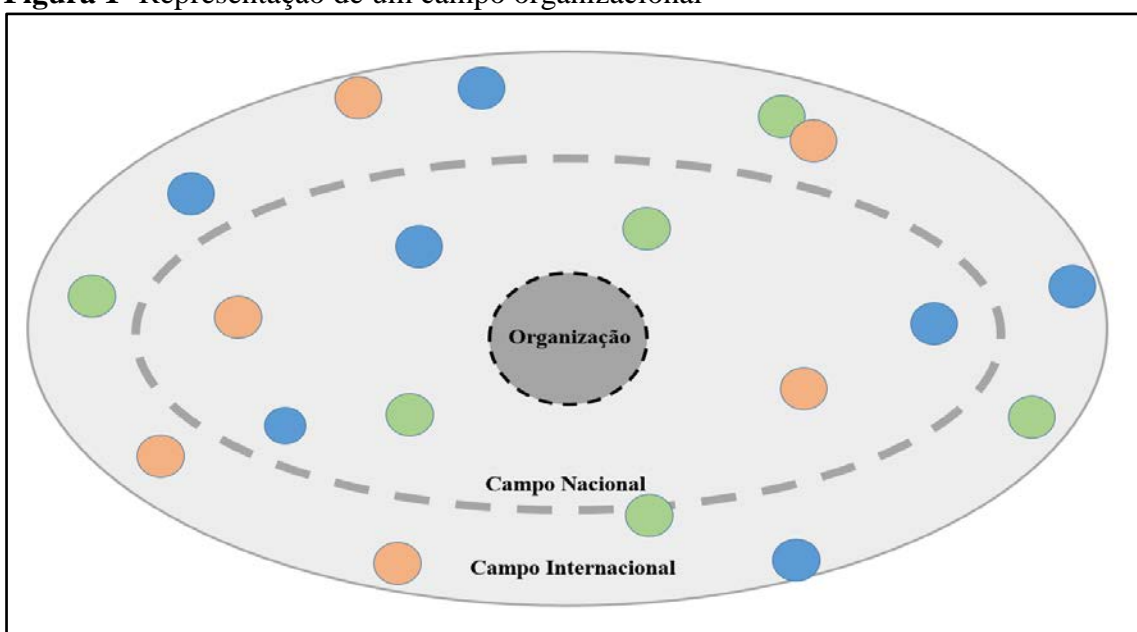
Para Özen e Özen (2011), a composição e as características dos campos organizacionais são afetadas pela dinâmica de interação existente dentro deles, uma vez que tais interações podem gerar regras compartilhadas, modelos compartilhados de interpretação da realidade. Assim, em um campo em que vários embates ocorrem, a dinâmica de interação não apenas dentro de cada um desses embates, mas também entre estes pode desempenhar um papel crítico na geração de regras partilhadas e quadros interpretativos compartilhados.

Os autores Fligstein e McAdam (2011) também observaram que, particularmente, os embates no início de um campo podem exercer influências sobre os subsequentes, afetando consideravelmente sua dinâmica de interação. Na tentativa de entender como um campo é moldado por meio dos “micro embates”, portanto, é preciso

considerar não apenas a dinâmica de interação dentro de cada uma dessas lutas, mas também a dinâmica de interação entre elas.

O campo organizacional reflete o ambiente institucional em que uma organização está inserida. Desse modo, contempla os possíveis atores que podem influenciar e ser influenciados por determinada organização, dependendo de suas posições e capacidade de influência. Além disso, contempla um conjunto de interações que vão além das trocas financeiras e demais tipos de recursos. A Figura 1 esboça uma representação de um campo de determinado segmento, constituído por diversas organizações.

**Figura 1-** Representação de um campo organizacional



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016) - Elaborado pelo autor.

O conceito de campo abre uma perspectiva mais abrangente para a análise de fenômenos organizacionais. Assim, tendo em vista o que fora abordado, observa-se que sua estruturação e dinâmica, além de abarcar todas as organizações em seu limite (nem sempre geográfico), auxilia a comparação entre os elementos desse campo. Dessa forma, torna-se possível compreender como e quais isomorfismos ocorrem entre os membros que o constituem e também elucidar quais outros elementos desencadeiam as respostas organizacionais.

### 2.1.5 Tipos de Isomorfismo e Desencadeantes da Resposta Organizacional

Segundo a concepção weberiana, a burocratização como modelo de gestão dominante resultou de três causas relacionadas, sendo elas: a competição entre as empresas capitalistas no espaço do mercado, a competição entre os estados, aumentando a necessidade de os governantes controlarem seu pessoal e sua cidadania e das demandas burguesas por proteções igualitárias sob o abrigo da lei. Entre os três, o mais importante era a competição no espaço do mercado, pois a economia de mercado capitalista demanda que a incumbência oficial da administração seja executada de forma mais precisa, contínua, sem ambiguidades, e com máxima velocidade possível. Em geral, as enormes empresas capitalistas modernas constituem em si mesmas modelos de organização burocrática sem iguais (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

No entanto, para DiMaggio e Powell (1983), a difusão do modelo burocrático deve-se ao isomorfismo, pois esse é o melhor meio de descrever o processo de homogeneização entre as organizações de determinado campo, uma vez que constitui o processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Na esfera populacional, a abordagem sugere que características organizacionais são modificadas na direção de uma compatibilidade cada vez maior com características do ambiente

Segundo DiMaggio e Powell (1983), o processo de isomorfismo é dividido em: competitivo, em que predomina a ideia da ecologia populacional, presumindo a racionalidade sistêmica que enfatiza a competição de mercado; a mudança de nicho, medidas de ajustamento. O institucional assume os mecanismos de isomorfismo coercitivos, mimético e normativos.

O *isomorfismo coercitivo* é o resultado de pressões tanto formais quanto informais, em que organizações são submetidas por outras organizações dependentes e por características culturais da sociedade em que a organização está inserida. Outra forma importante na questão do isomorfismo coercitivo é a existência de um ambiente legal, que afeta aspectos do comportamento e da estrutura das organizações (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Hoffman (2001), por exemplo, argumentou que a criação e a adoção de novas práticas ambientais por “setores-chave” da indústria química juntamente a sanções do governo (leis, regulamentos e punições) têm sido fundamentais para o surgimento de novas lógicas de gestão ambiental nos Estados Unidos.

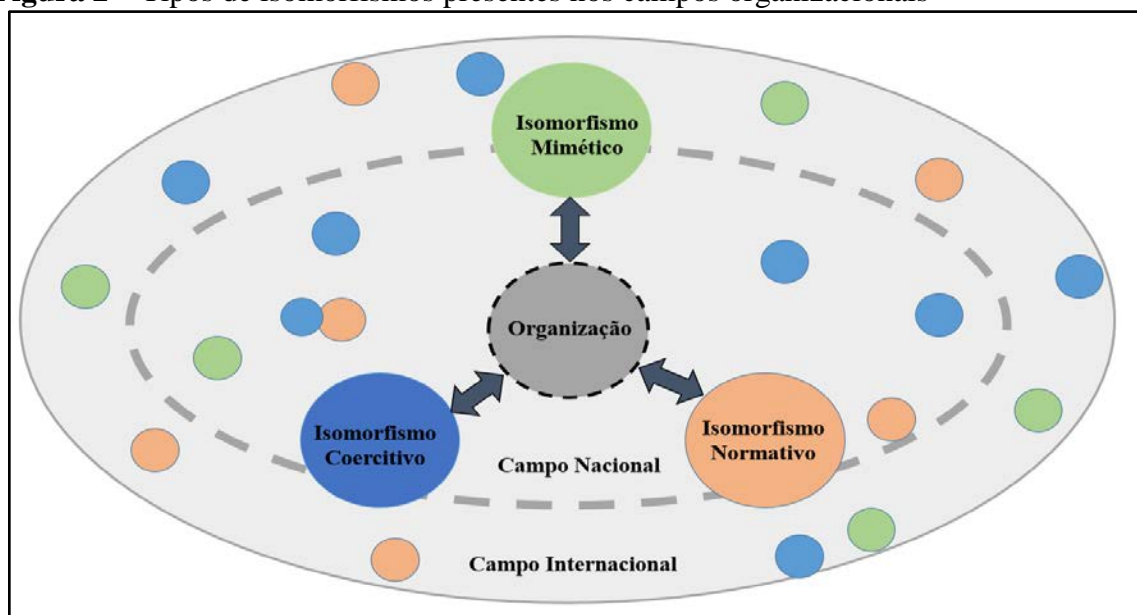
O *isomorfismo mimético* é adotado a partir de ambientes de incerteza, quando organizações tomam outras como modelo de atuação. Dessa forma, as organizações

acabam servindo como fonte de práticas de sucesso para outras de seu campo. Usualmente, organizações novas tomam como modelo as com maior tempo de experiência e com práticas já difundidas e desenvolvidas no mercado (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Pressões normativas são o terceiro tipo de mecanismo de homogeneização, o *isomorfismo normativo*, que basicamente é derivado da profissionalização das organizações. Campos organizacionais que possuem a utilização de força de trabalho profissional são orientados por esse tipo de isomorfismo devido ao próprio tipo do negócio, que traz padronizações tanto em linguagem quanto nos procedimentos, formas de atuação etc. (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A abordagem dos tipos de isomorfismo possibilita a compreensão do fenômeno da institucionalização de uma forma mais ampla, por não estar atrelada a uma única fonte de mudança organizacional, estando intrinsecamente ligadas aos três pilares que compõem uma instituição (SCOTT, 2001). A Figura 2 auxilia a compreender os tipos de isomorfismo presentes no campo, bem como seus possíveis efeitos ao longo do processo de institucionalização.

**Figura 2** – Tipos de isomorfismos presentes nos campos organizacionais



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016).

Tendo em vista que a sustentabilidade passou a fazer parte das estruturas curriculares, projetos e grupos de pesquisas nas instituições abordadas neste estudo e, mesmo que cada instituição possua suas especificidades, o isomorfismo é um elemento importante para a constituição analítica deste trabalho. Nesse aspecto, compartilha-se do entendimento de Machado-da-Silva e Gonçalves (1999), cuja afirmação é de que os mecanismos que

pressionam em direção ao isomorfismo são fundamentais para o entendimento da dinâmica de mudança.

Para Díez-de-Castro, Díez-Martín e Vázquez-Sánchez (2015), além dos três mecanismos expostos por DiMaggio e Powell (2007), há outros treze fatores que podem desencadear a mudança organizacional, sendo eles expostos resumidamente no Quadro 6.

**Quadro 6 – Fatores desencadeantes de mudança organizacional**

<b>Fator</b>	<b>Definição</b>
Ações de Incentivo	Consiste em ocasiões em que os governos podem estar em posição de oferecer fortes incentivos às organizações que atuam conforme sua vontade (MAGUIRE; HARDY, 2009).
Respostas ao contexto político	Refere-se ao fato de as organizações perceberem que seu diálogo com o governo depende de sua capacidade de sincronizar ou harmonizar suas atuações com as políticas públicas e interesses políticos de determinado governo.
Acesso a Recursos	Ao adotar estruturas e estratégias que são vistas como racionais e apropriadas, as organizações conseguem acesso a recursos mais atrativos em condições mais favoráveis (HAUGENS; LANDER, 2009).
Interesse Estratégico	A mudança organizacional ocorre por meio de iniciativas da cúpula estratégica que acreditam que determinadas iniciativas/atividades podem gerar vantagem econômica, proporcionar novos negócios, evitar a regulamentação ou ajudar determinadas empresas a suprir as demandas de determinados acionistas.
Fortes relações com o setor Público	Ocorre quando há disposição por parte dos dirigentes da organização em operar ajustando-se às expectativas governamentais, especialmente quando os recursos de uma organização são fortemente comprometidos com o setor público.
Inovação e melhora de processos	Esse determinante tem caráter predominantemente econômico; consiste em mudanças organizacionais oriundas de mudança de processos de produção, aprendizagem e melhora de capacidades (HART, 1995).
Comportamento do consumidor	Os consumidores exercem sua influência por meio de seu poder de compra, sua disposição de pagar mais por determinado bem ou serviços, mas também de forma coletiva, por exemplo, por meio de movimentos sociais (SEM; BHATTACHARYA, 2001; KONSNITZ; HANDELMAN, 2004).
Redução de problemas e custos	As decisões dos gestores têm como objetivo fundamental evitar custos e reduzir riscos econômicos oriundos do descumprimento de normas vigentes. Somado a esses fatores o fato de se reconhecer que as ações ilegais e pouco éticas acarretam custos para a sociedade e para as próprias organizações (BANSAL; <i>et al.</i> 2008).
Integração em redes sociais	As participações em redes sociais criam convergência de atitudes e comportamentos. Aqueles que realizam atividades sociais tendem a se conectar com outras organizações similares, fomentando relações que podem ser muito estáveis de confiança mútua que proporciona o compartilhamento de valores comuns.
Pressões de grupos de interesses	Ocorre quando os dirigentes de determinadas organizações justificam a adoção de determinadas iniciativas institucionais quando existem pressões externas. Desse modo, evitam sanções sociais (protestos, informações negativas na imprensa e prejuízo da imagem) que podem gerar impactos nas relações entre os <i>stakeholders</i> .
Prestígio Social	A satisfação de ter criado uma instituição reconhecida e a importância que representa a importância de uma instituição são chaves para entender o prestígio social como um fator motivador à mudança organizacional.
Filantropia	Surge pela crença dos dirigentes da organização no fato de que devem compensar a sociedade em geral e ajudar os grupos de interesse distantes e até mesmo sem quaisquer vinculações com a sua atividade.

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em Díez-de-Castro, Díez-Martín, Vázquez-Sánchez (2015).

Díez-de-Castro, Díez-Martín, Vázquez-Sánchez (2015) avançam no que tange ao desmembramento de alguns elementos que foram condensados ou até mesmo não abordados na obra de DiMaggio e Powell (1983). Dessa forma, além de deixar mais específicas as várias formas com que cada mecanismo pode influenciar a desinstitucionalização ou desencadear institucionalização de novas estruturas, valores e comportamentos, o trabalho avança em contemplar tanto o isomorfismo institucional quanto características do competitivo para análise. Considerando as especificidades da sustentabilidade, suas várias interfaces e dimensões, uma visão mais detalhada de motivadores de mudança mostra-se coerente na proposta deste trabalho.

Para este trabalho, compartilha-se do entendimento de Greenwood, Jennings e Hinings (2015), ao afirmarem que as organizações não são ilhas de racionalidade ou unidades de oportunidade política. Em vez disso, elas estão fortemente condicionadas por expectativas sociais e pelas propriedades de legitimidade. Assim, o próximo tópico aborda este tema.

#### 2.1.6 Legitimidade Organizacional

Atualmente, as organizações requerem muito mais que recursos materiais e informações técnicas se buscam continuidade no ambiente social em que estão inseridas. Entre esses recursos demandados, encontram-se a aceitação e a credibilidade, sendo que essas características estão intrinsecamente ligadas ao conceito de legitimidade organizacional. Legitimidade é um conceito central no institucionalismo, sendo que a origem do termo remonta aos primórdios da teoria das organizações, no entanto, durante o século XX, a pesquisa sobre a legitimidade ganhou espaço lentamente e foi fragmentada em várias literaturas distintas nas ciências sociais (SCOTT *et al.*, 2000; SCOTT 2001; DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008).

Por legitimidade, Suchman (1995) entende a percepção ou suposição de que as ações de determinada entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças e definições socialmente construídos. Para o autor, a legitimidade é generalizada na medida em que representa uma “avaliação guarda-chuva” que, de certa forma, transcende atos ou acontecimentos adversos específicos. Sendo assim,

essa legitimidade é resistente a determinados eventos, mas é dependente de um evento histórico.

Para Scott (2001), o termo socialmente construído refere-se claramente a um quadro institucional. Esse quadro é indissociável da perspectiva exposta anteriormente sobre os três pilares da instituição, sendo que cada um deles oferece a suporte para legitimidade. Se fosse abordada por meio da Teoria da Mudança Social ou na dependência de recursos, a legitimidade seria tratada apenas como mais um recurso, no entanto, na perspectiva institucional, ela não é uma *comodity* passível de ser possuída e comercializada, mas uma condição que reflete a percepção de relevantes regras e leis, suporte normativo ou alinhamento com quadros culturais cognitivos (SCOTT, 2001).

Divergindo do pensamento de Scott (2001), Scherer, Palazzo e Seidl (2013) afirmam que a legitimidade pode ser gerenciável, assim as organizações podem recorrer a três estratégias distintas, sendo elas: adaptar-se às expectativas externas, manipular a percepção dos *stakeholders* e engajar-se em um discurso com aqueles que questionam sua legitimidade (SCHERER; PALAZZO; SEIDL, 2013).

Quando olhada na forma de um processo, a legitimação é mais bem definida como sendo uma objetificação de segunda ordem, pois adquire a função de produzir novos significados, que servem para integrar os significados já ligados a processos institucionais díspares. Nesse sentido, a legitimação assume o papel de tornar a objetivamente acessível e subjetivamente plausível as objetificações de primeira ordem, sendo que estas foram institucionalizadas (BERGER; LUCKMANN, 2010). Ao considerar os motivos específicos que inspiram a legitimação, Berger e Luckmann (2010, p. 123) descrevem que “a integração, de uma forma ou de outra, é um propósito típico que motiva os legitimadores”. Cabe destacar que, para os autores,

[...] a integração e, correlativamente, a questão da plausibilidade subjetiva refere-se a dois níveis. Primeiro, a totalidade da ordem institucional deveria ter sentido simultaneamente para os participantes de diferentes processos institucionais. A questão da plausibilidade refere-se aqui ao reconhecimento subjetivo de um sentido global “por trás” dos motivos dos indivíduos e de seus semelhantes, motivos predominantes no que diz respeito à situação, mas parcialmente institucionalizados [...] isto é em um nível horizontal de integração e plausibilidade [...]. Em segundo lugar a totalidade da vida do indivíduo, a sucessiva passagem pelas várias ordens de uma ordem institucional, deve ser tornada subjetivamente significativa. Em outras palavras, a biografia individual em suas várias fases sucessivas institucionalmente predefinidas, deve ser dotada de sentido que tornem a totalidade subjetivamente plausível (BERGER; LUCKMANN, 2010 p. 123).

Ainda na literatura sobre legitimidade, há autores que deram atenção às orientações sobre ela. Nessa perspectiva, Stryker (1994) focou nas regras e as distinguiu em:

- i) *O consentimento comportamental às regras*: na abordagem comportamental da legitimidade, o consentimento é sinalizado pelo comportamento dentro dos parâmetros das instituições. Este pode envolver participação ativa, consentimento passivo ou, mesmo, a obediência. Predominantemente, embora não exclusiva, a motivação para consentimento é fundamental a fim de que haja o fornecimento de recursos capazes de gerar cooperação, por exemplo, a ligação material entre os capitalistas e os trabalhadores;
- ii) *Atitude de aprovação à regras*: na abordagem da aprovação de atitude para a legitimidade, a amizade, a lealdade, a fidelidade e uma orientação efetiva favorável ao sistema político e jurídico são sinônimo de legitimidade. Pessoas que consideram atos, autoridades e instituições como legítimas veem bons motivos para obedecê-las. A legitimidade reflete um processo normativo em que as pessoas internalizam as “regras do jogo”. A crença na retidão da lei faz as pessoas perceberem a obrigação de obedecer e, finalmente, agir com base nessa percepção.
- iii) *A orientação cognitiva para regras*: a abordagem orientação cognitiva para a legitimidade distingue entre o conceito de validade (orientação coletiva a uma norma vinculativa) e o conceito de propriedade (a aprovação individual de determinada regra). A validade não presume consenso normativo nem uniformidade de crença entre os indivíduos, requer apenas que haja uma ordem institucionalizada e conhecida coletivamente.

Para Aldrich e Fiol (1994), a legitimidade possui caráter cognitivo e sociopolítico. O cognitivo é associado pelos autores à propagação do saber em relação a um novo empreendimento. A sociopolítica refere-se ao processo pelo qual “elementos-chave”, opinião pública, líderes influentes, ou órgãos oficiais do governo aceitam um empreendimento como apropriado e correto, dada a existência de normas e leis.

Considerando o que foi exposto, a legitimidade pode ser um componente central para a Teoria Institucional por representar os elementos que permitem a manutenção ou a mudança da instituição, tendo em vista que indagações sobre a adequação de práticas,

normas e procedimentos podem impedir a reprodução dos padrões institucionalizados em uma organização (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005).

Dessa forma, o conceito de legitimação torna-se relevante, pois implica em compreender quais são os aspectos normativos, culturais cognitivos ou coercitivos que têm garantido a estabilidade e a congruência entre os membros dos os cursos analisados e de suas relações com ambiente externo. Desta forma, elucida de forma mais abrangente o que tem garantido a sustentabilidade como núcleo ou lógica dentro dos programas alisados.

Feita esta explanação, o próximo tópico tem o intuito de introduzir um aspecto da teoria institucional, cujas bases e reflexões se iniciaram em meados dos anos 2000. Trata-se do trabalho institucional, elemento teórico que aborda a questão da agência em interromper, criar ou manter uma instituição.

#### 2.1.7 Trabalho Institucional: a Agência Explicando as Instituições

Ao longo de seu desenvolvimento, as discussões envoltas da Teoria Institucional no contexto dos estudos organizacionais concentraram-se no vínculo entre as organizações e os campos em que atuam, destacando, em particular, o papel das estruturas formais racionais em permitir e restringir e legitimar o comportamento organizacional (MEYER; ROWAN, 1977) e os processos normativos, regulativos e coercitivos que influenciam a ação das organizações como explanaram DiMaggio e Powell (1983).

Para Battilana (2006), esses estudos enfatizaram as maneiras que as instituições restringem as estruturas e atividades organizacionais, e, assim, explicaram a convergência de práticas organizacionais dentro do mesmo ambiente institucional. Por conseguinte, Lawrence e Sudabby (2006) e Lawrence, Sudabby e Leca (2009) argumentam que as pesquisas buscaram incidir sobre as maneiras pelas quais as instituições moldam o comportamento dos atores organizacionais.

A partir dessa perspectiva, a agência foi um tema considerado secundário, entendido ou como reação às pressões institucionais (portanto visto em processos de adoção, dissociação e exibição cerimonial), ou não foram consideradas seriamente como um todo (LAWRENCE; SUDABBY; LECA, 2009). Nesse pensamento não havia a possibilidade de uma ação estratégica, pois as organizações tomam como base a imitação e o sucesso de outras organizações, não se preocupando em procurar soluções exclusivas e novas (LAWRENCE; SUDABBY; LECA, 2009).

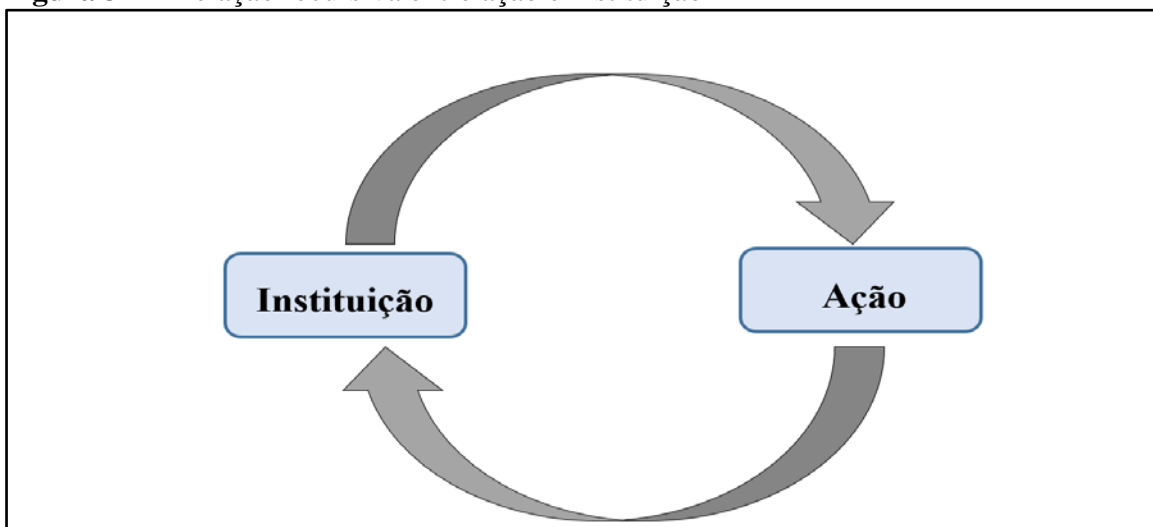
Battilana (2006, p. 1) salienta que o debate entre a agência e a estrutura nas Ciências Sociais é indicado por grande variedade de nomes: “pessoa contra a situação”, “escolha estratégica contra o determinismo ambiental” e “voluntarismo versus determinismo”. No campo dos estudos organizacionais, Astley e Van de Ven (1983) descreveram e distinguiram essas duas perspectivas.

A primeira perspectiva argumenta que os atores organizacionais determinam suas respostas às situações que eles encontram no mundo fora da organização. Nesse ponto de vista, os indivíduos e as suas experiências são produtos dos ambientes externos que os condicionam, portanto há pouco espaço para a intervenção humana. Como resultado, a orientação determinista não se concentra na ação, mas sobre as propriedades estruturais do contexto em que a ação se desenrola e sobre as restrições estruturais que moldam o comportamento individual ou organizacional, além de proporcionar uma vida organizacional com estabilidade e controle geral (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983).

A segunda perspectiva, de orientação voluntarista, atribui aos atores um papel muito mais criativo e são vistos como a unidade básica de análise e fonte de mudança na vida social. Astley e Van de Ven (1983) reiteram que a atenção se volta aos indivíduos, a suas interações, construções sociais, autonomia e escolhas, em oposição às restrições de suas obrigações e inter-relações funcionais no sistema.

O estudo do trabalho institucional orienta essas questões para a segunda perspectiva, deslocando o foco para entender como a ação afeta as instituições, ligando e estendendo-se a análise sobre empreendedorismo institucional, mudança institucional, inovação e desinstitucionalização. Dessa forma, o estudo do trabalho institucional está preocupado com as ações práticas por meio das quais as instituições são criadas, mantidas ou alteradas (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009).

O conceito de trabalho institucional destaca as ações intencionais adotadas em relação às instituições, algumas altamente visíveis e outras que passam imperceptíveis dentro da organização, como os ajustes do dia a dia, adaptações e compromissos de atores que tentam manter arranjos institucionais. Assim, uma parte significativa do trabalho institucional como área de pesquisa é estabelecer uma visão mais ampla da agência em relação às instituições, aquela que evita atores retratados tanto como fantoches presos por arranjos institucionais ou empreendedores institucionais como elementos com poderes além do comum (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009). A Figura 3 auxilia na compreensão da perspectiva orientada pelo trabalho institucional.

**Figura 3** – A relação recursiva entre ação e instituição

**Fonte:** Lawrence, Suddaby e Leca (2009, p. 7).

Dessa forma, no contexto do trabalho institucional, a interação de atores, agência e instituições passa a ocupar um lugar preponderante em estudos institucionais. Conforme argumentam Lawrence, Suddaby e Leca (2009), o trabalho institucional está preocupado com a seta inferior, que é direcionada da ação para as instituições. Dessa forma, não se nega nem se ignora o efeito das instituições sobre a ação, e, na verdade, considera esses efeitos como cruciais para a compreensão da natureza do trabalho institucional.

A fim de compreender a relação entre agência e trabalho institucional, Battilana e D’Aunno (2009) propuseram uma visão multidimensional de agência, sendo elas agência iterativa, prática-evolutiva e projetiva. Além disso, foram associadas formas de trabalho institucional que podem criar, manter e interromper instituições. O Quadro 7 engloba os tipos de agência e as formas pelas quais elas criam, mantêm e interrompem uma instituição.

**Quadro 7** – Dimensões da agência e formas de trabalho institucional

	Agência Iterativa	Agência prática-evolutiva	Agência projetiva
Criando Instituições	-Improvisando; - Modificando	- <i>Translation</i> ; -Bricolagem e; -Reagindo a choques.	-Inventando/Criando proto-instituições; -Estabelecendo mecanismos institucionais e; -Advogando a instituição.
Mantendo a instituição	-Promulgando práticas institucionalizadas e; -Selecionando uma prática legitimada em vez de outra	-Adaptando práticas-institucionalizadas e; -Apoiando mecanismos regulativos.	-Reparando e defendendo a instituição.

Interrompendo a instituição	-Falhando em decretar uma prática institucionalizada e; -Esquecimento institucional	-Evitando o monitoramento institucional e a sanção e; -Não selecionando práticas institucionais/ selecionando outras.	-Atacando a legitimidade de instituições tidas como certas e; -Minando mecanismos institucionais.
-----------------------------	--	---	--

**Fonte:** Battilana e D'Aunno (2009, p. 48).

A dimensão iterativa foi descrita pelos autores tendo como base o trabalho de Emirbayer e Mische (1998). Ela é orientada pelo passado e descreve a reativação seletiva dos padrões de pensamento e ação. Na visão dos teóricos, a agência está presente na forma como os atores, seletivamente, reconhecem, localizam e implementam suas contínuas e situadas atividades.

A segunda dimensão da agência é projetiva e envolve um engajamento imaginativo do futuro. Emirbayer e Mische (1998) explicam-na como sendo aquela que engloba a geração imaginativa por atores de uma eventual trajetória futura de ação, que recebem estruturas de pensamento e ação e podem ser criativamente configuradas em relação às expectativas dos atores, seus anseios e receios acerca do futuro. Essa forma de agência é sempre um processo social cujos atores sociais negociam suas trajetórias futuras.

A terceira dimensão da agência, segundo Emirbayer e Mische (1998), é orientada ao presente e é descrita como prática-evolutiva. Ela responde às demandas e contingências do presente, é exercida em situações em que se exigem mudanças e corresponde à capacidade do ator em fazer julgamentos práticos e normativos entre as alternativas possíveis de ação em resposta às demandas, aos dilemas e às ambiguidades envolvendo situações do presente.

Em suma, Battilana e D'Aunno (2009) conceituaram a agência como um processo de engajamento social, temporalmente imerso, orientada pelo passado (em seu aspecto habitual) mas também para o futuro (como a capacidade de imaginar possibilidades alternativas) e através do presente (uma capacidade de contextualizar hábitos do passado e projetos futuros, dentro da contingência do momento). Estas dimensões, segundo Emirbayer e Mische (1998), podem atuar de forma conjunta, mas nem sempre em tom harmonioso.

Dessa forma, as ações orientadas para criar e manter uma nova instituição são atividades que podem ser atribuídas à prática da organização. O mesmo pode ser afirmado para interromper uma instituição. Esse arcabouço fornece possibilidade de análise de como uma organização desinstitucionaliza uma prática e cria espaço para uma nova lógica institucional, por exemplo, como tópicos tradicionais do curso de Administração foram

desinstitucionalizados no currículo para dar espaço a discussões acerca da sustentabilidade. Dessa forma, se amplia a análise ao processo de institucionalização, tópico da próxima seção.

#### 2.1.8 Processo de Institucionalização

Considerando a perspectiva temporal, Selsznick (1971) definiu a institucionalização como um processo, algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular, o pessoal que nela trabalha, os grupos com os diversos interesses e a maneira como se adaptou ao seu ambiente.

A literatura sobre Teoria Institucional tem abordado a institucionalização como um processo pelo qual se destaca o aspecto cronológico-temporal (LAWRENCE; WINN; JENNING, 2001), as etapas cujas interações e decisões dos sujeitos da organização, bem como o ambiente externo, tornam-se mais ou menos relevantes (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Determinados modelos institucionais costumam dar maior relevância a aspectos cognitivos e culturais, enquanto outros enfatizam as variáveis técnicas como sendo aquelas que, de fato, conduzem a trajetória das organizações.

Para este trabalho, serão considerados elementos presentes em dois modelos de institucionalização. O primeiro refere-se ao modelo de institucionalização proposto por Pamela S. Tolbert e Lynn G. Zucker (1999), e o segundo refere-se ao modelo de institucionalização proposto por Royston Greenwood, P. Devereaux Jennings e Bob Hinings (2015). Este último modelo foi considerado relevante por abordar a questão da sustentabilidade como elemento determinante na mudança organizacional.

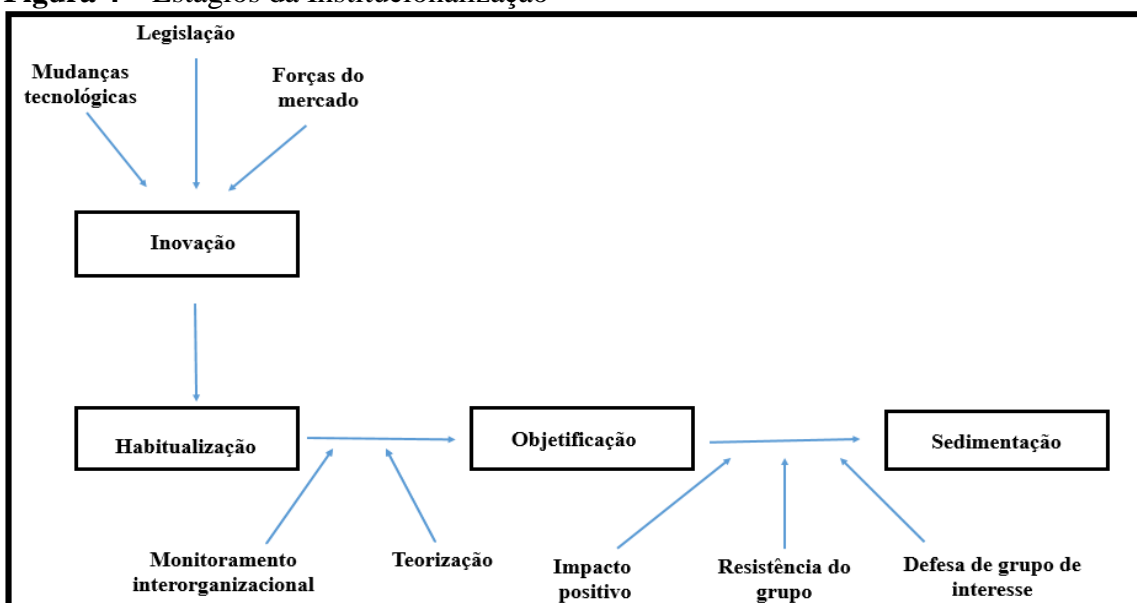
##### *2.1.8.1 Os estágios de institucionalização*

Para Tolbert e Zucker (1999, p. 196), “a institucionalização é quase sempre tratada como um estado qualitativo: ou as estruturas estão institucionalizadas ou não”. Ainda segundo as autoras, a maioria dos estudos negligenciam importantes questões sobre os conceitos, os fatores determinantes nos níveis de institucionalização e sobre o impacto dessas variações no grau de similaridades em um conjunto de organizações.

Diante das fragilidades expostas anteriormente, Tolbert e Zucker (1999) perceberam a necessidade de um maior aprofundamento sobre o processo de

institucionalização, assim propuseram um modelo geral do processo de institucionalização composto por três etapas, sendo elas: a habitualização, a objetificação e a sedimentação. Essas etapas, assim como as forças causais do modelo conceitual proposto, encontram-se evidenciadas na Figura 04, seguidas de suas respectivas explicações.

**Figura 4** – Estágios da Institucionalização



Fonte: Tolbert e Zucker (1999, p. 205).

O processo de *habitualização* inicia-se com a geração de novos arranjos estruturais. A organização, geralmente, adota essa nova estrutura em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos. Nesse estágio ocorre, também, a formalização desses arranjos em políticas e procedimentos da organização ou um conjunto de organizações que encontre problemas iguais ou semelhantes. Esses processos resultam em estruturas que podem ser classificadas como um estágio de pré-institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Ainda segundo as autoras,

[...] no estágio de pré-institucionalização muitas organizações podem adotar determinada estrutura, mas essas serão provavelmente em pequeno número, limitado a um conjunto circunscrito de organizações similares, possivelmente organizações interconectadas, que enfrentam circunstâncias similares, e que variam consideravelmente em termos de forma de implementação (TOLBERT; ZUCKER; 1999, p. 206).

O segundo estágio, a *objetificação*, envolve o desenvolvimento de um grau de consenso social entre os decisores da organização quanto ao valor da estrutura e à crescente adoção pelas organizações. Trata-se de um movimento em direção a um *status*

mais permanente e disseminado (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Esse processo pode ocorrer por meio de dois mecanismos diferentes, embora não necessariamente desvinculados.

As organizações podem colher informações diretamente de uma variedade de fontes (noticiários, observação direta, cotação acionária etc.) para avaliar os riscos da adoção de uma nova estrutura. À medida que se espera a generalização dos resultados da mudança estrutural, os efeitos encontrados em outras organizações serão determinantes significativos da próxima decisão de adoção. Sendo assim, a objetificação consiste em parte do monitoramento que a organização faz de seus competidores e de esforços que faz para aumentar sua competitividade relativa.

Devido aos custos, Tobert e Zucker (1999) afirmam que as organizações dão preferência a reciclar velhas invenções sociais em vez de destinar maiores investimentos a recursos sociais para criar uma nova estrutura. Dessa forma, a disseminação de novas estruturas para determinada organização será um obstáculo relativamente menor, porque outras organizações terão previamente testado a estrutura e a percepção dos decisores sobre os custos e benefícios dessa nova adoção, que será influenciada pela observação de outras organizações (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

O segundo determinante, que pode levar influenciar em grau de consenso e disseminação de determinada estrutura em um a organização, refere-se à atuação do *champion*, definido por DiMaggio (1988) como um ou como o conjunto de indivíduos com interesse material na estrutura. Os *champions* terão maior probabilidade de surgir quando houver um grande “mercado” potencial para inovação; por exemplo, quando mudanças no ambiente tiverem afetado negativamente as posições competitivas de determinado número de organizações (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Com intuito de ser bem-sucedidos, os *champions* devem realizar duas grandes tarefas de teorização:

- i. *A primeira tarefa envolve a definição de um programa organizacional genérico, o que inclui a especificação de um conjunto ou categoria de atores organizacionais caracterizados pelo problema. Essa atividade envolve gerar reconhecimento público de existência de um padrão consistente de insatisfação ou fracasso organizacional característico de determinados grupos de organizações (TOLBERT; ZUCKER, 1999).*
- ii. *Já a segunda tarefa refere-se à justaposição de um arranjo estrutural formal particular como a solução para o problema com bases lógicas ou*

*empíricas*. Essa perspectiva envolve o desenvolvimento de teorias que diagnostiquem as fontes de insatisfação ou de fracasso, de modo compatível com a apresentação de uma estrutura específica como solução ou tratamentos (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Estruturas que se objetificaram e foram amplamente disseminadas podem ser descritas como estágio de semi-institucionalização, em que é típico os adotantes serem heterogêneos e, conseqüentemente, determinadas características organizacionais, anteriormente identificadas com a adoção, terão poder preditivo relativamente limitado (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Para Tolbert e Zucker (1999, p. 209)

[...] o ímpeto da difusão deixa de ser simples imitação para adquirir uma base mais normativa, refletindo a teorização implícita ou explícita das estruturas. À medida que a teorização se desenvolve e se explicita, deve diminuir a variação de que as estruturas tomam em diferentes organizações.

Ainda que os adotantes tenham adquirido certo grau de aceitação normativa, estarão conscientes de sua qualidade relativamente não testada e, por essa razão, o acúmulo de evidências (de sua própria organização, bem como de outras) acerca da eficácia da estrutura. Somente quando uma estrutura atinge o grau de institucionalização total é que a propensão dos atores a empreender a avaliação de independentes da estrutura declinará de modo considerável (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Por fim, a institucionalização total envolve *sedimentação*, um processo que fundamentalmente se apoia na continuidade da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência através de gerações de membros da organização (TOLBERT; ZUCKER, 1999). A sedimentação é caracterizada tanto pela propagação, virtualmente completa, de suas estruturas por todo o grupo, quanto, especialmente, pela sobrevivência dessas estruturas pelas várias gerações de membros da organização.

Assim, a total institucionalização da estrutura depende, provavelmente, dos efeitos conjuntos da baixa resistência relativa por parte de grupos de oposição, de promoção e de um apoio cultural contínuo por grupos de defensores e de uma correlação positiva com resultados desejados. A resistência provavelmente limitará a disseminação de estrutura entre organizações identificadas pela teorização como adotantes significativos; a promoção continuada e os benefícios demonstráveis são necessários para contrabalancear tendências entrópicas e, assim, assegurar a perpetuação da estrutura ao longo do tempo (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

O Quadro 8 sintetiza os estágios de institucionalização relacionados a cada fase do processo. Ele reúne as características e consequências de cada etapa, juntamente com as dimensões comparativas intrínsecas a elas, que são:

**Quadro 8** – Estágios de institucionalização e dimensões comparativas

<b>Dimensão</b>	<b>Estágio Pré-institucional</b>	<b>Estágio Semi-institucional</b>	<b>Estágio de Total institucionalização</b>
Processos	Habitualização	Objetificação	Sedimentação
Características dos adotantes	Homogêneos	Heterogêneos	Heterogêneos
Ímpeto para difusão	Imitação	Imitativo/Normativo	Normativa
Atividade de teorização	Nenhuma	Alta	Baixa
Variância na implementação	Alta	Moderada	Baixa
Taxa de fracasso estrutural	Alta	Moderada	Baixa

**Fonte:** Tolbert e Zucker (1999, p. 211).

Por meio do que foi exposto no quadro anterior, é possível afirmar que:

- i) No estágio de pré-institucionalização, os processos estão na fase da habitualização e as características dos adotantes são homogêneas; o ímpeto para a difusão é a imitação, não ocorre a atividade de teorização, a variância na implementação está alta e a taxa de fracasso estrutural também é considerada alta;
- ii) No segundo estágio, o semi-institucional, os processos estão na fase da objetificação, em que características dos adotantes são heterogêneas; o ímpeto para difusão é imitativo/normativo, a atividade de teorização é alta e tanto a variância na implementação quanto a taxa de fracasso são consideradas como moderadas;
- iii) No último estágio, o de total institucionalização, o processo encontra-se na fase da sedimentação, as características dos adotantes demonstram-se heterogêneas; o ímpeto para difusão é de caráter normativo, a atividade de teorização é considerada baixa, a variância na implementação e a taxa de fracasso são consideradas baixas.

A reversão desse processo é conhecida como desinstitucionalização e provavelmente requererá mudanças de grandes proporções no ambiente, por exemplo, alterações duradoras no mercado, mudanças radicais em tecnologia que poderão permitir a um grupo de atores sociais, cujos interesses estejam em oposição à estrutura, opor-se conscientemente a ela ou explorar suas fraquezas (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Segundo Machado-da-Silva e Gonçalves (1999), o processo descrito por Tolbert e Zucker (1999) é uma contribuição da Teoria Institucional para a área de estudos

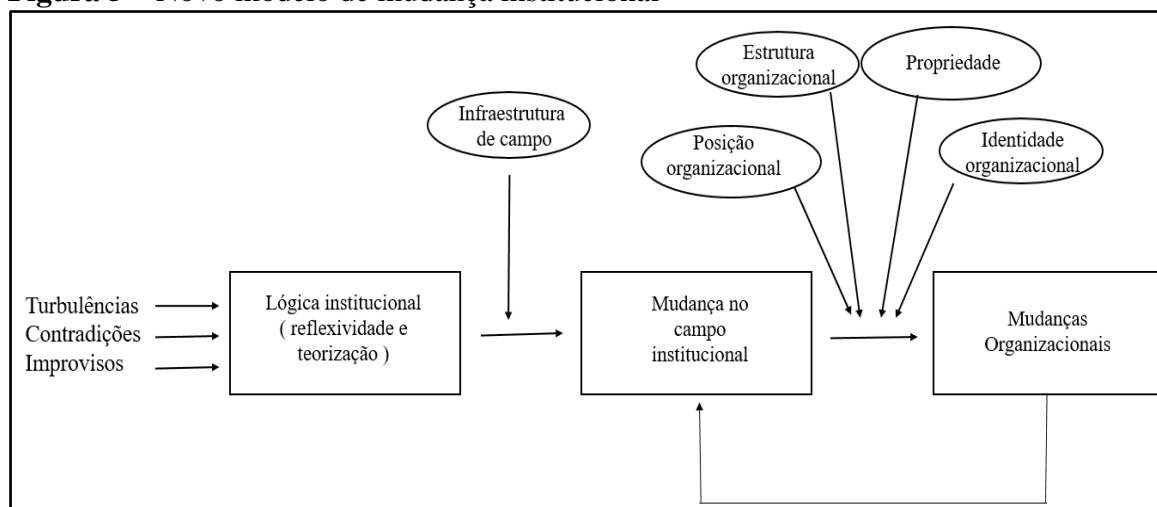
organizacionais, mais especificamente para o entendimento do processo de construção e reconstrução dos arranjos estruturais em organizações. As autoras afirmam que, no exame da literatura especializada sobre o assunto, poucos são os relatos empíricos sobre os mecanismos e suas dinâmicas que resultem nos estados, da mesma forma que são raros os estudos sobre os quais as organizações levam a cabo mudanças no plano institucional.

De maneira geral, o trabalho das autoras demonstrou um avanço quanto à possibilidade para o entendimento do processo de institucionalização, principalmente no que tange às empresas. Para Machado-da-Silva e Gonçalves (1999), a fragilidade no constructo das autoras está em analisar a institucionalização como um fenômeno cronológico, isolado e estático, além disso, reunir a evolução do fenômeno em três aspectos é uma forma de fechar a análise em hipóteses muito estruturadas.

#### 2.1.8.2 Modelo de Mudança Institucional: respostas organizacionais no contexto sustentabilidade

Quando se trata da institucionalização de questões divergentes e complexas, como as que envolvem a sustentabilidade Greenwood, Jennings e Hinings (2015) afirmam que o processo de institucionalização envolve os elementos que se encontram evidenciados na Figura 05. Estes, elementos e suas relações com a institucionalização serão expostos por meio quatro discussões.

**Figura 5** – Novo modelo de mudança institucional



**Fonte:** Greenwood, Jennings e Hinings (2015, p. 327).

*a) Discussão 1: A mudança organizacional é significativamente dependente da primeira mudança no campo institucional. Essas mudanças, em nível de campo, podem surgir a partir de choques exógenos (turbulências) ou endógenos (contradições) e improvisos.*

O ponto de partida para qualquer teoria da mudança institucional tem de se dar conta de como e por que alguns atores são capazes de exercer a reflexividade, isto é, como excluir ideias dominantes e considerar outras novas alternativas (GREENWOOD; JENNINGS; HININGS, 2015). Nesse sentido, três abordagens têm sido desenvolvidas para explicar este processo.

i) princípio, afirma que a reflexividade ocorre como resposta às turbulências exógenas. No caso de sustentabilidade, os autores citam as falhas técnicas, tais como os acidentes nucleares ou de vazamentos químicos que desencadearam o processo de reflexividade;

ii) a segunda explicação para a ocorrência de reflexividade está pautada na ideia de que os campos organizacionais contêm múltiplas lógicas e propõem que a reflexividade não surge de choques exógenos, mas são resultados das tensões endógenas e contradições presentes dentro de um campo e;

iii) a terceira abordagem da reflexividade concentra-se em iniciativas e improvisos que muitas vezes não são planejadas e/ou são vagamente coordenados; surgem na atividade do dia a dia, em outras palavras, da "prática".

*b) Discussão 2 - O campo de nível de mudança institucional exige reflexividade, teorização bem-sucedida e uma infraestrutura institucional de apoio*

Por si só, a reflexividade não é uma condição suficiente para a mudança institucional; outra tarefa, a teorização, também é necessária. A teorização refere-se à prestação de ideias em formatos atraentes e é fundamental para a atribuição de legitimidade a essas ideias, também é o processo pelo qual as renegociações de significado acontecem. A teorização bem-sucedida aumenta as zonas de aceitação, criando percepções de similaridade entre adotantes e fornecendo justificativas para as práticas a serem adotadas. Por exemplo, a introdução de novas categorias relacionadas à sustentabilidade como componentes principais da organização permitem ainda mais apoio ao processo de aceitação (GREENWOOD; JENNINGS; HININGS, 2015).

Outro ponto destacado no modelo em questão refere-se à infraestrutura do campo, pois este é o elemento determinante para se compreender a mudança do campo organizacional. Para abordar a infraestrutura dos campos Greenwood, Jennings e Hinings (2015) ressaltam a importância dos eventos de configuração dos campos (ECC), sendo aqueles acontecimentos que emergem repentinamente por meio das interações entre diversos atores organizacionais, por exemplo, como eventos, cerimônias, exposições e jornadas, que podem ou não ser financiadas por agências de fomento governamentais.

*c) Discussão 3: Mudanças de nível organizacional são influenciadas por quatro fatores: a posição organizacional no campo, a estrutura organizacional, que determinam se as lógicas são representadas, o tipo de propriedade e a identidade da organização específica.*

A visão central para a Teoria Institucional a essa linha de perguntas é que a receptividade a qualquer lógica é afetada por vários atributos organizacionais, que funcionam como filtros de como demandas institucionais são interpretados e compreendidos. Dito de outra forma: por que são apenas algumas organizações que abraçam a lógica da sustentabilidade? (GREENWOOD; JENNINGS; HININGS, 2015).

Uma das primeiras interpretações de por que algumas organizações são mais abertas a novas ideias e práticas se dão mediante consequência da posição de uma organização dentro de um campo. Essa interpretação tem duas variantes, mas elas compartilham o tema comum de que algumas organizações são mais imersas e, assim, mais aderidas dentro de arranjos institucionais existentes. Empresas imersas são, em termos institucionais, mais centrais, enquanto outras são mais periféricas (GREENWOOD; JENNINGS; HININGS 2015).

A tese defendida por Greenwood, Jennings e Hinings (2015) é de que as organizações da periferia seriam menos informadas e teriam menos conhecimento das lógicas prevalentes e, portanto, seriam mais propensas a exercer a reflexividade e estar dispostas a acomodar as pressões para a mudança. Com uma localização central, empresas por exemplo, em contraste, estão mais conscientes das expectativas institucionais, são mais plenas e continuamente expostas à reprodução social dessas expectativas, se beneficiam mais delas, e, portanto, as aderem com mais propriedade.

Uma outra forma para entender por que algumas organizações são mais receptivas as ideias e práticas associadas com a sustentabilidade focam no tipo de propriedade, ou seja, quem é o proprietário da organização (GREENWOOD; JENNINGS; HININGS, 2015). Neste aspecto, os autores ressaltam que organizações religiosas ou empresas familiares podem incorporar normas de forma diferente daquelas organizações regidas pela lógica de mercado. Uma abordagem complementar da propriedade, refere-se à questão da governança, entendida pelos autores como a forma de interação, ideias e visões entre diversos tipos de organização.

A receptividade de uma organização à novas ideias, dentre elas, as questões que envolvem a sustentabilidade está, em parte, dependente do quanto os proponentes dessas ideias atuam dentro da organização. Novas lógicas precisam ser argumentadas e defendidas dentro da organização por representantes que possuem capacidade de influenciar. Seguindo esta ideia, os institucionalistas têm explorado o papel dos diferentes atores dentro das organizações (PACHE E SANTOS, 2010). Este aspecto para Greenwood, Jennings e Hinings (2015) refere-se à estrutura organizacional.

A identidade organizacional é uma autodescrição e “o que fazemos” e “quem somos” desempenham uma série de funções organizacionais importantes que afetam a sobrevivência e o desempenho organizacional, incluindo a compreensão dos gerentes sobre as capacidades dos recursos organizacionais; evidenciando problemas estratégicos e suas soluções; permitindo valorizações positivas; servindo como ligação entre partes interessadas ou identificação com a organização e facilitando a criação de riqueza (NAVIS; GLYNN, 2010). Ainda segundo os autores, a identidade se baseia na interface entre membros internos e membros e público externo da organização e pode ser um ponto em que a organização conecta aos principais interessados os seus interesses.

*d) Discussão 4 - A implementação da mudança dentro da organização envolve: (a) processos e mecanismos semelhantes para os que operam a nível de campo; e (b) a hibridização hábil de práticas para melhorar a legitimidade organizacional.*

A mudança organizacional é uma expressão da relação entre uma organização e seu contexto institucional. Para que a mudança organizacional ocorra, a reflexividade de possibilidades necessita ser alinhada com o uso hábil de estratégias discursivas e políticas (teorização), de modo a convencer o público da legitimidade das

mudanças propostas. Ou seja, a legitimidade de ideias depende de seu apego às normas sociais geralmente aceites, emergentes fora da organização (GREENWOOD; JENNINGS; HININGS, 2015).

Outra tentativa institucional da mudança organizacional explora as circunstâncias que permitem o uso bem-sucedido de acordos de híbridos. A maioria das organizações são híbridas em algum grau, no sentido de que eles incorporam várias lógicas; hospitais e universidades são exemplos óbvios. A atenção institucional recente aos híbridos resulta de um interesse em compreender como as organizações lidam com a chegada de uma nova lógica, especialmente quando a anterior é considerada como incompatível com a finalidade organizacional dominante. O surgimento da lógica de sustentabilidade é um exemplo claro de uma nova lógica de execução contra um único incorporado, neste caso a lógica comercial (GREENWOOD; JENNINGS; HININGS, 2015).

Diante dessas quatro discussões, defende-se que o trabalho de Greenwood, Jennings e Hinings (2015) também se mostra apropriado nesta pesquisa, por se tratar de uma contribuição recente, com distanciamento de quase vinte anos do trabalho de Tolbert e Zucker (1999) publicado, em sua primeira versão, em 1996. Esta questão temporal é importante, pois o primeiro trabalho contempla a sustentabilidade da forma como é encarada na atualidade, com suas características, ambiguidades e complexidade. Logo, será considerado que as duas propostas conceituais são elementos teóricos que se complementam.

### 2.1.9 Teoria Institucional em Síntese

Os elementos da teoria institucional aqui expostos tiveram como objetivo compreender os aspectos da teoria que poderiam auxiliar na compreensão de como a sustentabilidade foi institucionalizada em cada um dos três casos analisados. Com intuito de sintetizar cada um destes fundamentos que orientam a discussão empírica:

- i) A Teoria Institucional é advinda de elementos teóricos da Economia, Ciência Política e Sociologia. Os teóricos institucionalistas se orientam no pressuposto de que a organização não possui só a dimensão técnica, mas também a simbólica;
- ii) As instituições são práticas sociais baseadas em aspectos normativos, regulativos e cultural cognitivos que perduram ao longo do tempo;
- iii) A Teoria Institucional costuma ser classificada em dois grandes movimentos: o Velho e Novo Institucionalismo;

- iv) O Novo Institucionalismo foi contemplado nas perspectivas em Histórica, da Escolha Racional e o Sociológico;
- v) O campo organizacional é constituído de várias instituições e organizações que interagem, trocam recursos e informações. Também é no campo organizacional que ocorre os processos de isomorfismo mimético, coercitivo e normativo, tidos como elementos que resultam em homogeneização entre as organizações. Estes são resultados de pressões do ambiente institucional e são motivados por atos governamentais, incertezas, profissionalização e outros aspectos cognitivos e culturais.
- vi) Além do isomorfismo, outros fatores podem desencadear a mudança organizacional, dentre eles o interesse estratégico, o comportamento do consumidor, a integração em redes sociais e o prestígio;
- vii) A legitimidade organizacional refere-se à percepção de que as ações de uma determinada entidade são adequadas, desejadas ou apropriadas dentro de um sistema de valores, normas e crenças;
- viii) O trabalho institucional refere-se às ações intencionais das organizações com relação às instituições. Por meio dessa atividade uma organização pode criar, manter ou interromper uma instituição.
- ix) O processo de institucionalização pode ser analisado por meio de etapas bem delimitadas e com características próprias ou por meio de um processo recursivo entre características do campo e da organização.

## 2.2 SUSTENTABILIDADE: HISTÓRICO, DEFINIÇÕES, DIMENSÕES, ABORDAGENS E ENSINO NA ADMINISTRAÇÃO

A sustentabilidade é um termo que traz consigo uma complexa gama de definições e abordagens. Suas características multidimensionais e proximidade com o desenvolvimento sustentável possibilitam a existência de equívocos em seu entendimento e possível adesão. Sendo assim, o objetivo desta seção é investigar as definições atribuídas ao conceito, seus antecedentes históricos, as principais dimensões que os compõem, suas principais críticas e o ensino do tema na Administração. Para tanto, o texto foi distribuído em subseções, organizadas de forma que se possa aprofundar as investigações pertinentes.

### 2.2.1 Aspectos Históricos dos Termos Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade

Um grande número de trabalhos afirmando que o termo desenvolvimento sustentável entrou em uso nos círculos políticos após a publicação do relatório da Comissão Brundtland, fruto da *World Commission Environment and Development (WCED)* de 1987. Entretanto, Mebratu (1998) defende que, como qualquer processo conceitual regido pela teoria evolutiva geral, existem alguns precursores conceituais importantes que influenciaram na definição da WCED. Desse modo, o conceito deve ser analisado considerando uma orientação cronológica dividida em três fases.

**A Primeira fase - Pré-Estocolmo (anterior à 1972):** Nesse período, Mebratu (1998) descreve três momentos de maior destaque para o desenvolvimento do conceito: um primeiro caracterizado por crenças religiosas, o segundo aborda a economia voltada às questões dos limites ecológicos e o terceiro refere-se a uma economia voltada à política de escala das organizações.

No que tange as crenças religiosas, Mebratu (1998, p. 497) relata que

historicamente, as religiões nos ensinaram a perceber e agir sobre a natureza não-humana em termos de interesses particulares humanos, crenças e estruturas sociais. Através de crenças e leis religiosas temos socializado a natureza, enquadrando-a em termos humanos. E, em grande medida, o que temos feito é utilizar as habilidades as condições de poder para satisfazer as necessidades humanas.

Avançando em seu raciocínio, o autor assume uma posição menos partidária ao afirmar que uma revisão crítica de escrituras sagradas leva à conclusão de que as crenças e tradições religiosas assumem valor neutro no que tange a degradação ambiental, tendo em vista que algumas interpretações de escrituras irão se orientar para a dominação do homem sobre a natureza, enquanto outras destacam a relação harmoniosa entre a humanidade e os componentes do ecossistema (MEBRATU, 1998).

Nas questões dos limites ecológicos, presentes nesta fase, destaca-se a figura do economista Thomas Malthus (1766-1834) por ter sido o primeiro economista a descrever os limites da oferta de recursos do planeta. Segundo Mebratu (1998) o economista afirmava que os vícios e misérias que afligem a sociedade não são frutos das instituições humanas, mas está associada à alta fecundidade da raça humana. Esta afirmação está intrinsecamente relacionada à teoria da população proposta por Malthus, pela qual se afirmava que a população crescia em taxas geométricas enquanto a produção de alimentos crescia em progressão aritmética, indicando falta de equilíbrio entre as demandas humanas e a capacidade do meio ambiente de supri-las.

Aquela que encerra a fase pré-Estocolmo está voltada, predominantemente, para as políticas econômicas das organizações que internalizaram os princípios de escala. Tais organizações públicas ou privadas possuem como características, além da grandeza, não considerarem a individualidade, serem insensíveis e terem o desejo de poder absoluto. Contra esta perspectiva, Mebratu (1998) destaca a figura do economista Ernst Friedrich Schumacher (1911-1977) cujas ideias foram transmitidas inicialmente com a publicação do livro “Problemas Cruciais da Vida Moderna”, de 1959, e com o seu reconhecimento internacional com a publicação da obra *Small is Beautiful*, em 1979. Neste último o autor demonstra a sua preocupação com o esgotamento dos recursos do planeta através do seu esforço em ver os aspectos econômicos, ecológicos e sociais de um sistema dado, adicionados a uma nova dimensão para o discurso sobre escala da organização.

Mebratu (1998) ressalta o conceito de tecnologia apropriada, definida por Schumacher (1979) como uma tecnologia pautada nas habilidades de conciliar os níveis de população, a disponibilidade de recursos naturais e as necessidades sociais urgentes (definidos pelas próprias pessoas) como precursor imediato para o conceito de desenvolvimento sustentável. Entre outras contribuições características, presentes em sua obra, é possível citar:

- i. Fortes críticas de sistemas superorganizados como elemento destrutivo do ser humano e do espírito e do planeta;
- ii. A preocupação com o rápido esgotamento dos recursos naturais e a correspondente destruição do meio ambiente;
- iii. Falha da economia tradicional por trazer fatores não mensuráveis economicamente para o processo de decisão política; e
- iv. Necessidade de seres humanos terem mais relações afetivas com a terra, tanto no fato quanto de espírito.

Pelo que foi exposto anteriormente, DuBose *et al.*, (1995) afirmam que o conceito de desenvolvimento sustentável pode ser identificado em meados dos anos 1960, quando a tecnologia apropriada foi promovida como o caminho para o desenvolvimento dos países menos desenvolvidos.

A obra de Mebratu não aborda, no entanto, outros três trabalhos, da década de 1960, que também contribuíam para evidenciar problemas sociambientais e,

consequentemente, catalisar as discussões que desencadearam na Conferência de Estocolmo de 1972. O Quadro 9 aborda estes três trabalhos, bem como suas principais discussões.

**Quadro 9 – Obras, da década de 1960, cujos temas abordavam questões socioambientais.**

Obra	Discussão
CARSON, R. <b>Silent Spring</b> . New York: Houghton Mifflin Company. 1962.	A obra de Rachel Carson obteve sucesso por demonstrar ao público, os crimes ambientais e extinção de espécies da fauna de sua região (peixes e animais silvestres). O título do livro é uma alusão ao silêncio do canto dos pássaros, na primavera. Segundo Carson (1968) o desaparecimento das aves ocorria devido ao aumento do uso de hidrocarbonetos clorados e fósforo orgânico, por exemplo, o dicloro difenil tricloroetano (DDT) utilizado em inseticidas. A cientista provou que os usos destes materiais alteravam os processos celulares das plantas, dos animais e, por extensão, dos seres humanos. O trabalho era uma espécie de dossiê acerca de fatos registrados oficialmente e não divulgados ao público.
EHRlich, P.R. <b>The population bomb</b> . Cutchoche: Buccaneer Books. 1968.	<i>The Population Bomb</i> foi uma obra que ajudou a iniciar um debate mundial sobre a pressão demográfica que a humanidade exerce sobre o planeta. Destaca-se neste trabalho temas que contemplam questões relacionadas à energia, crise alimentar e crise ambiental.
HARDIN, G. The tragedy of the commons. <b>Science</b> 162, p. 1243-1248, 1968.	Hardin (1968) faz um relato crítico da relação do ser humano com a natureza, onde assume a existência de padrões demográficos crescentes que corrompem a ordem natural por meio das atividades de produção e de consumo. Esta relação, desarmônica, reflete em fortes desequilíbrios na relação entre homens e natureza e comprometem a capacidade de carga do planeta. O pressuposto do autor tem características neomalthusianas e para Hardin torna-se necessário ações de controle sobre os recursos naturais para evitar sua degradação. A tragédia dos comuns, proposta pelo autor, é baseada em dois aspectos. O primeiro revela que o crescimento da população mundial aumenta a pressão sobre os recursos naturais e o segundo afirma que o regime de propriedade comum, favorece a sobre-exploração dos recursos naturais. Os que exploram os recursos comuns procuram maximizar a sua utilidade individual independentemente, de tal jeito que as somas de todas as utilidades maximizadas individualmente resultam em uma pressão excessiva sobre o recurso natural, levando a sua degradação ou extinção.

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em Carson (1962), Ehrlich (1968) e Hardin (1968).

A década de 1960 assistiu a uma intensificação do debate ambiental. As principais obras publicadas na época sobre a problemática também implicaram em mudança no nível político do tratamento no tema. Foi também neste período que houve o primeiro arranjo científico destinado a reunir pesquisadores preocupados com o excesso de poluição e degradação causado pelo crescimento econômico. Trata-se do famoso Clube de Roma, criado em 1968, cuja influência marcou o rumo do debate ambiental nas duas décadas seguintes.

**A segunda fase - de Estocolmo à WECD (1972-1987):** A Conferência da ONU de 1972, relativa ao Meio e Ambiente e o Homem realizada em Estocolmo representou um grande passo frente no desenvolvimento do conceito de desenvolvimento sustentável.

Mesmo que a ligação entre as questões ambientais e de desenvolvimento não tenham sido discutidas em profundidade, havia indícios de que a forma de desenvolvimento econômico que se deu até então deveria ser alterada (MEBRATU, 1998).

No mesmo período da Conferência de Estocolmo, um grupo de eminentes cientistas e se reuniam em Roma para discutir sobre a crise ambiental que se expandia em uma velocidade alarmante a ganhava dimensão global. Este grupo, que mais tarde seria conhecido como o Clube de Roma, produziu um relatório abrangente sobre o estado do ambiente natural (LEFF, 2010). Este relatório enfatizou que a sociedade industrial iria ultrapassar a maioria dos limites ecológicos dentro de uma questão de décadas, se continuasse a promover o tipo de crescimento econômico presenciado nos anos 1960 e 1970. Ainda segundo Leff (2010 p. 22),

A publicação do estudo realizado pelo *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) sob o patrocínio do Clube de Roma, *Os Limites do Crescimento*, em 1972, abalou o mundo ao mostrar a crise ambiental como o efeito de um processo descontrolado de crescimento – dos efeitos do crescimento econômico, demográfico e tecnológico da poluição e degradação ambiental –, de uma sinergia acumulativa, combinada com crescimentos destrutivos, questionando a falsa ideologia do progresso e do crescimento sem limites (LEFF, 2010, p. 22).

O ambiente e o desenvolvimento não poderiam por muito tempo permanecerem em um estado de conflito e, gradualmente, tornou-se evidente, após a conferência, a evolução da terminologia. Inicialmente, surgiram termos como: ambiente e desenvolvimento, desenvolvimento sem destruição, e desenvolvimento ambientalmente saudável. Finalmente, o termo eco-desenvolvimento<sup>3</sup> apareceu na revisão do Programa Ambiental da ONU, em 1978 (MEBRATU, 1998).

O primeiro grande avanço na compreensão conceitual atual veio da União Internacional para a Conservação da Natureza (IUCN). Trabalhando em estreita colaboração com o World Wildlife Found for Nature (WWF) e O Programa das Nações Unidas para o Ambiente (PNUMA), a IUCN formulou a Estratégia Mundial de Conservação, lançada internacionalmente em 1980. Esta foi uma grande tentativa de integrar o meio ambiente e questões de desenvolvimento em um conceito amplo de conservação. Embora o termo

---

<sup>3</sup>O conceito de ecodesenvolvimento, lançado por Maurice Strong em junho de 1973, consistia na definição de um estilo de desenvolvimento adaptado às áreas rurais do Terceiro Mundo, baseado na utilização criteriosa dos recursos locais, sem comprometer o esgotamento da natureza. Finalmente, na década de 80, o economista Ignacy Sachs se apropriou do termo e o desenvolve conceitualmente, criando um quadro de estratégias almejando atingir o ecodesenvolvimento. Parte da premissa deste modelo se baseava em três pilares: eficiência econômica, justiça social e prudência ecológica (LAYRARGUES, 1997).

desenvolvimento sustentável não aparecesse no texto, ele era utilizado em um subtítulo da estratégia, Conservação dos Recursos vivo para o Desenvolvimento Sustentável (TRYZNA, 1995 *apud* MEBRATU, 1998).

O tema foi utilizado alguns anos mais tarde pelo *World Comission of Environment and Development* (WCED). O relatório da WCED, também conhecido como Comissão Brundtland, *Our Commom Future*, trouxe a declaração chave do desenvolvimento sustentável, definindo-o como "o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades"(WCED, 1987).

**A terceira fase – pós WECD (1987-1997):** A publicação do relatório levou diretamente para o termo "desenvolvimento sustentável" que desde então penetrou no discurso político e na linguagem cotidiana. Foi também a primeira visão do mundo, que considerou os aspectos ambientais do desenvolvimento a partir de uma perspectiva econômica, social e política (REDCLIFT, 2005). Desde a publicação deste relatório, o desenvolvimento sustentável tornou-se cada vez mais o elemento central do discurso ambiental, levando a uma aceitação muito ampla e com diversas interpretações (MEBRATU, 1998).

A declaração também levou à produção dos principais documentos internacionais como a Declaração do Rio, a Agenda 21 e as convenções sobre desertificação, biodiversidade e mudanças climáticas. Apesar de uma grande importância foi anexado aos documentos e declarações assinadas no final da conferência, o legado mais importante da declaração foi a própria natureza do processo preparatório, que na maioria dos países, envolveu a participação dos principais interessados até o nível de base. Este processo levou o conceito de desenvolvimento sustentável a todos os cantos do mundo, expondo-o a questões como: O que isso realmente significa para cada comunidade? Como podemos ir além generalidades e colocá-los em prática? Como sabemos se estamos nos movendo em direção a um mundo sustentável? (MEBRATU, 1998).

Ainda que o tema deste trabalho esteja vinculado à sustentabilidade, a importância de se compreender o surgimento e os desdobramentos do termo desenvolvimento sustentável advém da intrínseca relação entre os dois termos. Sendo assim, compartilha-se do entendimento de Dovers (1996), Lozano (2008) e Munck (2013). Para este grupo de autores a sustentabilidade representa a capacidade de um sistema natural, humano ou misto de suportar ou adaptar-se através de uma escala de tempo indefinido às

mudanças endógenas ou exógenas. Enquanto o desenvolvimento sustentável seria, nesta concepção, um caminho de mudança endógena deliberada (melhoria) que mantém e reforça esse atributo em algum grau, ao responder às necessidades da população atual. Logo, a sustentabilidade seria uma etapa final, cujo desenvolvimento sustentável consistiria em uma série de transições, mudanças e mecanismos reunidos em um processo para alcançá-la.

### 2.2.2 Sustentabilidade: dimensões, heterogeneidade e complexidade

O termo sustentabilidade tem sua origem nas ciências naturais (Ecologia e Biologia) e no decorrer dos anos passou a fazer parte de outras áreas do conhecimento. Atualmente, o tema é um elemento central no desenvolvimento sustentável e está relacionado a melhoria na qualidade de vida humana, concomitante com a minimização das externalidades negativas oriundas das ações antrópicas sobre o meio ambiente. O caráter ambiental, que lhe era característico inicialmente, foi acrescido de novas dimensões, entre elas a social, econômica, cultural e política (MEADOWS; MEADOWS; HANDERS, 1992; OSORIO; LOBATO; CASTILHO 2005; SEGHEZZO 2009).

A visão em múltiplas dimensões é defendida por Sachs (1993) ao relatar que é necessário ter uma visão mais ampla dos problemas na sociedade, que não adianta focar somente na gestão de recursos naturais. Ainda segundo o autor, a crise ambiental é também um problema social e nesta perspectiva para analisar a sustentabilidade em sua plenitude o autor propõe, ao longo do desenvolvimento de sua obra, oito dimensões da sustentabilidade que se encontram sintetizadas no Quadro 10.

**Quadro 10** – As dimensões da sustentabilidade propostas por Ignacy Sachs.

Dimensão	Síntese	Crítérios
Social	Esta dimensão preza por maior preocupação com o bem-estar humano, ao promover a cidadania e a melhora na qualidade de vida. É imperativo que não se omita das questões sociais esse busque um ideal que seria a emergência de um novo paradigma cultural que descarte o pensamento consumista. O processo de desenvolvimento deve se dar de maneira que reduza substancialmente as diferenças sociais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcance de um patamar razoável de homogeneidade social;</li> <li>• Distribuição de renda justa;</li> <li>• Emprego pleno e/ou autônomo e</li> <li>• Qualidade vida decente e igualdade no acesso aos recursos e serviços sociais.</li> </ul>
Econômica	Em termos empresariais, se enaltece a Responsabilidade Social Corporativa, onde, segundo critérios econômicos, sobressaia-se a necessidade de geração de emprego e renda. Auxiliando este processo, pode-se citar, segundo critérios macroeconômicos, o planejamento governamental, com vistas a	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento econômico intersetorial equilibrado;</li> <li>• Segurança Alimentar;</li> <li>• Capacidade de Modernização contínua dos instrumentos de produção; razoável nível de pesquisa técnica científica e;</li> </ul>

	diminuir os custos sociais e ambientais por meio de alocação e fluxos de recursos de maneira mais eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inserção soberana na economia internacional.</li> </ul>
Ecológica	Seria impossível pensar a sustentabilidade sem mencionar que necessitamos alcançar o correto denominador comum entre o desenvolvimento e a preservação da natureza. Para tanto, se faz necessário buscar constantemente tecnologias limpas que propiciem, desta forma, uma gestão ambiental de modo a manter a deterioração em um nível mínimo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservação do potencial de capital natureza de recursos renováveis e;</li> <li>• Limitar o uso de recursos não renováveis.</li> </ul>
Cultural	Consiste na manutenção da identidade cultural dos povos. É neste ponto que é possível preservar as raízes culturais dos seres humanos, propiciando e sendo um catalisador para as outras dimensões.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refere-se a mudanças no interior da continuidade (equilíbrio entre respeito à tradição e inovação);</li> <li>• Capacidade de autonomia para elaboração de um projeto nacional integrado e endógeno (em oposição às cópias servis dos modelos alienígenas) e</li> <li>• Autoconfiança, combinada com abertura para o mundo.</li> </ul>
Espacial	Pressupõe evitar a excessiva concentração geográfica de populações, de atividades e de poder e, dessa forma, busca-se uma relação mais equilibrada entre os meios urbanos e rural.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Configurações urbanas e rurais balanceadas (eliminação de inclinações urbanas na alocação do investimento público);</li> <li>• Melhoria do ambiente urbano;</li> <li>• Superação das desigualdades inter-regionais e;</li> <li>• Estratégias de desenvolvimento ambientalmente seguras para áreas ecologicamente frágeis (conservação da biodiversidade pelo ecodesenvolvimento).</li> </ul>
Política Nacional	Consiste na reaproximação da ética com a economia e a política e apropriação dos direitos coletivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Democracia definida em termos de apropriação universal dos direitos humanos;</li> <li>• Desenvolvimento da capacidade do Estado para implementar o projeto nacional, em parceria com todos os empreendedores e um nível razoável de coesão social;</li> <li>• Maior participação política;</li> <li>• Planejamento participativo e “de baixo para cima” orientado para o longo prazo.</li> </ul>
Política Internacional	Baseia-se na eficácia do sistema de prevenção de guerras da ONU, que garanta a paz e a promoção da cooperação internacional. Corroborar do controle institucional efetivo do sistema X financeiro e de negócios internacionais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pacote Norte-Sul de co-desenvolvimento, baseado no princípio da igualdade meio ambiente e dos recursos naturais, prevenção das mudanças globais negativas;</li> <li>• Proteção da diversidade biológica (e cultural); Gestão do patrimônio global, como herança comum da humanidade;</li> <li>• Sistema efetivo de cooperação científica e tecnológica internacional e eliminação parcial do caráter <i>commodity</i> da ciência e tecnologia,</li> </ul>

		também como propriedade da herança comum da humanidade.
Ambiental	Trata-se de respeitar e realçar a capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais.	

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em Sachs (1993, 2002).

As cinco primeiras dimensões: social econômica, ecológica, espacial e territorial estão ligadas ao conceito de Ecodesenvolvimento presente em Sachs (1993). Posteriormente, em Sachs (2002), houve o acréscimo de mais três dimensões, sendo elas: a política nacional, política internacional e ambiental, que aglutinadas representam as dimensões da sustentabilidade.

Além das dimensões supracitadas, autores como Daly e Joshua (2004) e Vos (2007) afirmam que a o conceito de sustentabilidade pode ter duas abordagens distintas:

- i. A primeira, denominada visão estreita reconhece poucos valores intrínsecos a natureza, defende que determinados tipos de capital natural podem ser substituídos, enfatiza a relação de ganha-ganha nas relações econômicas, acredita que o crescimento populacional pode ser balanceado com crescimento de renda per capita na mesma proporção, esta visão possui ceticismo cauteloso com relação a tecnologia e as questões de redistribuição são deixadas para o mercado equacionar; geralmente é associada com a sustentabilidade fraca e;
- ii. A segunda é a visão ampla, a qual compreende as atividades de negócios que vão além das responsabilidades econômicas; reconhece valores intrínsecos a natureza, defende o não esgotamento do capital natural e o crescimento econômico e populacional com ressalvas, ceticismo profundo com relação à tecnologia e reconhecimento da democracia de base como um fator crucial para se atingir a sustentabilidade, evidenciando-se a visão forte do termo.

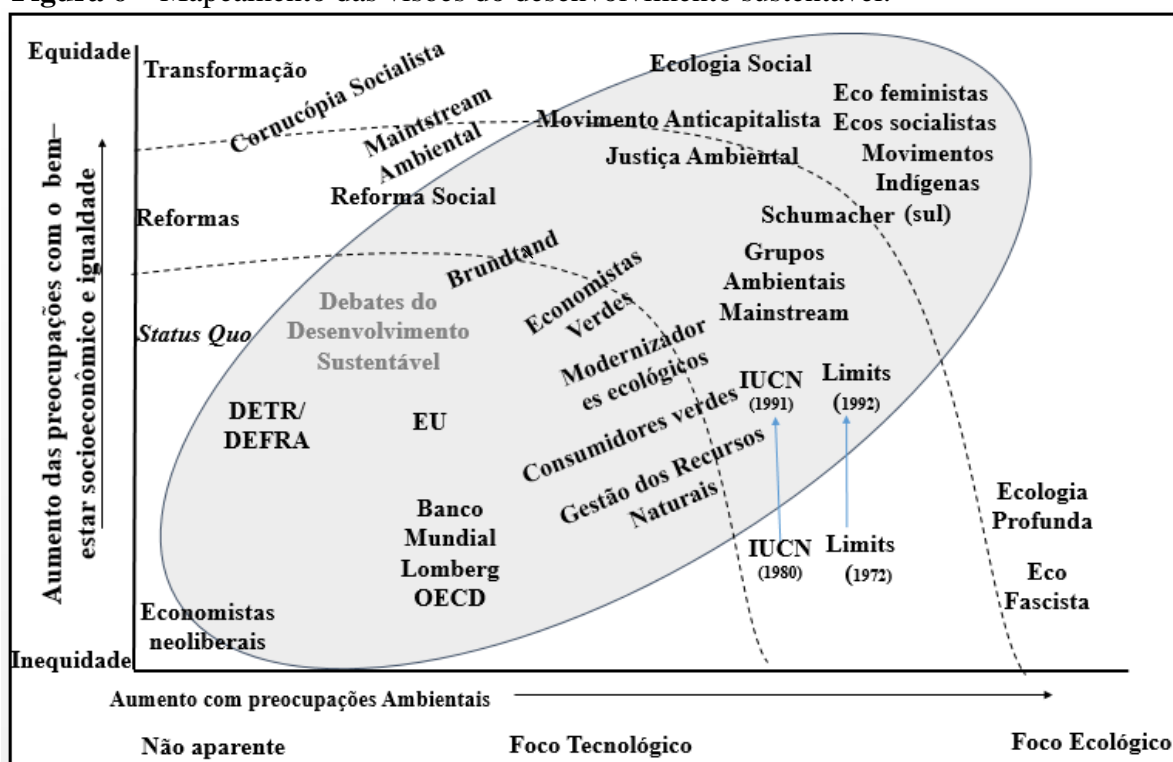
Além dessas divergências teóricas, Vos (2007) descreve o papel da tecnologia na sustentabilidade como outro elemento controverso em definições. O paradigma dominante tende a ver a tecnologia como a solução definitiva para o problema da sustentabilidade. Assim, as tecnologias podem ser criadas e implantadas por técnicos individuais ou corporativos com pouca avaliação social de consequências. A criação de algumas tecnologias gera a necessidade de outras para neutralizar seus efeitos.

O que diferencia as duas definições, estreita e ampla, de sustentabilidade daquela do paradigma dominante é que eles tratam a tecnologia com ceticismo, e tem uma

ideia maior do que a tecnologia pode significar. O ceticismo sobre a tecnologia nas definições de sustentabilidade, muitas vezes, se reflete em uma adesão de precaução (VOZ, 2007).

De maneira geral, nas questões ligadas com a sustentabilidade ou com o desenvolvimento sustentável, nota-se que não há unanimidade sobre as propostas, dimensões, abordagens, teorização e definição do conceito. Esta heterogeneidade, intrínseca aos temas, foi discutida por Hopwood, Mellor e O'Brien (2005), ao classificarem várias dessas concepções, demonstrando que o conjunto de ideias utilizadas tem significados e, portanto, respostas diferentes como as que se encontram evidenciadas na Figura 6.

**Figura 6** – Mapeamento das visões do desenvolvimento sustentável.



**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em Hopwood, Mellor e O'Brien (2005, p. 41).

Nota-se que no eixo vertical se encontra a dimensão socioeconômica e dos interesses de igualdade, que variam entre a equidade a inequidade. As concepções classificadas como *status quo* referem-se à necessidade de reforma, mas sem uma completa ruptura com os arranjos existentes. Já as concepções classificadas como reformistas partilham a característica comum de que a economia deveria ser desenvolvida priorizando a população. Nota-se, nesta perspectiva, uma grande insatisfação e, conseqüente crítica às instituições atuais, sendo assim, há necessidade de reformas para que não haja colapso socioambiental. A transformação se refere à necessidade de uma transformação social ou

humana nas relações com o ambiente para evitar o agravamento da crise e, por conseguinte, um futuro colapso (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005).

No eixo horizontal encontra-se o interesse na dimensão ambiental, que varia entre fragilidade ou nenhum interesse, perpassando pelos orientados para tecnologias e chegando aos ecocentros. Baseado nesses dois eixos são propostas três áreas que agrupam as várias concepções: a primeira área refere-se às concepções que objetivam manter o *status quo*; a segunda área refere-se às concepções reformistas e a terceira área busca agrupar as concepções que visam uma transformação.

Outra forma de se analisar a interação homem-meio ambiente, foi a visão paradigmática proposta por Gladwin, Kennelly e Krause (1995) que reitera o fato das organizações ainda não terem dado conta de contemplar a simbiose entre humanidade e o meio natural. Segundo os autores, a maior parte da teorização e pesquisa em administração continua a proceder como se as organizações não precisassem de bases biofísicas e negligenciam os limites biológicos e abióticos no mundo natural. Assim, os autores analisam dialeticamente três visões de mundo ou paradigmas: a cosmovisão tecnocêntrica convencional (tese) versus a vertente oposta, a visão de mundo alternativa ecocêntrica (antítese) e uma visão de mundo centrada na sustentabilidade (síntese).

O paradigma tecnocêntrico considera que a terra é inerte e passiva e, portanto, legitimamente explorável. A natureza é composta de objetos infinitamente divisível, movidos por forças externas ao invés de internas, existente dentro de um campo de eventos discretos. A metáfora dominante é mecânica, onde o todo nada mais é do que a soma de suas partes. Dado o individualismo atomista, o entendimento é alcançável por meio de modos reducionistas, monológicas e positivistas de raciocínio. A estrutura do sistema é hierárquica, isolada e conjuntos individuais são organizados de uma forma gradual (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995).

Para os autores, o tecnocentrismo falha perante o desafio imposto pela sustentabilidade. Ele patologicamente dissocia ou reprime muitos componentes críticos de ciclos nos sistemas de suporte de vida. Ele fratura ou corta as conexões que a sustentabilidade requer. Ela não consegue lidar adequadamente com o fator intergeracional, a equidade intrageracional e interespecies são negligenciadas ao colocar uma aposta muito grande e arriscada sobre o futuro (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995).

O paradigma ecocêntrico, parte do pressuposto de que tudo está interligado e as relações internas e processos tem primazia sobre as partes. A estrutura é

estabelecida por uma interação igualitária de partes interligadas. Os seres humanos são ontologicamente e filogeneticamente associados ao resto da natureza. De acordo com ecocentrismo, a premissa de que os seres humanos ocupam um lugar privilegiado na natureza é rejeitada. A natureza não-humana tem valor intrínseco, independente dos valores humanos e da consciência humana que impõem limites sobre a extensão das prerrogativas humanas para usá-la e alterá-la. A natureza não humana deve ser usada por seres humanos apenas para satisfazer as necessidades vitais de subsistência (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995).

Os autores argumentam que nem o tecnocentrismo nem o ecocentrismo parecem oferecer uma base sobre a qual o desenvolvimento sustentável pode ser alcançado. Ambos paradigmas, através da criação de forças contrárias e movimentos autodestrutivos, deixam de promover o desenvolvimento ou conservação da natureza. Como paradigmas concorrentes, eles aparecem trancados em um estado de desprezo mútuo. Assim, propõem o paradigma centrado na sustentabilidade. A noção de um paradigma centrado no desenvolvimento sustentável pode ser entendida como uma consequência dialética desta disputa.

O paradigma centrado na sustentabilidade representa uma síntese emergente, uma tentativa de uma integração maior e mais profunda, onde se espera que se flexibilize mais e envolva mais. Embora, o tecnocentrismo e o ecocentrismo tenham uma longa história, o paradigma da sustentabilidade é embrionário. Enquanto muitos estudiosos estão trabalhando para tecnocentrismo "verde", uma completa reconciliação dos dois paradigmas opostos permanece indefinida. Uma difícil tarefa e, talvez impossível, pois a modernidade tão radicalmente diferenciada dissocia matéria, vida e mente (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995).

Tanto no que se refere as dimensões, como nas abordagens com as quais são tratados os temas sustentabilidade e desenvolvimento sustentável demonstram que o e também no que se refere ao paradigma os temas carregam consigo complexidade, dessa forma, conforme afirma Munck (2013) o aumento da complexidade exige um sistema mais complexo para o enfrentamento das situações, o qual, por sua vez, necessita de maiores graus de flexibilidade, a fim de lidar apropriadamente com as circunstâncias, criar sinergia e agregar valor em altos níveis de complexidade. Esta exigência também é necessária para que as organizações da modernidade, possam aderir, praticar e propagar os valores ligados à sustentabilidade.

### 2.2.3 Críticas aos conceitos de Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade

Grande parte da crítica ao conceito de sustentabilidade é feita pela vertente sociológica conhecida como ecomarxista. Dentro desta perspectiva e considerando a sociedade e o modo de produção capitalista neoliberal, O'Connor (2002) desenvolveu seu trabalho incitando a reflexão sobre uma questão: É possível o capitalismo sustentável? Para sustentar sua negativa à questão o autor fundamentou sua tese nas duas contradições do capitalismo.

A primeira contradição do capitalismo consiste na mais-valia (lucro) a partir da exploração da mão-de-obra (trabalho não pago) para produzir bens, mercadorias e serviços. Esta exploração leva a crise pela impossibilidade mercadológica que decorre da queda relativa do poder de compra do conjunto do sistema, devido à tendência de se privilegiar o uso do capital constante em detrimento do capital variável (salários). Outro agravante é a introdução de inovação tecnológica no processo produtivo, pois esta tende a diminuir o número de trabalhadores para desempenhar determinadas funções. Assim, evidencia-se uma incoerência, de um lado o capital necessita e depende da força de trabalho vivo para produzir excedente ou sobretrabalho a ser apropriado pelo capitalista (na esfera da produção) em forma de mais-valia e realizado (na esfera da circulação, ou mercado) na forma de lucro, do outro lado ele é levado a diminuir a participação ou excluir o trabalhador do processo produtivo e degradar sua condição de existência (FOLADORI, 2001; MONTIBELLER-FILHO, 2001; O'CONNOR, 2002).

A segunda contradição do capitalismo é a que afeta diretamente a interação entre a sociedade e o meio ambiente. Ela ocorre na medida em que o sistema de produção capitalista se apropria de recursos naturais, utiliza-os de forma irresponsável e gera impactos ambientais que são distribuídos de modo desigual na sociedade. É isso que constitui o que é chamado de injustiça socioambiental. Enquanto a primeira contradição (mais-valia do trabalho) provoca crises de superprodução, a segunda (mais-valia natural) desencadeia crises de custos (O'CONNOR, 2002). Esta se orienta pela apropriação destrutiva do espaço e da natureza.

Segundo Montibeller-Filho (2001), a segunda contradição é gerada na relação entre o funcionamento da economia e como e suas condições externas de produção. Por condições externas da produção capitalista entendem-se os custos externos ou custos

sociais. São utilizados na produção, mas estão fora do mercado. Custos sociais são, portanto, recursos não “mercatáveis” usados pelo mercado. Segundo O’Connor (2002) a apropriação dos recursos naturais pelos capitalistas é autodestrutiva. É autodestrutiva porque o capital avança na exploração e degradação até confrontar-se com limites físicos por ele mesmo criado.

A segunda contradição do capitalismo aproxima-se muito da posição de Schnaiberg (2002) no discurso referente à esteira da produção. Segundo o autor, esta é diretamente vinculado com a crise ecológica, pois representa um processo de acumulação e este processo exige uma contínua extração de recursos (subtrações) e uma também contínua poluição do meio ambiente em forma de resíduos (adições). Em resumo, o autor defende que a esteira tende a gerar degradação ambiental através de dois processos simultâneos: i) pelas subtrações da natureza (ex. escassez de energia, água e matérias primas) e ii) pelas adições na natureza (ex. poluição, excesso de lixo).

De maneira geral, utiliza-se do termo desenvolvimento sustentável como uma estratégia viável para lidar com a crise ambiental, explica-se, não apenas pela sua ambiguidade conceitual, o que permite inúmeras (e, às vezes, contraditórias) interpretações, mas também porque visa integrar qualidade ambiental com crescimento econômico através da industrialização. Ou seja, a força política do discurso sobre a sustentabilidade baseia-se em que o progresso, crescimento econômico e o desenvolvimento tecnológico, três dimensões institucionais centrais da modernidade, são percebidos. Sobre esse enfoque se dá uma das maiores críticas de O’Connor (2002), para o autor há falta de planejamento integrado entre o ambiente, o social e o ambiental. Assim, a ideia de capitalismo sustentável se torna uma falácia, pois os países não possuem agências estatais ou mecanismos coerentes com o conceito; não existe planejamento ambiental racional, não há ligações sólidas entre o planejamento ambiental e outros setores chaves como saúde e educação.

O modelo proposto pelos neo-marxistas propõe uma nova sociedade, um novo modo de produção e também um novo paradigma de civilização. Segundo esta perspectiva, esperar que os industriais, principalmente nas formações sociais periféricas se preocupem com os “custos” ambientais de suas ações é tão mais ingênuo do que esperar que esses mesmos industriais defendam os interesses dos trabalhadores (GUIMARÃES, 1988).

Além das particularidades estruturais expostas acima, Mebratu (1998) descreve falhas fundamentais que atravessam as diferentes visões da sustentabilidade. Estas falhas transversais foram discutidas sob os títulos de:

- i. **Falhas epistemológicas:** surgem em função das visões holísticas ou reducionistas sobre o conceito. O embate se dá no momento que se escolhe o ponto de partida, ou seja, a análise deve ser feita das partes para o todo ou o todo para as partes ?;
- ii. **Os cósmicos despercebidos:** ao contrário da visão de integração das esferas econômica, ambiental e social, esta visão postula que o universo humano, em geral e os cosmos econômicos e sociais, em particular, nunca foram, e nunca serão, sistemas separados e independentes do universo natural;
- iii. **O equívoco do ambiente:** refere-se à falha conceitual que está se tornando uma fonte de confusão no debate ambiental com relação à concepção do termo meio ambiente. Há dois problemas básicos que surgem a partir deste equívoco: Primeiramente, o ambiente e a ecologia tornaram-se cada vez mais sinônimos, limitando o foco do ambiente para o ambiente natural. Em segundo lugar, existe o perigo de abstração, devido à noção amplo da palavra meio ambiente e;
- iv. **Ética e visão:** um dos resultados da falta de compreensão científica do conceito de sustentabilidade é a natureza monótona de diálogo gira em torno da questão da ética. É inegável, a incapacidade de desenvolver uma compreensão e um mecanismo para a sustentabilidade adequada levou a uma propagação fora da proporção do papel da "ética", levando para o erro mais perigoso de considerá-lo como o único meio para o fim nobre. Vindo para a questão da visão, as pessoas veem a vida através de diversos prismas. O que alguns consideram como de alta prioridade pode ser trivial para outros, e a capacidade de cada indivíduo de imaginar um futuro positivo é limitado pela sua perspectiva.

Esta seção reitera a afirmação de que não há um direcionamento uniforme quando se trata dos temas sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. Enquanto algumas vertentes consideram-nos falaciosos e nova roupagem para o crescimento econômico, outras vertentes reiteram seus fundamentos e princípios, afirmando que se tratam de possibilidades reais, e que podem vir a se materializar por meios distintos, dentre eles, pelas ações das organizações.

## 2.2.4 Organizações e Sustentabilidade

Para Perrow (1997) as organizações têm sido o ator que causa maior alteração no meio natural. Ao mesmo tempo, o autor destaca que as possíveis soluções para essas questões podem ser originadas nas próprias organizações. Por organização, o autor entende tanto as formais, quanto informais; as públicas e as privadas, incluindo órgãos públicos, empresas, e movimentos sociais. Assim, sendo, independentemente da deterioração socioambiental ser causada pelo capitalismo, como afirmam Perrow (1997) Schainberg, Pellow e Weinberg (2002) ou no industrialismo Beck, Lash e Giddens (1997), as organizações assumem papel preponderante nas mudanças direcionadas à sustentabilidade.

Neste contexto, Dyllick e Hockerts (2002) argumentam que, enquanto nos anos de 1990, as autoridades, guiadas pela Agenda 21, foram os principais atores na implementação do desenvolvimento sustentável, no entanto, esta perspectiva alterou-se recentemente. Como resultado, as corporações passaram a ter papel cada vez mais relevante na operacionalização do desenvolvimento sustentável. No entanto, alertam que esta postura foi pautada na esfera da ecoeficiência e marginalizou outros aspectos do desenvolvimento sustentável.

A sustentabilidade corporativa pode, portanto, ser definida como a satisfação das necessidades dos *stakeholders* diretos e indiretos de uma empresa (tais como acionistas, empregados, clientes, grupos de pressão, comunidades etc), sem comprometer a capacidade de atender as necessidades dos futuros atores também terem seus anseios satisfeitos (DYLLICK; HOCKERTS, 2002). Para atingir este objetivo, os autores afirmam que as empresas necessitam manter e aumentar sua base de capital econômico, social e ambiental e ao mesmo tempo contribuir ativamente para sustentabilidade no domínio político. A partir desta definição, três elementos-chave de sustentabilidade corporativa podem ser identificados: i) integrar os aspectos econômicos, ecológicos e sociais em um *triple-bottom line* (TBL); ii) conciliar os aspectos de curto prazo e de longo prazo e iii) consumir o resultado e não o capital.

Sustentabilidade empresarial implica uma interpretação muito mais ampla do conceito de capital do que aquele usado normalmente por quaisquer economistas e ecólogos. Segundo Dyllick e Hockerts (2002), os três tipos diferentes de capitais econômico, social e natural têm propriedades diferentes e, portanto, requerem diferentes abordagens.

Além disso, nos três principais tipos de capitais, vários subtipos podem ser diferenciados. Outro ponto abordado pelos autores refere-se a não substituição entre os tipos de capital. A teoria econômica tradicional assume que todos os fatores de entrada de produção podem ser traduzidos em unidades monetárias, o que implica que eles também podem ser completamente substituídos. O capital econômico pode, portanto, muito bem substituir o capital social e capital natural.

No entanto, o trabalho aponta para o fato de que nem todos os tipos de capital natural podem ser substituídos por capital econômico. Embora, seja possível que as gerações futuras possam encontrar formas de substituir alguns recursos naturais através de inovações técnicas, é muito mais provável que eles nunca serão capazes de substituir os serviços ecossistêmicos (por exemplo, a proteção fornecida pela camada de ozônio, ou a função da floresta amazônica estabilização do clima). O capital econômico também não substitui o capital social, pois esta é uma condição importante para a atividade econômica. Nenhuma empresa pode prosperar em uma sociedade que não é bem-educada ou saudável ou que falte a infraestrutura adequada (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

Ao elaborar um quadro amplo de análise de sustentabilidade, os autores alertam:

Para que uma empresa se torne verdadeiramente sustentável, tem que lidar com mais dois casos de desenvolvimento, além do econômico. Em primeiro lugar, os gestores têm de considerar o "caso natural" para a sustentabilidade empresarial: enquanto a empresa está operando perto (ou até além) da capacidade de carga do ambiente, nunca pode tornar-se verdadeiramente sustentável. Segundo, as empresas também precisam fazer o "caso social" para a sustentabilidade. Em um mundo onde os três tipos de capital são totalmente substituíveis, uma distinção entre o negócio, caso natural e social para a sustentabilidade corporativa seria desnecessário. No entanto, não substituição, não linearidade e irreversibilidade todos prevalecer no mundo real (DYLLICK; HOCKERTS, 2002, p. 135).

Os autores sugerem, então, desenvolver seis critérios gestores visando a sustentabilidade empresarial, sendo eles: a ecoeficiência, a socioeficiência, a ecoeficácia, a socioeficácia, a socioefetividade e a ecoequidade, conforme indicado no Quadro 11.

**Quadro 11 – Critérios de Sustentabilidade Corporativa**

<b>Critério</b>	<b>Definição</b>
<b>Ecoeficiência</b>	A ecoeficiência é, normalmente, calculada como o valor econômico agregado por uma empresa em relação ao seu impacto ecológico agregado. Ecoeficiência é alcançada mediante a entrega de bens e serviços que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida a preços competitivos, reduzindo progressivamente o impacto ecológico e a intensidade de recursos durante todo o ciclo de vida para um nível pelo menos de acordo com a capacidade de suporte da Terra.
<b>Socioeficiência</b>	Trata da relação entre o valor de uma empresa adicionado e seu impacto social. Enquanto, pode-se supor que a maioria dos impactos sobre o ambiente de negócios são negativos, isso não é verdade para os impactos sociais. Eles podem ser tanto positivos (por exemplo, doação corporativa e criação de empregos) quanto negativos (por exemplo, acidentes de trabalho, assédio moral dos funcionários e abusos de direitos humanos). Dependendo do tipo de impacto, a socioeficiência, portanto, implica em minimizar os impactos sociais negativos (ou seja, acidentes por valor agregado) ou maximização dos impactos sociais positivos (ou seja, doações) em relação ao valor acrescentado.
<b>Ecoeficácia</b>	O conceito de ecoeficácia significa trabalhar nas coisas certas, nos produtos, serviços e sistemas certos, em vez de fazer menos coisas erradas. Este pensamento está bem alinhado com a diferença entre eficiência (fazer certo as coisas) e eficácia (fazer as coisas certas). Enquanto a ecoeficiência poderia focar na redução do consumo de energia da luz artificial, a ecoeficácia projetaria locais de trabalho que usam energia natural. A ecoeficácia é considerada a última solução para os problemas ecológicos, pois requer uma mudança de mentalidade e transformação dos modelos de negócios.
<b>Sócioeficácia</b>	Conduta empresarial devem ser julgados não em uma escala relativa, mas sim em relação ao impacto social positivo absoluto de uma empresa que poderiam ser razoavelmente alcançados
<b>Suficiência</b>	Ao considerar que o consumo é uma importante alavanca para a sustentabilidade, os autores fazem a sugestão de outro critério, a suficiência. Muitos defensores deste critério definem a suficiência como algo muito mais relacionado às escolhas individuais do que uma responsabilidade organizacional. Tanto a ecoeficácia e a suficiência são critérios que buscam por uma sustentabilidade ecológica como meta principal, dentro da qual as organizações e a sociedade são os principais motivadores para que sejam produzidos produtos e serviços ambientalmente corretos.
<b>Ecoequidade</b>	A ecoequidade se refere à equidade entre as pessoas e as gerações e, em particular, aos direitos iguais de todas as pessoas aos recursos ambientais. No centro dos objetivos da sustentabilidade está a crença de que deveria haver uma distribuição justa de recursos através das gerações.

**Fonte:** Dyllick e Hockerts (2002).

Diante do exposto e fazendo um comparativo com as organizações atuais, nota-se que é necessário empreender mudança e rompimento com determinadas premissas prevalecentes. Para Hoffman (2001), a mudança organizacional envolve desaprender o que tem sido enraizado ao longo da história da organização. E isso, muitas vezes, vai se refletir em resistência. Neste aspecto, ressalta-se que o desafio da sustentabilidade não é apenas um problema para gestão e implementação de políticas eficazes, conforme apontam Malheiros *et al.*, (2013, p. 540-541)

é também um desafio e convite para o desenvolvimento de conhecimento integrado, interdisciplinar e intercultural e para a investigação que motive a ação, desenvolvimento tecnológico e processos de educação nas instituições de ensino e principalmente nas universidades.

Evidencia-se que a universidade, como uma organização, possui características que vão além da formação profissional e intelectual. No momento em que as demandas da sociedade estão ligadas à novos anseios, dentre eles os da sustentabilidade, estas instituições necessitam responder estas demandas por meio de seu tripé de atuação, ensino, pesquisa e extensão. Este movimento já é notado em pesquisas nacionais e internacionais, perpassando várias áreas do conhecimento, dentre elas o campo da administração.

### 2.2.5 Educação, Sustentabilidade e Administração

As instituições de educação superior já não são mais vistas somente como fonte única de conhecimento disciplinar e formação de profissionais que integrarão a sociedade e contribuirão para o seu progresso econômico

mas, sim, também como um dos importantes atores para oferecer projetos sustentáveis, tendo como fator central a educação como ferramenta indutora de mudanças positivas de caráter coletivo e que estimulem a sua emancipação. Nesse mesmo contexto, não e pode esquecer que as universidades têm papel fundamental no sucesso dessas políticas de sustentabilidade e são atores-chave, junto com atores políticos e econômicos (MALHEIROS *et al.*, 2013, p. 541).

Dentro da discussão do papel das universidades na promoção e no desenvolvimento de temas socioambientais, aparecem várias perspectivas que envolvem sua própria missão tais quais os destacados por Malheiros *et al.*, (2013): i) ampliar a oferta acadêmica dirigida para a formação de profissionais com objetivo de colocar em prática sua vida profissional a sustentabilidade; ii) desenvolver projetos de pesquisas que abordem o tema sustentabilidade; promover atividades de extensão que trabalhem o tema junto à comunidade, governo e ao setor empresarial e; iii) repensar currículos que incorporem interfaces da dimensão da sustentabilidade no s programas acadêmicos.

Quando se analisa as orientações oficiais em nível nacional, verifica-se que não há dispositivos legais que tratam especificamente do tema sustentabilidade, mas sim, da educação ambiental. Nesse aspecto é possível citar a legislação mais recente sobre o tema: a Lei N° 9.795 que estabeleceu a Política Nacional para Educação Ambiental (PNEA) que ao citar a política voltada para a pós-graduação afirma que “nos cursos de pós-graduação, extensão e nas áreas voltadas ao aspecto metodológico da educação ambiental, quando se fizer necessário, é facultada a criação de disciplina específica” (BRASIL, 1999).

Assim, diferentemente dos demais níveis de ensino, a pós-graduação possui discricionariedade em decidir se irá abordar a educação ambiental em seu currículo. A falta de direcionamento para sustentabilidade e o do papel da pós-graduação neste contexto, demonstra uma falta de continuidade com os demais níveis da educação formal (ensino fundamental, médio e superior).

Outro aspecto destacado por Leal-Filho (2015) é que houve um movimento mundial no sentido de substituir o termo educação ambiental por educação para a sustentabilidade, pois, em vez de focalizar a proteção ao meio ambiente ou sobre questões de estrita preocupação ambiental, educadores de todo o mundo foram obrigados a trabalhar no sentido de revisar conteúdo de ensino, de modo a permitir que os sistemas de ensino dessem melhores respostas a questões e demandas socioeconômicas em nível local, regional e global. O quadro 12 esboça as principais iniciativas e compromissos mundiais a respeito da inclusão do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade na educação.

**Quadro 12** – Iniciativas e Declarações de compromisso com a inclusão da sustentabilidade na educação

<i>The Stockholm Declaration of the Human Environment</i> , de 1972.
Declaração de Tbilisi, de 1977.
Declaração <i>Tolloires de University Leaders for a Sustainable Future</i> , de 1990.
Halifax Action Plan for Universities - Conferência- “ Criando um futuro em comum”, 1991.
Conferência das Nações Unidas de 1992 e seus desdobramentos: Capítulo 36 sobre da Agenda 21 sobre a promoção da Educação, Ensino e Conscientização Pública e a Declaração de Kyoto.
Swansea Declaration of the Association of Commonwealth Universities, 1993.
<i>Copernicus University Charter for Sustainable Development</i> - conferência de reitores europeus de 1995.
Declaração de Thessaloniki- Conferência internacional sobre o ambiente e a sociedade: conscientização pública para a sustentabilidade, de 1997.
<i>Global Higher Education for Sustainability Partnership</i> (GHESP), formada pela Unesco.
<i>Lüneburg Declaration</i> – da Universidade de Lüneburug, 2001.
A Declaração de Ubuntu de Educação e Ciência e Tecnologia para o Desenvolvimento Sustentável, 2002.
Declaração Graz sobre o Empenho das Universidades para o Desenvolvimento Sustentável, 2005.
Declaração G8 Summit University: Declaração de Sustentabilidade Sapporo, 2008.
<i>G8 Summit University: Declaração de Ação</i> 2010.
Década de Educação para o Desenvolvimento Sustentável, lançada pelas Nações Unidas de 2002, para o período entre janeiro de 2005 e dezembro de 2014.

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em Leal-Filho (2011); Carvalho, Brunstein e Godoy (2015).

De acordo com a Unesco (2005), um programa de educação para o desenvolvimento sustentável exige reavaliação da política educacional para focar a aquisição de conhecimentos, competências, perspectivas e valores relacionados com a sustentabilidade. Para este fim é necessário revisar os objetivos e conteúdo dos currículos

com intuito de desenvolver uma compreensão interdisciplinar da sustentabilidade em suas dimensões: social, econômica e ambiental, reformulando as metodologias recomendadas e obrigatórias em matéria de ensino.

Salienta ainda que o desenvolvimento sustentável não deve ser incluído como outra disciplina, mas como um princípio organizado e de forma transversal. Para que haja efetividade desses princípios, os docentes não devem apenas estar convencidos de sua necessidade, mas devem, também, dispor de métodos para integrá-la nas suas práticas de ensino (UNESCO, 2005).

Quando se pensa na área de administração, é necessário salientar que a sociedade cria e propaga ideias mestras que acabam guiando a forma como pensamos e atuamos no mundo; a ideia de que a empresa vive de seus resultados econômicos tem sido uma delas (GODOY; BRUNSTEIN; FISCHER, 2013). Ainda segundo as autoras, a propagação desse pressuposto vem sendo paulatinamente atravessada por outra ideia, a da gestão socioambiental, “configurando um cenário no qual as organizações têm de se demonstrar mais permeáveis às contestações sociais próprias do capitalismo contemporâneo, antecipando-as e apresentando respostas” (GODOY; BRUNSTEIN; FISCHER; 2013, p. 14).

Beusch (2014) reitera essa constatação ao afirmar que, para muitas empresas, bem como para as escolas de negócios, a sustentabilidade tornou-se uma preocupação cada vez mais evidente. O autor destaca, ainda, que, para auxiliar a compreensão de como ocorreu essa “internalização”, é preciso olhar para o desenvolvimento do tipo de educação nas escolas de negócio e no próprio modelo de negócio desde a década de 1950. Nesse aspecto, Beusch (2014) destaca três grandes mudanças de paradigma tanto nos negócios como no ensino de administração.

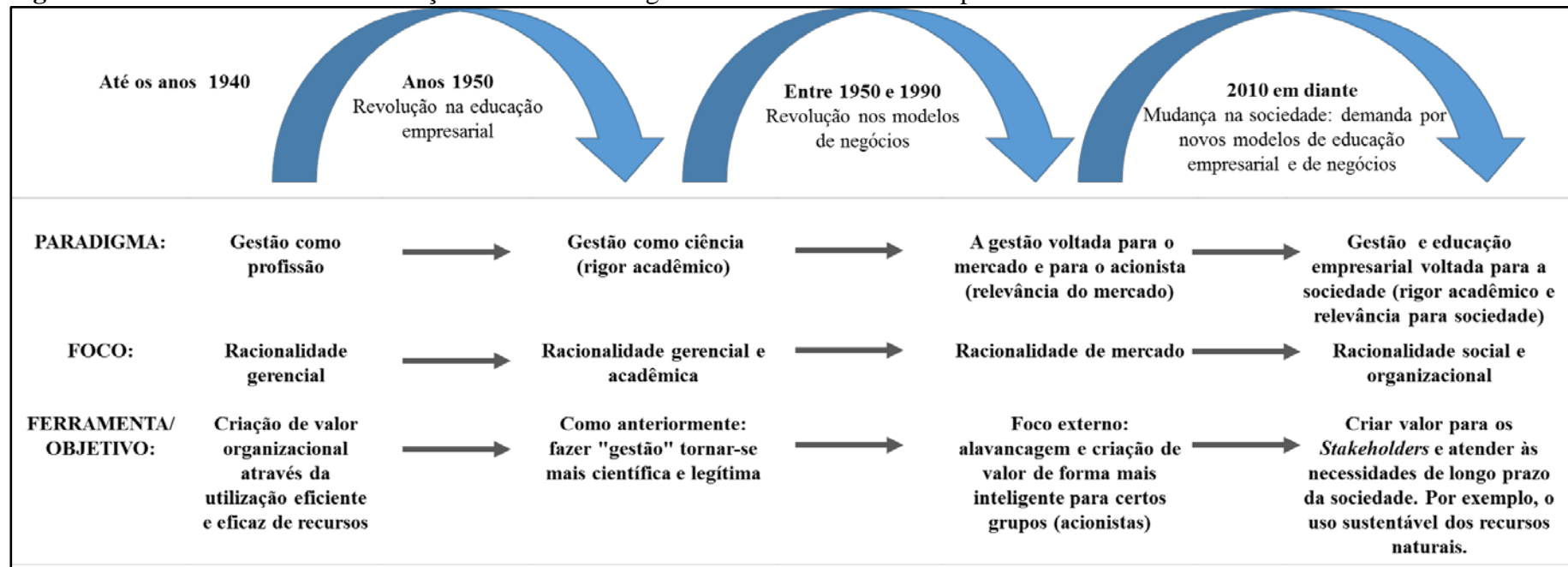
A primeira mudança ocorreu na década de 1950, como resultado dos relatórios patrocinados pela Fundação Ford e da Fundação Carnegie. Naquele período destacou-se o rigor científico e à legitimidade acadêmica (GOODRICK, 2002; BEUSCH, 2014). Assim como a gestão, a educação na área mudou seu foco de formação profissional para uma atividade de cunho científico. Fundamentada em pesquisas empíricas, essa abordagem científica (maior rigor acadêmico) foi orientada a racionalizar a tomada de decisão das organizações.

Em um segundo momento, iniciado no final de 1970 e que transcorreu entre os anos de 1980 e 1990. O neoliberalismo e a mudança ideológica e governamental influenciada pelas figuras de Margaret Thatcher e Ronald Reagan tiveram um forte impacto

sobre a gestão (notadamente a pública) (BEUSCH, 2014). Houve uma transformação fundamental na escola de negócios passando de corpos intelectuais para centros de desempenho (OLSEN; PETERS, 2005). Assim, surgiam novos modelos de negócios, que substituíram as racionalidades organizacionais e gerenciais por uma prática quase inteiramente focada no acionista e na lógica do mercado (BEUSCH, 2014).

Para Beusch (2014), o enfoque pautado no livre mercado, no entanto, levou à uma ênfase distorcida sobre os lucros e aos abusos contábeis, resultando em falha nos negócios. Exemplificados, na virada do milênio, pelo estouro da bolha das empresas “pontocom”, o escândalo da Enron, o início de crise financeira do século XXI. Bennis e O'Toole (2005) explicam que os executivos desse período, que haviam sido treinados em tecnologia científica, muitas vezes não tinham habilidades interpessoais, julgamento prático e até mesmo bases morais. Os três modelos de mudança das escolas de negócio e de desenvolvimento empresarial encontram-se explicitados na Figura 07.

**Figura 7** – Os três modelos de mudança nas escolas de negócio e desenvolvimento empresarial



Fonte: Beusch (2014, p. 525)

Outra crítica de Bennis e O'Toole (2004) refere-se ao tipo o modelo de ciência do período que utilizava a análise financeira e econômica, regressões estatísticas e psicologia de laboratório. Algumas das pesquisas produzidas eram excelentes, mas o questionamento é o porquê de ser tão pouco fundamentada em práticas de negócios reais, a ponto de se tornar menos relevante para os profissionais.

Beusch (2014) reitera que no debate atual sobre modelos de escolas de negócios e desenvolvimento de currículos, uma crítica, em particular, tem recebido uma atenção significativa. A crítica é que o maior problema do mundo do nosso tempo são as questões relacionadas à sustentabilidade com a suas implicações ambiental, econômica e social. Para o autor, esta discussão refere-se à terceira onda nas escolas de negócios e nas próprias empresas.

Como um resultado, tornou-se necessário repensar o propósito e a justificativa do tipo de educação nas escolas de negócios. Portanto, após quase 70 anos, muitas escolas de negócios já perceberam que necessitam se adaptar. Esta adaptação significa que elas, que preparam os alunos para o emprego em organizações, devem oferecer uma educação tanto com rigor científico quanto com relevância para a sociedade. Venske e Nascimento (2013, p. 37) quando se referem à formação de conhecimento sobre o assunto, afirmam que

é necessário se contemplar as inter-relações do meio natural com o social e o econômico, incluindo a análise dos fatores determinantes do processo, o papel dos diversos atores envolvidos e as formas de organização social que aumentem o poder das ações alternativas de um novo desenvolvimento, em uma perspectiva que insira a sustentabilidade socioambiental.

Porém, pensando na educação para a sustentabilidade, no caso específico dos cursos brasileiros de administração, carece-se de marcos conceituais plurais que orientem a reorganização institucional necessária para tornar possível a inserção da sustentabilidade nas instituições de ensino superior que formam administradores (VENSKE; NASCIMENTO, 2013).

Segundo Raufflet (2013), há quatro formas de integrar o ensino o tema sustentabilidade ao ensino de Administração:

- i) a integração por disciplina, que tem por fundamento a disciplina de negócios (sustentabilidade é acrescentada como uma dimensão desse corpo de conhecimento);

- ii) a integração é baseada na estratégia competitiva, em que o fundamento é a estratégia da organização, pela qual a sustentabilidade é vista como uma vantagem competitiva da firma;
- iii) a integração por aplicação, em que as ferramentas gerenciais e as abordagens das disciplinas de negócios contribuem com o enfrentamento dos desafios da sustentabilidade e;
- iv) a integração sistêmica, tendo por fundamento o desafio social, econômico e econômico por meio de uma perspectiva interdisciplinar.

Outra forma que complementa o trabalho de Raufflet (2013) é a classificação elaborada por Karatzoglou (2013), cujas formas de inserção da sustentabilidade encontram-se descritas no Quadro 13.

**Quadro 13** – Formas de inserção da sustentabilidade nos currículos.

Orientação Curricular	Definição
Curso ou módulo isolado	A sustentabilidade é ensinada sem conexão com outras disciplinas ou cursos.
<i>Crossdisciplinar</i>	Representa um exemplo isolado de examinar o tema através de <i>insights</i> de outro campo, geralmente usando alguma tarefa relacionada à sustentabilidade durante a aula.
Interdisciplinar	Envolve a integração de duas ou mais disciplinas para resolver um problema específico, que exige a perícia de mais de um método; pode ser um projeto temporário ou um curso permanente no currículo.
Multidisciplinar	Diferentes áreas do conhecimento são reunidas para ensinar sustentabilidade. Nesse caso, cada disciplina mantém o seu próprio método e pode ser responsável por um tema diferente ligado ao tema.
Transdisciplinar	Esta abordagem busca superar o conceito de disciplina acadêmica, indo além ao incluir <i>stakeholders</i> , tais como organizações, clientes e cidadãos.
Novo curso ou programa	Sustentabilidade é integrada através do desenvolvimento de um novo curso ou programa.

**Fonte:** Adaptado de Karatzoglou (2013) - Adaptado por Raufflet e Figueiró (2015).

Feitas estas considerações, é necessário salientar que ao se retratar a pós-graduação no contexto brasileiro, duas dimensões necessitam ser consideradas: a área de concentração e a linha de pesquisa.

A área de concentração expressa a vocação inicial e/ou histórica do programa. Neste sentido, ela deve indicar, de maneira clara, a área do conhecimento à qual pertence o programa, os contornos gerais de sua especialidade na produção do conhecimento e na formação esperada. É desejável que apresente uma denominação abrangente, pois não se espera que os programas alterem sua área de concentração, a menos no caso de que venha

a ser objeto de forte reestruturação. Um programa pode ter uma ou mais áreas de concentração (CAPES, 2013).

As Linhas de Pesquisa expressam a especificidade de produção de conhecimento dentro de uma área de concentração e são sustentadas, fundamentalmente, por docentes/pesquisadores do corpo permanente do programa. Portanto, as linhas de pesquisa não representam um agregado desconexo, mas devem expressar um recorte específico e bem delimitado dentro da(s) área(s) de concentração e ser em proporção adequada à dimensão e à área de competência acadêmica do corpo permanente de docentes, devendo:

(a) agregar, garantindo uma distribuição equilibrada entre os docentes, os projetos de pesquisa do Programa; (b) assegurar a articulação de suas ementas com as temáticas de projetos e teses e dissertações; (c) garantir proporção adequada entre o número de projetos de pesquisa e a dimensão do corpo docente. Considerando-se que a pós-graduação *stricto sensu* é o espaço da pesquisa e da produção de conhecimento, espera-se que linhas, orientações, disciplinas ministradas e produtos da pesquisa estejam em íntima articulação (CAPES, 2013, p. 1).

Além deste aspecto, quando o olhar recai sobre a campo da Administração Jacobi, Raufflet e Arruda (2011) identificaram, por meio de uma análise bibliográfica, quatro limitações para o avanço da sustentabilidade no currículo das escolas de Administração:

- i. A primeira limitação está relacionada com os obstáculos de base disciplinar, dentro das disciplinas. A divisão de conhecimento se transforma em um obstáculo, quando poderia contribuir para a integração da sustentabilidade no currículo;
- ii. O segundo obstáculo está relacionado com as abordagens de ensino. O método de estudo de caso representa a abordagem de ensino dominante nas escolas de Administração que promovem um ensino no qual os estudantes são estimulados a tomar decisões como indivíduos focados predominantemente em uma visão de maximização de curto prazo de um pequeno grupo, com base em uma análise de custo-benefício;
- iii. O terceiro obstáculo se relaciona com o valor da sustentabilidade e o desafio de sua mensuração e;
- iv. O quarto desafio está relacionado com a integração, na medida em que se coloca a necessidade de apresentar e usar um paradigma de complexidade em um contexto que estimule o pensamento linear.

Mesmo com os desafios expostos e a existência de incongruências entre o alinhamento nacional e o internacional no que tange o ensino sobre sustentabilidade, cabe destacar que existem experiências de instituições nacionais que avançam no sentido de contemplar o tema. Mesmo sem um marco legal ou orientação das instituições brasileiras ligadas à educação, ciência e tecnologia, essas ações demonstram que pelo menos parte das instituições tem buscado, de alguma forma, internalizar o conceito de sustentabilidade e se tornam disseminadores de seus valores.

#### 2.2.6 Sustentabilidade e Teoria Institucional

Ao longo do trabalho foram apontadas características da teoria institucional e da sustentabilidade; estabeleceu-se suas origens, características e principais discussões. Neste aspecto, foram feitas considerações teóricas sobre os temas com contribuições de diversos autores. Algumas destas informações serviram de contexto com intuito de oferecer compreensão mais ampla sobre as características destas duas perspectivas. Todavia, o foco recai sobre a institucionalização da temática da sustentabilidade nos programas, que são os objetos desta análise.

Compreende-se aqui a sustentabilidade como um novo comportamento orientado para ampliação do escopo das decisões dos seres humanos, das organizações e das práticas da sociedade. Assim, sustentabilidade relaciona-se com a preocupação e a consideração das dimensões, (ambiental, cultural, social, ecológica e territorial), além da tradicional abordagem econômica. Mais do que incorporações de dimensões, é necessário que estas práticas sejam sustentadas e aprimoradas ao longo do tempo.

Para Campbell (2004), a teoria institucional e seu uso são amplos, explicando uma gama de fenômenos: o desenvolvimento de museus de arte e outras organizações culturais, a ascensão de empresas modernas, organização de sindicatos, a adoção de políticas de ação afirmativa, a difusão de modelos de gestão de negócios, a progressão das formas de governança corporativa, o aumento dos sistemas de cuidados de saúde, a criação de mercados, a transformação dos direitos de propriedade, a variação que ocorre no desempenho econômico nacional e respostas nacionais à crise econômica, o funcionamento do nacional e regimes de segurança internacional, a difusão dos direitos de cidadania, a difusão da cultura mundial, além dos efeitos da globalização.

De forma análoga como as mudanças organizacionais expostas anteriormente, a institucionalização da sustentabilidade nas áreas de concentração dos programas de pós-graduação em Administração também são fenômenos passíveis de ser analisado por meio da lente da Teoria Neoinstitucional, haja vista tratar-se de uma nova estrutura que, de alguma forma, tem suas especificidades e desdobramentos. A abordagem sociológica será a mais exequível, pois o contexto social das instituições de ensino, a metodologia proposta e a forma como os dados a serão levantados encontram-se alinhados a essa vertente.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Este capítulo busca descrever o percurso metodológico utilizado neste trabalho. Seu objetivo é demonstrar clareza na forma como foram desenvolvidas as etapas e os procedimentos abordados nesta pesquisa. Desse modo, estão descritos, respectivamente, seu posicionamento ontológico e epistemológico, a caracterização geral da pesquisa, a coleta dos dados, os instrumentos de coleta de dados, a definição operacional das categorias e a forma como foi realizada a análise dos dados.

#### 3.1 CARACTERÍSTICAS ONTOLÓGICAS E EPISTEMOLÓGICAS DA PESQUISA

Para Cunliffe (2011), a teoria institucional, os sistemas e os processos, de modo geral, a entrevista semiestruturada, o estudo de caso, as redes e os sistemas como elementos característicos do método de pesquisa objetivista, no qual também se enquadram as categorias. Por contar com todos estes elementos no trabalho, presume-se que neste, o objetivismo é seu aspecto ontológico predominante.

A natureza das instituições e seus controles sobre a atividade, no pensamento científico-social, nunca foi clara e consensual. Teorias variaram de econômica para a política e também perpassam por questões religiosas. Estas, alternativamente enfatizaram, ao longo do tempo, formas mais culturais de controle ou foram mais propensas para valores mais racionais (MEYER, 2007). Neste sentido, é possível afirmar que tanto as ciências sociais de modo geral, como a teoria institucional apresenta estas duas perspectivas evidentes. Ainda que haja possibilidade delas se interagirem em determinados momentos, verifica-se a existência de uma perspectiva mais calculista e outra com enfoque cultural (HALL; TAYLOR, 2003).

Para Crubellate (2007), recentemente, os esforços na teoria institucional em organizações caminham no sentido de busca de superação de dicotomias tradicionais nas teorias social e organizacional, dicotomias quanto a níveis de análise ou quanto à relação entre estruturas e ação como fontes das práticas sociais. Ainda segundo o autor, no âmbito da teoria social, já faz algum tempo que se vêm construindo perspectivas de análise da realidade social que apontam caminhos de superação daquelas dicotomias. Na teoria das organizações, tais tentativas são muito mais recentes e vêm sendo feitas, na sua maioria, por apropriação de conceitos e teorias de outras áreas, principalmente da Sociologia.

Partindo do esquema paradigmático proposto por Burrell e Morgan (1979), que evidenciam os paradigmas sociológicos que sustentam à análise organizacional, este trabalho insere-se entre o paradigma do paradigma funcionalista e o interpretativo, tendo uma ênfase maior nos pressupostos do primeiro, mas sem desconsiderar contribuições advindas do segundo.

Isso se justifica pelo fato de que a subjetividade dos atores sociais ser algo relevante nas decisões tomada no campo das instituições. Tendo em vista que optar por inserir a sustentabilidade como tema nos respectivos programas é uma ação discricionária, pela qual se evidencia o papel das características subjetivas dos sujeitos e suas interações (coalisões, cooptações, conflitos), preponderantes na tomada de decisões. Esta importância no entendimento do sujeito e as influências que geram no resultado de suas ações é algo marcante no paradigma interpretativo, e as interações entre os mesmos auxiliam na constituição da objetividade, que é marcante no paradigma funcionalista. Sendo assim, compartilha-se do pensamento de Giddens (2003), ao afirmar que os pesquisadores das ciências sociais lidam com dados empíricos e não podem aguardar soluções definitivas da epistemologia para levar adiante seus estudos.

### 3.2 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA

A pesquisa será qualitativa, tendo em vista que o trabalho buscará, em sua principal etapa, a descrição complexa e holística do ponto de vista dos informantes, além de compreender o contexto histórico e social em que o fenômeno ocorre/ocorreu. Este tipo de pesquisa é coerente com a proposta de operacionalização adotada no trabalho, pois esta se fez dinamicamente, ancorada pela análise do fenômeno escolhido para ser estudado. A análise qualitativa também se mostra alinhada com a proposta do trabalho, pois ela busca um envolvimento ativo e construtivo do pesquisador em todo o processo de pesquisa, desde a formulação da questão de pesquisa até as análises dos achados (ARAÚJO; BARBOSA; 2012; GOLDENBERG, 2007; CRESWELL, PLANO-KLARK, 2011).

O trabalho se enquadra como um estudo de caso, que de acordo com Yin (2001 p.19) “ investiga fenômenos contemporâneos dentro do seu contexto de vida real”. Para Merriam (1988) o estudo de caso qualitativo envolve a descrição holística e intensiva de um fenômeno que deve ser bem delimitado, por exemplo, um indivíduo, um grupo de pessoas, um tipo de processo ou uma unidade social. O interesse do pesquisador é voltado

à compreensão dos processos sociais que ocorrem em determinado contexto e não na relação estabelecida entre variáveis. Neste aspecto a estratégia de estudo de caso corrobora com os pressupostos de Berger e Luckmann (2010) ao concluírem que a realidade é socialmente construída, e, dessa forma, envolve a participação direta dos sujeitos tanto pela linguagem, quanto pelas práticas. Sujeitos estes que serão identificados, posteriormente entrevistados e cujas falas serão analisadas.

O estudo de caso é de cunho descritivo, que segundo Godoy (2006 p. 124)

apresenta relato detalhado de um fenômeno social que envolva, por exemplo, sua configuração, estrutura, atividades, mudanças no tempo e relacionamento com outros fenômenos. Procura ilustrar a complexidade da situação e os aspectos nela envolvidos. Normalmente os estudos de caso essencialmente descritivos são ateóricos, não se guiam por hipóteses previamente estabelecidas nem buscam a formulação de hipóteses genéricas.

No que se refere à estratégia de pesquisa utilizada, esta se concentrou no processo e se deu mediante estudo multicase. Tais escolhas devem-se ao fato de que a institucionalização é em si um processo que nega características de um fato concretizado, estanque e linear.

### 3.3 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada em documentos, entrevistas conduzidas por meio de roteiro semiestruturado e observação direta. No que tange a classificação dos dados, serão utilizados dados primários baseados nas entrevistas e secundários: atas, avaliações, documentos de área, planejamentos e boletins presentes nos endereços eletrônicos da CAPES e disponibilizados pelas instituições durante a coleta no campo. Segundo Yin (2001 p. 105) “várias fontes de evidências, ou seja, evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas” é um princípio elementar do estudo de caso.

#### 3.3.1 Unidade de Análise

Ainda que o trabalho qualitativo não necessite destas especificações, esta subseção será utilizada para se demonstrar as etapas para se chegar às instituições que serão objeto da pesquisa. Inicialmente, evidenciou-se que dentre os 158 programas de pós-graduação stricto

sensu nas áreas de Ciências Contábeis, Administração e Turismo do país e que são reconhecidas e recomendadas pela CAPES, treze possuem linhas de pesquisa abordando a sustentabilidade em nível acadêmico. A grande área de programa, a instituição e o nome da linha de pesquisa encontram-se respectivamente expostos no Quadro 14.

**Quadro 14** – Programas de Pós-Graduação em Administração com linha de pesquisa em sustentabilidade.

<b>Programa</b>	<b>IES</b>	<b>Linha de Pesquisa</b>
Administração	UFMS	Estratégia em Organizações Sustentáveis
Administração de Empresas	EAESPFGV/SP	Gestão Socioambiental e da Saúde
Administração	UEL	Gestão, Organizações e Sustentabilidade / Políticas de Gestão Socioambiental
Administração e Controladoria	UFC	Organizações, Estratégia e sustentabilidade
Administração	UFPE	Estratégia, Finanças e Sustentabilidade Empresarial
Administração	UFRGS	Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade
Administração	UNAMA	Gestão Estratégica para Sustentabilidade
Administração de Empresas	UNIFOR	Estudos Socioambientais
Administração	UNIR	Sustentabilidade na Amazônia.
Administração	UNIVALI	Sustentabilidade, Organizações e Sociedade
Administração de Empresas	UPM	Gestão Humana e Social nas Organizações*
Administração	USP	Responsabilidade Socioambiental
Administração de Organizações	USP/RP	Gestão da Inovação e Sustentabilidade

\*gestão humana e social nas organizações: tem foco em questões sociais e humanas, a fim de contribuir para a geração de processos de gestão inovadores nas organizações, baseados em relações de respeito e confiança com os *stakeholders*. Os principais temas são: aprendizagem, desenvolvimento de competência, cultura organizacional, cultura brasileira, diversidade, educação para sustentabilidade, mudança organizacional, valores e dignidade organizacional.

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2015).

Ainda que as 13 instituições dispostas no Quadro 14 tenham linhas de pesquisa na área, ao se analisar a área de concentração dos programas junto a CAPES foi evidenciado que apenas três destas IES destacaram a sustentabilidade nitidamente em sua descrição de área de concentração. Sendo assim, optou-se por analisar estes três programas, pois são aqueles que assumiram que a sustentabilidade é um tema relevante para a sociedade a ponto de fazer parte da estrutura dos programas e terem seus recursos destinados ao mesmo. Assim, a área de concentração assume um compromisso menos volátil de adesão ao tema. Os cursos apontados por meio da pesquisa encontram-se em destaque no Quadro 15.

**Quadro 15** – Programas de pós-graduação em Administração com área de concentração em sustentabilidade.

Programa	IES	Área de Concentração*
Administração	UEL	Gestão e Sustentabilidade
Administração	UFRGS	Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade
Administração de Empresas	UNIFOR	Fundamentos e Processos Estratégicos para Sustentabilidade

\*Relatório “Grande Área de Ciências Sociais Aplicadas” emitido no dia 20 mar. de 2015.

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em CAPES (2015).

Assim, a pesquisa foi realizada em três IES, sendo elas: Universidade Estadual de Londrina (UEL), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Universidade de Fortaleza (UNIFOR).

### 3.3.2 Instrumentos de Coleta de Dados

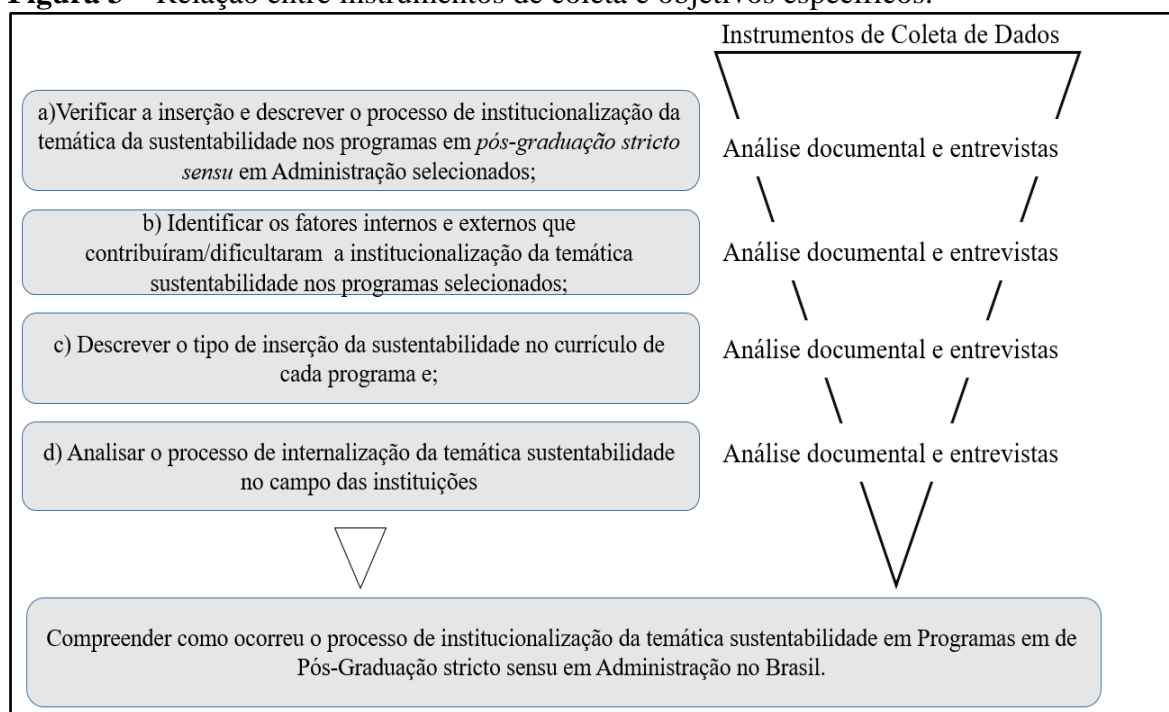
No que tange aos instrumentos de coleta de dados, a pesquisa documental foi importante para a elaboração identificação do processo histórico do fenômeno analisado. Neste aspecto, corrobora-se o pensamento de Berger e Luckmann (2010) ao afirmarem não ser possível entender a institucionalização sem dar devida atenção ao processo histórico em que foi produzida.

A entrevista semiestruturada teve como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse (GODOY, 2006). A opção por esta técnica deu-se pela necessidade da busca por características estabelecidas anteriormente, definidas no trabalho como categorias. Foi semiestruturada, pois requereu planejamento prévio para que não houvesse divergência dos dados coletados e daquilo que se se pretendia analisar. O roteiro de entrevista consta no Apêndice desta dissertação sob o título de **Apêndice A**.

As entrevistas foram direcionadas aos coordenadores, ex-coordenadores, professores e ex-professores dos programas. O objetivo foi reunir informações em períodos distintos (anterior, durante e posterior) a institucionalização em cada um dos programas analisados. Como o trabalho buscou analisar o Brasil, tais informações foram obtidas em três instituições, sendo que duas delas estão localizadas na região sul do país e uma na região nordeste.

Durante as visitas de campo e entrevistas foram realizadas as observações diretas. Nesta perspectiva, segundo Yin (2001), ao realizar uma visita de campo ao local escolhido para o estudo de caso, você está criando a oportunidade de fazer observações diretas. Assumindo-se que os fenômenos de interesse não sejam puramente de caráter histórico, encontrar-se-ão disponíveis para observação alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes, tais observações servem como outra fonte de evidências em um estudo de caso. Os instrumentos da coleta de dados e suas respectivas conexões com os objetivos específicos do trabalho encontram-se expostos na Figura 08.

**Figura 3** – Relação entre instrumentos de coleta e objetivos específicos.



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

As observações e coleta de dados foram realizadas entre os meses de agosto e dezembro de 2015. O foco foi dado aos fenômenos, fatos e processos vinculados ao objetivo da pesquisa, de forma que se obteve argumentos capazes de “dialogar” com o referencial teórico proposto. Os informantes, seus cargos, município, local onde ocorrerão as entrevistas, seu período e duração encontram-se expostas no Quadro 16.

**Quadro 16** – Caracterização dos informantes referentes às instituições PPGA-UEL, PPGA-UFRGS e PPGA-UNIFOR

<b>PPGA-UEL</b>				
<b>Informante</b>	<b>Cargo</b>	<b>Município</b>	<b>Período da Entrevista</b>	<b>Duração</b>
UEL 1	Professor e pesquisador	Londrina	Novembro/2015	01:03
UEL 2	Professor e pesquisador	Londrina	Novembro/2015	00:28
<b>PPGA-UFRGS</b>				
<b>Informante</b>	<b>Cargo</b>	<b>Município</b>	<b>Período da Entrevista</b>	<b>Duração</b>
UFRGS 1	Professor e pesquisador	Porto Alegre	Outubro/ 2015	00:44
UFRGS 2	Professor e pesquisador	Porto Alegre	Outubro/ 2015	00:28
UFRGS 3	Professor e pesquisador	Porto Alegre	Outubro/ 2015	00:32
<b>PPGA-UNIFOR</b>				
<b>Informante</b>	<b>Cargo</b>	<b>Município</b>	<b>Período da Entrevista</b>	<b>Duração</b>
UNIFOR 1	Professor e pesquisador	Fortaleza	Outubro /2015	01:12
UNIFOR 2	Professor e pesquisador	Fortaleza	Outubro /2015	00:25
UNIFOR 3	Professor e pesquisador	Montreal- CA	Março/2016	00:40

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Os sujeitos foram entrevistados de acordo com a presença no período em que a sustentabilidade foi inserida na estrutura de cada curso, logo foram realizadas pesquisas documentais que demonstraram esta presença. Cabe destacar, que um informante da instituição UNIFOR 3 já não se encontra no quadro de professores do programa, no entanto, este fato só ocorreu em 2013, logo suas informações são relevantes por ter presenciado o processo ao longo dos últimos anos. Com exceção de UFRGS 3 e UNIFOR 3, cujas entrevistas ocorreram mediante aplicativo de videoconferência, as demais entrevistas ocorreram durante as pesquisas de campo nas instituições.

### 3.3.3 Definição Operacional das Categorias

Esta subseção busca apresentar os principais pontos teóricos que se tornaram categorias e auxiliaram na operacionalização da pesquisa. Para melhor compreensão, optou-se por sintetizar alguns elementos no Quadro 17, que abordam as categorias utilizadas na pesquisa, suas respectivas definições e os principais autores de cada perspectiva.

**Quadro 17 – Conceitos operacionais da pesquisa**

Fundamentação Teórica	Principais Autores	Conceitos operacionais
Processo de Institucionalização	Tolbert e Zucker (1998), Greenwood, Jennings e Hinings (2015).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A habitualização inicia-se com a adoção de novos arranjos estruturais. A organização, geralmente, adota essa nova estrutura em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos. Nesse estágio ocorre, também, a normalização das novas estruturas em políticas e procedimentos da organização, ou um conjunto de organizações que encontrem problemas iguais ou semelhantes. Esses processos resultam em estruturas que podem ser classificadas como um estágio de pré-institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1998).</li> <li>• A objetificação envolve o desenvolvimento de um grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura, e a crescente adoção pelas organizações. Esse processo pode ocorrer por meio de dois mecanismos diferentes, embora não necessariamente desvinculados: as organizações podem colher informações diretamente de uma variedade de fontes, ou através da atuação dos <i>champions</i>. Quando uma estrutura já está sendo testada em outras organizações, pode-se avaliar de forma mais precisa os riscos na adoção da mesma (TOLBERT; ZUCKER, 1998).</li> <li>• A sedimentação refere-se à institucionalização total, um processo que fundamentalmente se apoia na continuidade da estrutura e, especialmente, na sua sobrevivência através de gerações de membros da organização. Assim, a total institucionalização da estrutura depende, provavelmente, dos efeitos conjuntos da baixa resistência relativa por parte de grupos de oposição, de promoção e de um apoio cultural contínuo por grupos de defensores e de uma correlação positiva com resultados desejados (TOLBERT; ZUCKER, 1998).</li> </ul> <p>Para Greenwood, Jennings e Hinings (2015) a institucionalização de temas complexos e heterogêneos, tais quais a os relacionados à sustentabilidade exigem um processo que se inicia com a teorização, reflexividade e estratégias emergentes.</p>
Isomorfismo e fatores desencadeantes de mudança organizacional	DiMaggio e Powell (2007); Díez-de-Castro, Díez-Martín, Vázquez-Sánchez (2015)	<p>Para DiMaggio e Powell (2007) o isomorfismo institucional, representa uma maneira fácil de se entender a política e os rituais que estão intrínsecos em grande parte da vida organizacional moderna. Por essa razão, para essa pesquisa, será estudado apenas o isomorfismo institucional podendo ser classificado em três tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O isomorfismo coercitivo é o resultado de pressões formais tanto quanto informais, em que as organizações são submetidas, tanto por outras organizações que são dependentes, quanto pelas características culturais da sociedade em que a organização está inserida. Outra forma importante na questão do isomorfismo coercitivo é a existência de um ambiente legal, que afeta aspectos do comportamento e da estrutura das organizações (DIMAGGIO; POWELL, 2007).</li> <li>• O isomorfismo mimético é adotado a partir de ambientes de incerteza, e organizações tomam outras organizações como modelo de atuação, servindo como uma fonte de práticas que uma organização pode se utilizar, que outras organizações já utilizam com sucesso. Usualmente organizações novas, tomam como modelo as organizações com maior tempo de experiência, e com práticas já difundidas e desenvolvidas no mercado (DIMAGGIO; POWELL, 2007).</li> </ul> <p>O isomorfismo normativo, que basicamente é uma derivação da profissionalização das organizações; Campos organizacionais que tem a utilização de força de trabalho profissional são orientados por esse tipo de isomorfismo, devido</p>

		<p>ao próprio tipo do negócio, que traz padronizações, tanto em linguagem, procedimentos, forma de atuação, etc. (DIMAGGIO, POWELL, 2007).</p> <p>Para Díez-de-Castro, Díez-Martín, Vázquez-Sánchez (2015) existem outros 13 fatores que podem desencadear a mudança organizacional: ações de incentivo, respostas ao contexto político, acesso a recursos, interesse estratégico, fortes relações com o setor público, inovação e melhora de processos, comportamento do consumidor, redução de problemas e custos, integração em redes sociais, pressões de grupos de interesses, prestígio social e filantropia.</p>
Campo Organizacional	DiMaggio e Powell (1991).	<p>A composição e as características dos campos organizacionais são afetadas pela dinâmica de interação existentes dentro deles uma vez que tais interações podem gerar regras compartilhadas, modelos compartilhados de interpretação da realidade, e, em última análise, tendências isomorfas. Assim, em um campo onde várias lutas se desenrolam, a dinâmica de interação não apenas dentro de cada uma dessas lutas, mas também entre estas lutas podem desempenhar um papel crítico na geração de regras partilhadas e quadros interpretativos compartilhados (OZEN E OZEN, 2011).</p> <p>Por Campo Organizacional, DiMaggio e Powell (2007) entendem aquelas organizações que, em seu conjunto, constituem uma área reconhecida de vida institucional: fornecedores chaves, consumidores, de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzem bens e serviços semelhantes.</p>
Legitimação	Suchman (1995); Deephouse e Suchman (2008)	Por legitimidade, Suchman (1995) entende a percepção ou suposição de que as ações de uma determinada entidade são desejáveis, adequadas, ou apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças e definições socialmente construídos;
Trabalho institucional	Battilana e D’Aunno (2009); Emirbayer e Mische (1998)	Ações voluntaristas desempenhadas pela própria organização para interromper, manter e criar uma instituição
Tipos de abordagem e desafios da inserção da sustentabilidade na área de Administração.	Raufflet (2013); Jacobi Raufflet e Arruda (2011)	Inserção curricular e desafios evidentes na área

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para aperfeiçoar a análise dos três casos, o presente trabalho baseou-se no pressuposto de Miles e Huberman (1994). Primeiramente, analisou-se caso a caso, de maneira separada, fomentado pelas análises dos documentos e das entrevistas (intracasos). Em seguida, foi realizada análise comparativa entre os casos (intercasos).

No que se refere a análise dos dados, optou-se pelo critério “semântico”, uma das técnicas de Análise de Conteúdo (AC) mais utilizadas (BARDIN, 2011), por trabalhar com as categorias advindas da fundamentação teórica, emersas dos dados coletados e/ou consideradas pertinentes pelo pesquisador.

Na fase de pré-análise foram feitas as escolhas dos documentos e dos entrevistados compuseram a base de dados para o trabalho. Os documentos foram requisitados junto às instituições (atas de reuniões, programas de curso, propostas, boletins e grades curriculares) e dados disponíveis no endereço eletrônico da CAPES (avaliações, documentos de área e dados da Plataforma Sucupira). Posteriormente, o material foi lido e organizado.

Os informantes, necessariamente, estiveram presentes no processo de institucionalização da sustentabilidade nos cursos, suas falas foram gravadas e seu conteúdo transcrito e lido. Tanto os documentos quanto as entrevistas transcritas passaram por recortes, que constituíram os indicadores para fundamentar a interpretação. Os critérios de escolha e de delimitação das categorias foram determinados pelos temas relacionados aos objetivos de pesquisa e identificados nos discursos dos informantes selecionados e pesquisados. O conjunto de categorias reunidas foi utilizado para inferência e, posteriormente, interpretação e análise, oferecendo elementos para a conclusão.

### 3.5 PROTOCOLO DA PESQUISA

Para Yin (2005) o protocolo para o estudo de caso é muito mais do que um instrumento de pesquisa, pois contém as regras gerais que devem ser seguidas ao utilizar o instrumento, sendo considerado essencial para um projeto de múltiplos casos como o desta pesquisa. Além deste fato, o autor ressalta que o protocolo aumenta a confiabilidade da pesquisa procura orientar o pesquisador na coleta dos dados. Para o autor, o protocolo deve conter uma visão geral do projeto do estudo de caso, procedimentos de campo, questões do estudo de caso

e guia de relatório de estudos de caso. O Quadro 18 demonstra o protocolo inicial da pesquisa. Lembrando que a visão geral do projeto, já foi explorado nas seções anteriores.

**Quadro 18** – Protocolo para a realização de estudo multicaseos

<b>Etapas</b>	<b>Atividades</b>	<b>Procedimentos</b>
Planejamento	Elaboração do Protocolo	Nesta etapa foram definidas as categorias da pesquisa, as unidades de análise e as instituições que constituiriam o estudo de caso.
Coleta de Dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterização dos três programas a serem analisados;</li> <li>• Elaboração do banco de dados com os documentos coletados por meio de sua cronologia e categoria;</li> <li>• Coletar os dados por meio da entrevista semiestruturada;</li> <li>• Transcrição das entrevistas e;</li> <li>• Organização dos dados por suas categorias pertinentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nesta etapa realizar-se-á a pesquisa documental (atas, currículos, avaliações e propostas) e;</li> <li>• Realização de entrevistas com coordenadores, professores que estiveram presentes no período em que o tema sustentabilidade passou a fazer parte da estrutura da atividade das três organizações.</li> </ul>
Análise de Dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar os dados coletados nas entrevistas e nos documentos e;</li> <li>• Verificar como ocorreu o processo do tema sustentabilidade nas três instituições estudadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de dados por meio da análise de conteúdo presente nas entrevistas e nos documentos coletados;</li> <li>• Confronto com a teoria empregada e;</li> <li>• Análise intra e intercasos.</li> </ul>
Conclusão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar o estágio da institucionalização da sustentabilidade no contexto de cada organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugestões e apontamentos finais</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em Yin (2005).

Após apresentação do percurso metodológico a próxima seção irá acordar os resultados encontrados na pesquisa.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo demonstrar os resultados da pesquisa. Inicialmente, são apresentadas a descrição e a análise individual dos três casos estudados. Nesta etapa utilizaram-se dados da pesquisa documental disponíveis nos *sites* das institucionais dos programas e no da CAPES e o conteúdo das entrevistas, perfazendo-se a triangulação intramétodos. Algumas informações foram complementadas com dados da observação não participante previamente anotados. Para melhor leitura, sem distorções, apresentam-se as informações em formato textual e no corpo do texto. Cabe destacar que as informações utilizadas são as que estão disponibilizadas nos *sites* e nos documentos das respectivas instituições e, dessa mesma forma, estão sendo expostas. O mesmo tratamento foi dado às falas dos entrevistados, cujos conteúdos foram transcritos na íntegra.

A análise desta etapa da pesquisa buscou responder a três dos objetivos específicos propostos, para que, ao final, possa dar-se a resposta à pergunta contida nesta dissertação. Assim, na análise de cada caso foram expostas:

- a) a verificação da inserção e descrição do processo de institucionalização da temática da sustentabilidade nos programas em de pós-graduação *stricto sensu* em Administração selecionados;
- b) a identificação dos fatores internos e externos que contribuíram/dificultaram a institucionalização da temática da sustentabilidade nas unidades de análise selecionadas; e
- c) a constatação do tipo de inserção da sustentabilidade na estrutura curricular dos programas.

Por uma questão meramente didática, opta-se por (para que cada objetivo seja respondido) apresentar os resultados encontrados em cada caso (análise intracasos). Para apresentação dos casos optou-se por expô-los em ordem alfabética, sendo, por conseguinte do PPGA-UEL, os primeiros resultados, seguidos do PPGA-UFRGS e, do PPGA-UNIFOR.

Posteriormente, na segunda etapa da apresentação dos resultados, apresentam-se as congruências e divergências entre os múltiplos casos estudados (análise intercasos) e uma análise mais abrangente e integrativa, procurando-se responder ao quarto objetivo:

- d) analisar o processo de internalização do tema sustentabilidade no campo das instituições estudadas.

Assim se apresenta um estudo comparativo dos três casos, suas divergências e congruências. Sempre que possível e visando-se expressar melhor os achados no campo empírico, ilustra-se a análise com trechos dos documentos e das entrevistas.

#### 4.1 O PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA: HISTÓRIA, ESTRUTURA E CARACTERÍSTICAS.

A Universidade Estadual de Londrina foi reconhecida em 7 de outubro de 1971, com a junção de faculdades isoladas, criadas desde a década de 1950 em Londrina, cidade, hoje, com aproximadamente 600 mil habitantes, situada no norte do estado do Paraná, na região sul do Brasil (UEL, 2016). Atualmente, a UEL oferta 54 cursos presenciais de Graduação (bacharelados e licenciaturas) e 236 de pós-graduação (residências, especializações, mestrados e doutorados), distribuídos em centro de estudos (UEL, 2016). O número de cursos e suas respectivas modalidades ofertadas pela instituição entre os anos 2011 e 2015 encontram-se expostos no Quadro 19.

**Quadro 19** – Cursos e modalidades ofertadas pelo PPGA-UEL entre 2011 e 2015

<b>Cursos Presenciais</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Graduação	64	45	53	54	54
Especialização	76	87	99	103	103
Residência	52	65	67	66	72
Mestrado	42	42	45	45	44
Doutorado	19	19	21	21	21

**Fonte:** UEL (2016).

Entre os programas de pós-graduação ofertados pela instituição, encontra-se o PPGA-UEL, curso cuja história antecede, em mais de uma década, à data de sua criação. Nos anos de 1990, docentes do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Londrina, dando início à criação de um mestrado, uniram-se aos docentes do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá e criaram o projeto de um programa *stricto sensu* que antecedeu ao PPGA (PPGA, 2016).

Assim, entre 1998 e 1999 foi elaborado um projeto técnico com a proposta de atuação das duas instituições "consorciadas", posteriormente aprovado pelo Conselho Técnico Científico da CAPES/MEC. Esse programa de mestrado em Administração, instalado em 14 de setembro de 1999, denominou-se Programa de Pós-Graduação em Administração, com a sigla PPA UEL-UEM (PPGA, 2016).

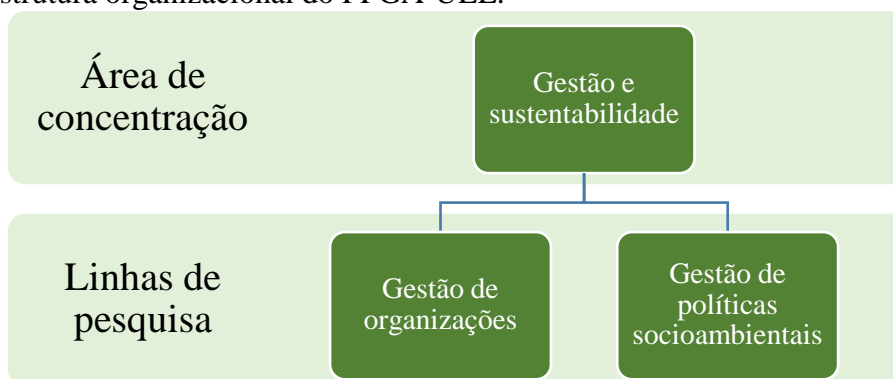
Por nove anos, ao longo da década de 2000, o PPA UEL-UEM atuou ofertando o curso em revezamentos semestrais. O PPA UEL-UEM teve o seu término no ano de 2009 e foi importante propulsor do surgimento de pesquisadores, estudos, e experiência acadêmica de nível *stricto sensu* no departamento, ligados, de certa forma, ao futuro PPGA (PPGA, 2016).

Em 2009, quando houve a ruptura do consórcio do PPA UEL-UEM, os docentes da UEL elaboraram para a instituição um novo projeto de curso cuja sustentabilidade foi considerada adequada, a fim de guiar a nova proposta, por ter abordagem multidisciplinar. Assim, o PPGA teve como seus primeiros objetivos:

- a) Promover, na comunidade acadêmica do programa, um ambiente de reflexão crítica a respeito de possibilidades, implicações e contradições nas relações existentes entre organizações, gestão e sociedades sustentáveis; b) Desenvolver conhecimentos distintivos que permitam potencializar os recursos regionais, a partir da consideração e da compreensão da natureza dos agentes econômicos, sociais e ambientais, bem como sua interação; c) Atuar no ensino e pesquisa, em nível *stricto sensu*, de natureza multidisciplinar, a fim de preparar profissionais aptos a produzir e disseminar conhecimentos sobre a relação entre a gestão e sustentabilidade; d) Criar, desenvolver e manter projetos de pesquisa voltados para a análise dos fenômenos organizacionais e do desenvolvimento sustentável; e) Articular, de modo multidisciplinar, os saberes diversos advindos das ciências humanas, exatas e sociais aplicadas e os temas das linhas de pesquisa, com vistas a qualificar profissionais para o exercício do magistério superior e para a pesquisa (CAPES, 2010a, p. 2).

A estrutura do curso foi concebida para estudar e pesquisar, a partir da visão multiparadigmática, orientando-se ao mesmo tempo, aos diferentes fenômenos organizacionais e gestão que são causa ou efeito da sustentabilidade (PPGA, 2016). Atualmente o programa encontra-se organizado conforme estrutura exposta na Figura 9.

**Figura 9** – Estrutura organizacional do PPGA-UEL.



**Fonte:** Dados da pesquisa com base em PPGA- UEL (2016)

No que refere a área de concentração, Gestão e Sustentabilidade, a gestão é tida ou percebida como um fenômeno social e, como tal, influencia e é influenciada por fatores culturais, históricos, econômicos, institucionais, éticos, políticos e organizacionais. É ainda, um elemento de síntese e articulação de estratégias, processos e ações em um determinado campo de decisão, aquele que integra os diversos recursos internos e externos à organização frente a demandas do contexto social e ambiental (PPGA-UDEL, 2016).

As linhas de pesquisas são duas, a primeira aparece como Gestão de Organizações. Nesta, se bem que ainda sem denominação, a temática da sustentabilidade aparece na descrição e é abordada como um campo que emerge dos contextos organizacionais e permeia as relações sociais estabelecidas pelos sujeitos, configurando novos olhares sobre a vida no planeta. Assume a dimensão objetiva, caracterizada por modelos, políticas e estratégias organizacionais inerentes às áreas funcionais de produção, *marketing*, pessoas, inovação e finanças, entre outras; assume também a dimensão subjetiva, abarcando as inter-relações existentes e emergentes entre atores e a gestão (PPGA-UDEL, 2016).

A linha de pesquisa Política e Gestão Socioambiental busca, nos estudos sobre a sustentabilidade, promover a produção de conhecimento a partir das contribuições conceituais e metodológicas de diversos campos de estudos, a respeito das tradicionais e inovadoras formas de institucionalidades, organizações e gestão da questão social e ambiental no âmbito público, estatal e do terceiro setor (PPGA-UDEL, 2016).

Considerando esses aspectos, no ano de 2010, a trajetória do primeiro programa de pós-graduação no país começou a ter área de concentração e todas as suas linhas de pesquisa abordando a temática de sustentabilidade. Sua trajetória mais detalhada e as características desse processo de adesão são apresentadas no próximo tópico.

#### 4.1.1 A Institucionalização da Temática Sustentabilidade no PPGA- UEL: Antecedentes

Para analisar a institucionalização da sustentabilidade no PPGA-UDEL é necessário compreender como era a estrutura do programa mantido anteriormente em consórcio com a Universidade Estadual de Maringá, o PPA UEL-UEM. A avaliação enviada pelo programa para designação do conceito do curso pela CAPES, no ano 2000 faculta saber que

O Mestrado em Administração UEL/UEM foi proposto para iniciar com apenas uma área de concentração: Gestão de Negócios. Esta proposta vem atender uma necessidade da região Norte/Noroeste do Estado do Paraná, na qual não há oferta de cursos dessa natureza. A localização geográfica das cidades de Londrina e Maringá permite também atender uma demanda

reprimida de alguns países vizinhos do MERCOSUL, que tem regularmente encaminhado solicitações a essas Instituições. O conteúdo da área de concentração apresenta-se como uma tendência na área de Administração, uma vez que privilegia temas atuais de natureza multi e interdisciplinar, que, em alguns aspectos, podem não ser contemplados em outros programas oferecidos no país. A área de Gestão de Negócios exige um perfil do candidato com experiência gerencial e/ou acadêmica, mais voltado para a prática das organizações de negócio. A relevância desta área, portanto, caracteriza-se como um importante fator de qualificação profissional (CAPESa, 2001, p. 33).

O interesse de formação do antigo programa era o mesmo que Beusch (2014) descreve para os cursos da área até o início da primeira década do III milênio, como uma orientação voltada à racionalidade de mercado. O mesmo documento, ao abordar as disciplinas do programa, demonstra que a sustentabilidade não era uma temática trabalhada entre os docentes. O mesmo reitera

As disciplinas ofertadas inicialmente para o curso foram pensadas no sentido de permitirem uma formação geral aos mestrandos com possibilidades de ampliação do quadro conceitual dos mesmos na área de Gestão de Negócios. Embora, em muitos casos, as disciplinas tenham conteúdos que podem contribuir para mais de uma linha de pesquisa (CAPES, 2001a, p 22).

Após os nove anos do programa consorciado, houve um brusco rompimento entre as duas instituições e ambas decidiram conduzir seus programas de mestrado de forma independente. Dessa forma, a determinante que levou à institucionalização de uma nova temática, neste caso a da sustentabilidade, não ocorreu devido a uma inovação, nova legislação ou força do mercado, mas como resposta a um problema organizacional específico Tolbert e Zucker (1999). Para alguns teóricos institucionalistas a adesão a novas práticas pode ocorrer em um momento de mudança social ou organizacional. Assim, as turbulências podem surgir a partir de choques exógenos, contradições internas, ou condições emergentes (GREENWOOD; JENNINGS; HININGS, 2015).

Esses fatos propiciaram a entrada ou a ascendência de atores ou de empreendedores institucionais, indivíduos que, de acordo com Battilana (2006), rompem, de certa forma, a partir da introdução de novas ideias e possibilidades de mudanças com a lógica institucional vigente, sendo dessa forma, capazes de desestabilizar o consenso que prevaleceu até então (GREENWOOD; SUDDABY; HININGS, 2002). No caso investigado isso ocorreu com alguns membros do corpo docente da UEL, pois a nova conjuntura abriu espaço para que três professores, que lecionaram no antigo programa elaborassem um novo projeto de curso para a UEL.

Dentre as possíveis temáticas, a sustentabilidade foi escolhida para orientar a área de concentração e as linhas de pesquisa. Esta opção foi explicada pelos entrevistados.

UEL 1. Então a gente começou a recorrer aos docentes na época primeiramente para fazer uma proposta viável e isso fez com que tivesse um corpo diversificado de docentes e acabamos realizando uma proposta que foi enviada.

UEL 1. Por falta de cultura, por falta de docentes titulados e isso nos levou ter que recorrer a outros departamentos para poder fazer a proposta: na época Economia, Ciências Sociais, Comunicação e Psicologia.

UEL 1. Daí eu falei, tudo bem é um conceito bem amplo e ele pode acomodar todo mundo aqui dentro, de várias vertentes.

UEL 1. Porque o nosso corpo docente era muito diverso e esta diversidade, inclusive diversidade para se trabalhar com áreas, inclusive pouco corriqueiras em administração no caso de Economia Solidária, cooperativas, a parte pública.

UEL 1. A nova proposta não poderia ser a visão tradicional como foi a visão da UEM, que basicamente foi uma continuidade do que o programa tinha antes. E nós achávamos que a CAPES não daria autorização para dois programas iguais a menos de 100 km.

UEL 2. Quando eu enxerguei essa possibilidade de unificar os professores, segundo a temática sustentabilidade, os professores se encantaram também os dois que viriam da sociologia na época.

UEL 2. A gênese eu diria que foi mais uma adequação ao perfil do nosso corpo docente, ao perfil que os professores doutores possíveis tinham possibilidade de fazer parte do programa tinham de pesquisar um tema comum e foi aí que a gente chegou a ideia da sustentabilidade.

Os fragmentos demonstram que havia diversidade na formação dos docentes e na pesquisa realizada por eles. Diversidade, que se refletia em uma complexidade, passível de ser abarcada pela temática da sustentabilidade. Logo, a temática foi acolhida para orientar a área de concentração e as linhas de pesquisa, pois o projeto inicial teve por objetivo, naquele momento, contemplar a formação dos docentes, agregar os de outras áreas, que iriam atuar no programa, tornando-se um programa com identidade própria, diferente do da UEM. A orientação do novo projeto possuía, neste aspecto, mais uma resposta contextual, emergencial e estratégica do que orientação para sustentabilidade propriamente dita.

Este tipo de ação demonstra muitas vezes reflexividade, concentrada, na concepção de Greenwood, Jennings e Hinings (2015) em iniciativas, muitas vezes não planejadas e/ou vagamente coordenadas; surge da atividade do dia a dia, em outras palavras, da "prática". Tais ações são movidas pela necessidade de fazer as coisas acontecer. Em determinadas circunstâncias, os improvisos se tornam acolhidos pela organização e, posteriormente, passam para o nível do campo. O resultado desta experiência é demonstrado no tópico seguinte.


#### 4.1.2 O Processo de Institucionalização da Temática da Sustentabilidade no PPGA-UEL

Na primeira oferta do curso, em 2010, a maioria das disciplinas que formava o primeiro projeto originava do *maistream* da Administração. Esta característica é explicada pelos institucionalistas históricos como uma causalidade social dependente da trajetória percorrida, *path dependent* (HALL; TAYLOR, 2003), que é entendida como eventos ou decisões que ocorreram no passado, mas influenciam as decisões presentes e futuras (ANTONELLI, 2009). No caso em questão, as disciplinas se assemelhavam às do PPA UEL-UEM e a nova proposta do curso não rompia totalmente com o que era desenvolvido no antigo programa.

No entanto, a oferta das disciplinas no primeiro ano do curso, em 2010, já apresentou mudanças que sinalizavam a internalização da temática no novo curso. A disciplina Sustentabilidade e Organizações tornou-se obrigatória no programa, o que indica que todos os estudantes necessitariam cursá-la para ser aprovados. Dessa forma, a temática passava a ter um *status* maior, além de demonstrar o início da desinstitucionalização das práticas do antigo programa.

Sobre este aspecto, Dacin, Goodstein e Scott (2002) afirmam que esta etapa é importante na questão da mudança institucional, uma vez que a compreensão da maneira como ela ocorre no contexto da mudança institucional auxilia a entender que emergem novos comportamentos, ideias e crenças (os *scripts*) estruturadores das novas instituições. A Figura 10 auxilia a visualizar o processo de institucionalização da temática mediante as disciplinas ofertadas em três períodos distintos, inicialmente, antes da ruptura com o antigo programa, em 2009, com o novo currículo e, por fim, em 2015.

**Figura 10** – Disciplinas ofertadas pelo PPA UEL/UEM em 2009 e pelo PPGA-UEL em 2010 e 2015, respectivamente

Disciplinas relacionadas à sustentabilidade	PPA UEL/UEM	PPGA UEL	
			
Disciplinas do Mainstream em Administração	2009	2010	2015
	DISCIPLINAS OBRIGATÓRIAS Seminários de Dissertação Metodologia da Pesquisa em Organizações Teoria das Organizações Empreendedorismo e Gestão de PMEs DISCIPLINAS OPTATIVAS Pesquisa em Empreendedorismo Estratégia Organizacional Planejamento de Tec. Inf. e Gestão da Inf. nas Organizações Ciência e Tecnologia nas Organizações Competitividade e inovação tecnológica Gestão de Competências Gestão de Marketing Gestão de Operações Métodos Quantitativos em Negócios Sociologia Econômica Jogo de Negócios: Gestão Estratégica Empresarial Estudo de temas contemporâneos relacionados à Gestão de negócios Administração Financeira Trabalho & Subjetividade: Dimensões Cotidianas Organizações e Sustentabilidade Modelos de otimização e simulação	DISCIPLINAS OBRIGATÓRIAS Teoria das Organizações Metodologia de Pesquisa em organizações Estudos quantitativos e qualitativos em Administração DISCIPLINAS OPTATIVAS Trabalho e Subjetividade Gestão Estratégica de Pessoas Simulação e gestão estratégica Gestão Financeira Gestão Estratégica de Marketing Gestão Estratégica Gestão da Inovação e Competitividade Gestão Articulada por Competências Comunicação e Cultura organizacionais	DISCIPLINAS OBRIGATÓRIAS Teoria das Organizações Metodologia de Pesquisa em organizações Estudos quantitativos e qualitativos em Administração Seminários de Dissertação

Fonte: CAPES (2009a, 2010b); PPGA-UEL (2016).

Ainda no ano de 2010, quatro disciplinas optativas relacionadas à temática foram ofertadas. Esta etapa já possuía indícios de objetificação, da qual a temática da sustentabilidade emergia direcionando-se a um *status* mais estável e disseminado no programa (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Para Tolbert e Zucker (1999), no estágio de objetificação, os novos arranjos organizacionais adquirem políticas e procedimentos específicos dentro da organização, tal qual se nota no fragmento de UEL1, em que o entrevistado cita como passou a ocorrer a elaboração das ementas das disciplinas e projetos

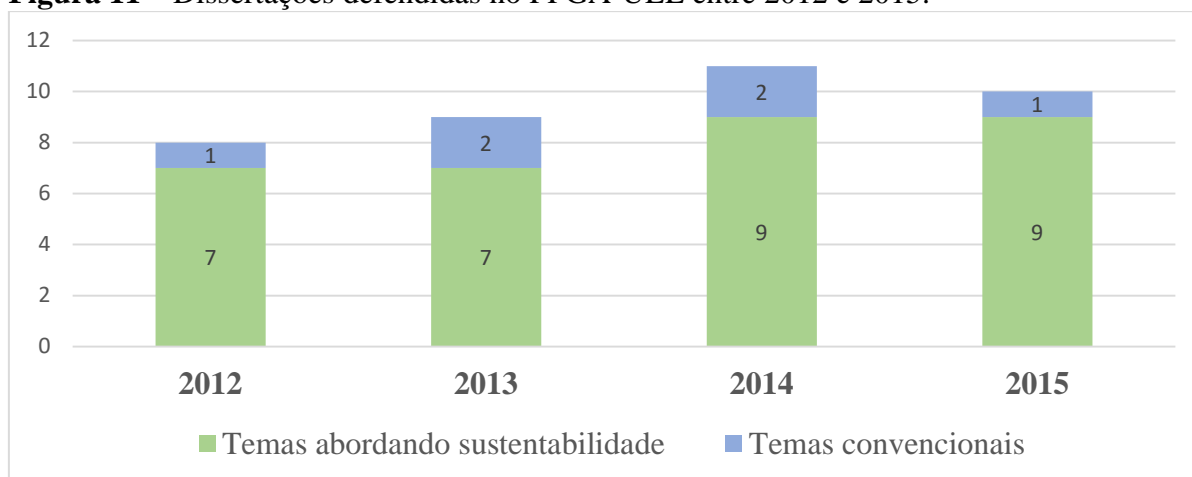
UEL 1. Começaram várias mudanças: começamos a discutir coletivamente as ementas. Então, isso deixa de ser um privilégio dos docentes. Isso deixa de ser um tabu. Como isso você deu asas aos professores desenvolverem seus pensamentos em torno da sustentabilidade.

Na visão de Eccles e Serafeim (2012), em vez de suprimir conflitos, organizações envolvidas na discussão da sustentabilidade tendem a incentivar a veiculação de diversos pontos de vista. Elas apreciam conversas construtivas com objetivo de se entenderem na organização. Além de liderar a sinergia e inovação, essas conversas também constroem a segurança.

Ainda que a temática se inseriu de forma significativa no currículo do curso, não é possível afirmar que a sustentabilidade se encontra completamente institucionalizada no

programa, o que Tolbert e Zucker (1999) classificaria como sedimentação. Evidência dessa constatação se obtém quando se analisam as dissertações que foram defendidas no programa entre os anos de 2012 e 2015, representados na Figura 11.

**Figura 11** – Dissertações defendidas no PPGA-UEL entre 2012 e 2015.



**Fonte:** CAPES (2012a, 2013a, 2014a, 2015a), PPGA (2016). Elaborado pelo autor (2016).

Nota-se que os trabalhos relacionados à sustentabilidade têm maior representatividade; no entanto, há entre os trabalhos abordagens que não a contempla. A maioria dos professores empenha-se no estudo dos temas e altera suas disciplinas para abordar a sustentabilidade, se bem que temas tradicionais em administração e estudos organizacionais ainda coexistam no programa.

Mesmo a organização do programa, em relação à linha de pesquisa e área para concentração ainda não está sedimentada, o que assinala que a possibilidade de reformulações não está descartada, como demonstra a fala do entrevistado.

UEL1. A partir do ano passado, pensei a propor que a gente passasse por uma refundação. Não quer dizer que a gente fundasse um programa novo, mas refletir agora coletivamente e não mais dois e três docentes sob o que que nós tínhamos feito.

UEL 1. [...] que tinha acontecido, o que tinha se desenvolvido a partir daquela proposta inicial e foi nessa discussão de refundação que a gente resolveu mudar a linha, área de concentração por exemplo. Uma das discussões que surgiu foi se deveríamos ou não continuar com essa linha, desculpa, com essa área.

Por fim, ao abordar a mudança institucional e a linearidade do processo de institucionalização baseado em três etapas, como proposto por Tolbert e Zucker (1999), o trabalho não o representa fidedignamente. Pois, no caso estudado, a desinstitucionalização de antigas práticas, a habitualização e a objetificação de novas se sobrepõem no mesmo período

de tempo. Sobre este aspecto, Hoffman e Ventresca (2002) argumentam que arranjos de longa duração desencorajam ideias e práticas ligadas à sustentabilidade inviabilizando a introdução de elementos e de seus valores na organização.

Outro aspecto a se considerar na pesquisa refere-se à teorização, tida por Tolbert e Zucker (1999) como um elemento presente entre as fases de habitualização e objetificação. Todavia, conforme a pesquisa, assume papel diferenciado na instituição. Este aspecto e as influências do campo organizacional sobre o PPGA-UEL serão expostos no tópico seguinte.

#### 4.1.3 Fatores Externos e Internos Explicando a Institucionalização da Sustentabilidade no PPGA-UEL

Quando se analisam os tipos de isomorfismos que poderiam ter influenciado na adesão à temática da sustentabilidade pelo PPGA- UEL, nota-se que, devido à ausência de legislação específica que oriente diretrizes de educação para sustentabilidade, não houve a percepção de isomorfismo coercitivo. Também não foi evidenciada a presença de isomorfismo normativo.

Contudo, verificou-se a presença de isomorfismo mimético, existente quando organizações tomam outras como modelo de atuação (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Essa constatação fica explícita quando um informante é questionado sobre a busca de informações junto a outras instituições, quando se projetava o curso.

UEL 2. Nós consultamos programas que tinham algo parecido, não só programas na Administração, mas, por exemplo, o PROCAM [...] que é da USP, um programa interdisciplinar.

UEL 2. Buscamos no Programa de Pós-Graduação em Administração e no de Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, também e algumas outras para complementar essas ementas.

A Universidade de São Paulo e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul são duas das mais conceituadas e tradicionais universidades do país, possuindo o PPGA-UFRGS, conceito de excelência da CAPES em 2009. Nessa posição, influenciaram a adesão da temática no programa estudado, o que demonstra que a posição central dentro do campo tem papel preponderante na influência em outros atores organizacionais. Para Greenwood *et al.* (2011), quando exercem posição central, as organizações podem influenciar nas respostas de outros atores. Os autores exemplificam, dizendo que universidades mais experientes e com

maior complexidade institucional influenciam mais nas expectativas de uma ampla gama de atores sociais do que universidades regionais menores.

Salienta-se que o isomorfismo evidenciado anteriormente ocorreu apenas no momento de elaboração do projeto inicial. Em sua trajetória, o programa passou a ter suas próprias características e *scripts* ficando evidente que a imitação foi limitada a um recorte no tempo. Para Beckert (2010), o mimetismo causado pela incerteza não aponta inequivocamente para a homogeneização institucional. A divergência institucional prevalecerá, se modelos institucionais observados em outros lugares não são considerados legítimas soluções institucionais.

Beckert (2010) compreende que a imitação de modelos institucionais irá fornecer legitimação somente se as instituições imitadas são tidas como instrumentalmente bem-sucedidas. Para que os modelos institucionais forneçam legitimação a empreendedores institucionais isso “dependerá de identidades culturais, bem como interesses políticos e econômicos” (BECKERT, 2010, p. 159). A objeção a um modelo institucional praticado em outro lugar pode ser um meio para definir e reforçar a identidade cultural percebida mantendo-se distantes os modelos institucionais que são vistos como estranhos a ele.

Outra explicação para a institucionalização da sustentabilidade no programa é sua posição dentro do campo. Em se tratando de um programa novo, sendo baixa a sua primeira avaliação perante a CAPES e situado geograficamente fora do eixo das principais escolas de negócio no país, levaram o PPGA a uma posição periférica. Greenwood, Jennings e Hinings (2015) defendem a tese de que as organizações menos centrais seriam menos informadas, teriam menos conhecimento das lógicas prevalecentes e, portanto, seriam mais propensas a exercer a reflexividade e estar dispostas a acomodar as pressões para mudanças como aquelas em que se internalizam elementos da temática de sustentabilidade.

No PPGA-UEL, um dos professores que participou efetivamente da elaboração do projeto fez suas pesquisas de mestrado e doutorado sobre a temática ambiental, conforme se evidencia o fragmento:

UEL 1. Meu tema central desde o mestrado são instituições, Estado e Política Ambiental. No curso de doutorado nas Ciências Sociais eu aprofundi mais isso, mas sempre fiquei estudando políticas estaduais porque é um nível bastante estratégico para compreender a política e derivaram [...] ICMS ecológico, instrumentos da política estadual.

O professor realizou o mestrado na área de Administração na Universidade Federal de Santa Catarina e o doutorado na área de Ciências Sociais na Universidade Estadual

de Campinas. O fato de ter conhecimentos na área e depois conseguirmos desenvolvê-los no PPGA-UEL configura o que Scott (2001) descreve como veículo institucional. Por este conceito entende-se que instituições podem ser incorporadas ou transportadas na forma de comportamentos habitualizados em padrões e rotinas. Estas rotinas refletem os padrões de ação dos atores que são replicados no espaço e no tempo (SCOTT, 2001; 2003).

No que tange às ações internas, nas quais os atores intraorganizacionais se destacam, observou-se que a teorização é um tipo de trabalho institucional utilizado pela coordenação do PPGA para interromper antigas práticas, e criam e mantêm a nova instituição no currículo do programa: a sustentabilidade. Os teorizadores presentes no programa, ao longo dos últimos anos, encontram-se mencionados na Figura 12.

**Figura 12** – Teorizadores presentes no PPGA- UEL entre 2010 e 2015



\*Os destacados em verde pesquisam, de alguma forma, temas relacionados à sustentabilidade.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2016).

Ainda no que concerne à presença de teorizadores, uma das falas expõe:

UEL 1. Como era um curso novo e havia muita gente da área aplicada, você não tinha bons teóricos. Né? Então a gente investiu muito alto no começo. A gente trouxe muita gente para cá né. E era uma forma de não só mostrar o curso, mas também de sedimentar junto aos alunos e aos docentes o tipo de abordagem que a gente queria dar aqui

UEL 1. Aí trouxemos [...] Professor Faria, Ariston e o Francis, né? Trouxemos vários docentes, também funcionalistas, não só da linha crítica, mas que deram para nós uma segurança para continuar.

Os professores e pesquisadores supracitados são, respectivamente, os professores/pesquisadores José Henrique de Faria, Ariston Azevedo e Francis Meneghetti. Estes pesquisadores, ligados ao campo crítico e teórico-crítico da Administração e dos Estudos Organizacionais, não possuem tradição em pesquisa sobre a temática da sustentabilidade. A função destes pesquisadores consiste em questionar o *status quo* da antiga instituição, atacando

sua legitimidade, tida até então como evidente, e o trabalho institucional que Battilana e D'Aunno (2009) consideram como aluidor dos mecanismos institucionais antigos, que eram representados pelas antigas discussões e temas presentes no PPA UEL-UEM.

A contribuição dos pesquisadores da temática de sustentabilidade consiste no fato de que a teorização facilita, legitima e amplia a difusão e a adoção de um novo arranjo institucional, porque é apresentada por atores com significado e autoridade (STRANG; MEYER, 1993). Quando isso ocorre, a teorização aumenta a velocidade de mudança institucional e a adoção de novas práticas ou papéis. Nesse aspecto, é possível citar ainda o trecho extraído de um documento emitido pelo PPGA, que demonstra a presença de teorização interna e externa.

Uma das dificuldades para essa transição é também o caráter recente e complexo do tema sustentabilidade. Frente a isso, o programa promoveu eventos e iniciativas com vistas a um maior esclarecimento de docentes e alunos sobre o assunto e, diante da interdisciplinaridade inerente ao tema, uma maior aproximação de outras áreas de conhecimento. Esse foi o caso dos eventos: I Seminário Interdisciplinar dos Cursos de Mestrado: Sustentabilidade e Políticas Públicas [...] e da Palestra Articulando Sustentabilidade, Inovações e Redes: uma visão interdisciplinar, proferida pelo Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedroso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CAPES, 2010a, p. 4).

A teorização interna, como a promoção do evento, é exercida pelos atores organizacionais que Knights e McCabe (2000) denominam agentes de mudança interna, cujo papel é a construção de legitimidade para a nova prática na organização. Para Birkinshaw, Hamel e Mol (2008), a atividade de teorização interna é entendida como um meio de neutralizar o ceticismo generalizado, demonstrado, muitas vezes, pelos membros da organização.

Os agentes de mudança interna consideram o valor da nova prática, condizente com as características vigentes da organização (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008), realizando o que Battilana e D'Aunno (2009) denominam como advogar a instituição, e auxiliando em sua criação por meio da apresentação de uma estrutura específica (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Segundo Knights e McCabe (2000), a teorização externa, como a palestra com um *expert* de uma instituição central no campo, é exercida pelos agentes de mudança externos, e esse tipo de teorização desempenha dupla função. Seu *status* de peritos independentes dá condição para que estes sejam trazidos, por exemplo, como palestrantes em eventos para verificar a importância do desafio que a organização está enfrentando e a validar

a inovação proposta como uma resposta a esse desafio (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008).

Neste aspecto, o teorizador é um operador do trabalho institucional, de agência projetiva, incumbido de defender a instituição (BATTILANA; D'AUNNO, 2009). Atores com conhecimentos e habilidades para dar suporte à nova instituição atuam também realizando o trabalho institucional de educar, e, dessa forma, suas ações são projetadas para perturbar categorizações abstratas nas quais o “sistema de significados é alterado” (LAWRENCE; SUDDABY, 2006, p. 221).

No caso estudado, os pesquisadores que teorizaram, durante o processo de institucionalização, contribuem para a ruptura da lógica anterior e, recorrendo a pesquisadores da vertente crítica, mantêm e reforçam a nova instituição, a sustentabilidade, legitimando também o novo curso no campo, ao expor a esses pesquisadores sua nova proposta.

A teorização assume um papel que vai além de demonstrar ideias atraentes, como expõem Greenwood, Jennings e Hinings (2015), ou de servir de atividade em etapa pontual da institucionalização na ótica de Tolbert e Zucker (1999). A teorização oferecia suporte para a mudança organizacional, desde a desinstitucionalização de antigas práticas, a transição para novos arranjos até a manutenção de novas lógicas institucionais pretendidas.

Na próxima seção demonstra-se-á como o PPGA-UEL inseriu a temática da sustentabilidade e os desafios que surgiram nesse processo.

#### 4.1.4 Inserção da Temática da Sustentabilidade e Desafios Evidenciados no PPGA- UEL

Devido à diversidade do corpo docente, como exposto anteriormente, a estratégia do curso se apresenta pela abordagem multidisciplinar, na qual diferentes campos do conhecimento são empregados para ensinar, juntos, a temática da sustentabilidade, ficando cada disciplina responsável por um tipo de abordagem (KARATZOGLOU, 2013) (Vide Figura 10, apresentada anteriormente).

Nesse aspecto, o currículo do curso demonstra que todas as disciplinas optativas e uma das obrigatórias tratam de alguma dimensão da sustentabilidade em suas ementas, quando não a incluem diretamente. Assim, a abordagem do PPGA-UEL é muito mais abrangente que a integração por disciplina, a baseada na estratégia competitiva, a da integração por aplicação e a integração sistêmica expostas por Raufflet (2013).

Entre os achados da pesquisa foi encontrada uma prática a que, mesmo na literatura consultada, não havia similar. Desde 2014, a disciplina Sustentabilidade e Organizações (obrigatória) passou a ser ministrada por um professor com formação em Administração e Ciências Sociais, em conjunto com um professor da área de Biologia, como se observa no fragmento abaixo:

UEL 1. Fizemos isso com Metodologia e depois com T. O. (Teoria das Organizações) e recentemente com Organizações e Sustentabilidade, que hoje eu divido com uma professora da Biologia. Começamos a entender nessa caixa preta, para garantir que essa política da diversidade, junto com a qualidade.

A disciplina, em 2015, foi composta por quatro módulos, sendo o primeiro denominado “Ambiente e Sustentabilidade: o olhar da Biologia”. Jacobi, Raufflet e Arruda (2011) explicam que a mudança necessária, capaz de levar a ações educativas voltadas para a sustentabilidade na área de Administração, envolve mudança de percepção e valores, de que resulta um pensamento aberto às indeterminações, à diversidade, à possibilidade de construir e reconstruir, em um processo contínuo, novas leituras e interpretações, facultando novas possibilidades de ação. As atividades desenvolvidas neste bloco da disciplina encontram-se explicitadas no Quadro 20.

**Quadro 20** – Módulo 1 da Disciplina Sustentabilidade e Organizações do PPGA-UEL em 2015.

Nº DA AULA	Programa de Trabalho
AULA 1. (4h)	Apresentação; A vida local ameaçada e conseqüentemente os serviços ecossistêmicos e ambientais – visões preliminares da atual crise ambiental
AULA 2. (2h)	A origem do universo e da vida na perspectiva da atual crise ambiental
AULA 3. (4h)	Aspectos socioambientais da Bacia do Rio Tibagi
AULA 4. (4h)	Campo. Bacia do Rio Tibagi.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2016). Elaborado pelo autor.

Esta experiência de unir visão ecocêntrica e tecnocêntrica talvez seja a mais próxima de uma abordagem centrada na sustentabilidade, como expõem Gladwin, Kennelly e Krause (1995), pois há uma tentativa de integração maior e mais profunda entre os dois paradigmas, capaz de oferecer uma visão de desenvolvimento que vai além da econômica e contempla tanto as pessoas (focado na melhoria da condição humana), quanto a conservação da base natural (manutenção da variedade e integridade da natureza não humana) (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995).

Durante a pesquisa sobre a institucionalização da temática, alguns desafios foram expostos pelos entrevistados:

UEL1. E você vê que caminha para isso, que seja multiparadigmática com certeza. Multidisciplinar, o nosso tem sido um grande desafio porque surgiram problemas também dessas escolhas. No início, de lidar com pessoas de outras áreas. Isso tem gerado um custo muito alto para gente; eles têm dificuldade de, pelo menos atender minimamente a demanda

UEL1. Há uma certa resistência dos próprios alunos da Administração, às vezes de serem orientados por esses professores, e até porque muitos, a maior parte, quase todos são muito novos aqui. Então nós temos um problema, que é um efeito colateral dessa investida de trazer docentes de outras áreas.

UEL 1. Criamos um problema seríssimo [...] estávamos com um mestrado com uma proposta totalmente diferente da graduação. Então você vê que você tinha um duplo serviço.

UEL 2. Alguns dos professores acabaram não encampando a ideia da sustentabilidade. Professor que não conseguiu fazer esta adequação, professor que tem uma base muito boa de administração, estratégia e marketing foi o professor (nome). Um dos motivos foi que ele não conseguiu fazer a migração, ele não conseguiu inserir a ideia de sustentabilidade na sua pesquisa.

Diante do exposto, ainda que se tente inserir a temática como central, permeando a área de concentração e suas linhas de pesquisa, o fato de considerar o programa multiparadigmático e multidisciplinar faz que haja um conflito de “tipos de formação” de conhecimento, pois os alunos oriundos da graduação vêm com a formação típica das abordagens tradicionais de ensino. Springett e Kearings (2001) explicam que há um grau de resistência às abordagens pedagógicas interdisciplinares, não-tradicionais, exigidas pelo desenvolvimento sustentável e que esta tendência se manifesta em muitas escolas de negócios.

Então, quando os alunos são aprovados para o programa, surgem embates sobre a complexidade do tema e a formação linear recebida no nível anterior de ensino (JACOBI; RAUFFLET; ARRUDA, 2011). Essa situação impacta na condução das pesquisas dos professores que, em alguns casos, não conseguiram contemplar seus temas de pesquisa com a perspectiva que se tornou central no programa.

Finalizada a análise deste caso, a próxima experiência analisada foi a do PPGA-UFRGS.

#### 4.2 O PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL: ORIGEM E CARACTERÍSTICAS

A história da UFRGS iniciou-se com a fundação da Escola de Farmácia e Química, em 1895 e, em seguida, da Escola de Engenharia. Dessa forma, iniciava-se também a educação superior no Rio Grande do Sul. Ainda no século XIX, foram fundadas a Faculdade

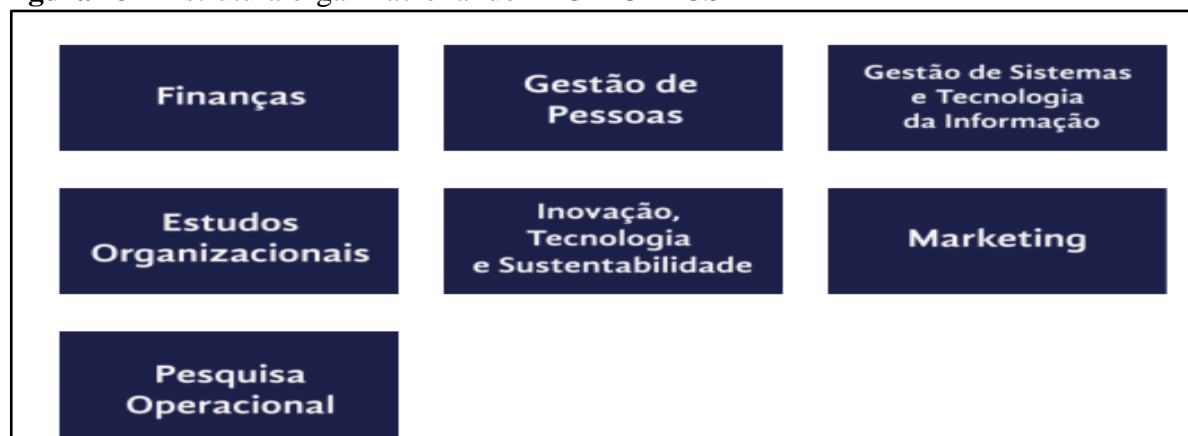
de Medicina de Porto Alegre e a Faculdade de Direito que, em 1900, marcou o início dos cursos humanísticos no Estado (UFRGS, 2016).

Em 28 de novembro de 1934, foi criada a Universidade de Porto Alegre, com a integração de várias escolas e cursos da cidade (UFRGS, 2016). Outro momento de transformação dessa Universidade foi o ano de 1947, quando passou a ser denominada Universidade do Rio Grande do Sul, a URGS, com a incorporação das Faculdades de Direito e de Odontologia de Pelotas e a Faculdade de Farmácia de Santa Maria. Posteriormente, essas unidades foram desincorporadas da URGS, com a criação da Universidade de Pelotas e da Universidade Federal de Santa Maria. Em dezembro de 1950, a universidade foi federalizada, passando à esfera administrativa da União denominando-se Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS, 2016).

Entre as escolas que compõem a universidade está a Escola de Administração da UFRGS (EA-UFRGS), originada da Faculdade de Ciências Econômicas, com a criação, em 1951, do Instituto de Administração. O Conselho Universitário da UFRGS aprovou, com a decisão n. 58/96, de 6 de setembro de 1996, a criação da Escola de Administração da UFRGS, tornando-a uma unidade autônoma. Entre os cursos da EA está o Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, o PPGA – UFRGS (EA-UFRGS, 2016).

O Programa de O PPGA- UFRGS iniciou suas atividades em 1972 com seu Curso de Mestrado em Administração Pública, concentrado nas áreas de Recursos Humanos e Administração Geral, e em 1994 começou o curso em nível de doutorado (EA-UFRGS, 2016). Atualmente, a estrutura do PPGA é composta por sete áreas de concentração, como se esboça na Figura 13.

**Figura 13** – Estrutura organizacional do PPGA-UFRGS



Fonte: PPGA-UFRGS (2016).

Como se observa, o PPGA-UFRGS é composto por sete áreas de concentração, que também são, por sua vez, linhas de pesquisa. O curso possui um coordenador geral e cada área possui seu respectivo coordenador. Como o foco do estudo é a temática da sustentabilidade, a área que dedicou mais atenção foi a área de concentração que engloba a Inovação, a Tecnologia e a Sustentabilidade. Nos próximos tópicos será apresentada a institucionalização da sustentabilidade no programa.

#### 4.2.1 Institucionalização da Temática da Sustentabilidade no PPGA-UFRGS: Antecedentes

No Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a sustentabilidade, nas linhas de pesquisa e área de concentração, não foi idealizada como elemento central na concepção do curso como um todo. A sustentabilidade ganhou espaço na linha de Inovação e Tecnologia. No entanto, outras linhas também possuíam pesquisadores na área. De acordo com a pesquisa, a temática já era abordada no programa, desde meados da década de 1990. Quando questionados acerca dos atores e como se iniciou a abordagem na temática, os entrevistados destacaram:

UFRGS 1. Aqui na realidade quem sempre trabalhou aqui na escola foi o UFRGS 3 que trabalhava com gestão ambiental. Ele foi o precursor aqui na escola no tema e falava sempre da questão ambiental e hoje ele fala da sustentabilidade.

UFRGS 2. Na verdade, a gente: eu e o UFRGS 1 trabalhamos com sustentabilidade há vinte anos já. Desde 2011 que tem no nome da área, mas na atuação em orientações já tem vinte anos.

UFRG 3. Então, na época não existia a disciplina, concurso na área de administração. E aí eu comecei a criar disciplinas, criar uma linha de pesquisa. Isso foi lá em 96 e aí iniciou esse processo.

UFRGS 3. Mas, foi assim, foi um dos precursores no Brasil. Existiam outras colegas que trabalhavam este tema também em outras universidades, mas as universidades, que eu saiba, não tinham disciplinas assim.

Um dos precursores a pesquisar sustentabilidade, em nível de pós-graduação, foi o professor UFRGS 3. O pesquisador teve contato com a temática enquanto fazia seus estudos de doutorado na Alemanha. Este pioneirismo, como exposto em duas das falas, não se deu só na instituição, mas no campo nacional, fato que foi constatado internacionalmente no ano de 2005, como aborda a matéria na Revista Administração do Milênio publicada naquele mesmo ano (Vide Anexo A).

O UFRGS 3 também foi o responsável por ministrar as duas primeiras disciplinas que abordavam a temática, no PPGA, no ano de 1996 e por orientar as primeiras

dissertações sobre a temática defendidas no ano de 1997. A continuação dessa trajetória bem como alguns de seus desdobramentos encontra-se expostos e descritos no tópico seguinte. Desse modo, presume-se que os entrevistados foram os empreendedores institucionais, que, para DiMaggio (1988), têm um interesse especial em arranjos institucionais e mobilizam recursos para criar novas instituições ou transformar os já existentes.

#### 4.2.2 O Processo de Institucionalização da Temática da Sustentabilidade no PPGA da UFRGS

Quando se analisa a institucionalização da temática da sustentabilidade no PPGA-UFRGS nota-se que seu processo foi paulatino, com algumas evoluções ao longo dos anos. Quando questionados sobre como as ideias de sustentabilidade foram incorporadas, os entrevistados referem

UFRGS 1. Na realidade, eu acho que raramente vai acontecer de você institucionalizar diretamente. Tu tens que abrir os espaços, construir os espaços para ti poder depois em um dado momento ocorrer a institucionalização né. Ela não vai ocorrer da noite para o dia.

UFRGS 3. Mas, tinha na época bastante resistência. Tem toda uma história [...] O tema não era conhecido. Eu era meio questionado por que falar, na época não era sustentabilidade, era gestão ambiental. Por que gestão ambiental no curso de Administração? E eu usava o argumento, gestão, tem de estar na área de administração. Não é só ambiental.

Neste aspecto, a fala do UFRGS 3 demonstra uma característica da reflexividade que consiste em demonstrar que os campos organizacionais contêm múltiplas lógicas (GREENWOOD; JENNINGS; HININGS, 2015). O argumento da gestão ambiental sobre a administração corrobora esta afirmação e explicita que a reflexividade não surge unicamente de choques exógenos, mas são resultantes das tensões endógenas e de contradições presentes internamente (GREENWOOD; JENNINGS; HININGS, 2015). Como resultado desta atividade, a institucionalização foi iniciada em 1996, tendo como destaque a inserção de duas disciplinas que abordam a temática. Estas disciplinas e suas descrições encontram-se descritas no Quadro 21.

**Quadro 21** – Descrições das disciplinas gestão ambiental e competitividade e gestão e competitividade na empresa

Disciplina	Descrição
Gestão Ambiental e Competitividade	Nesta disciplina são abordados conceitos relativos ao meio ambiente e apresentadas as diferentes visões sobre a relação do setor produtivo com o meio ambiente. São apresentadas também as tipologias das perspectivas ambientalistas e a evolução histórica da preocupação ambiental nas últimas décadas. São analisados os impactos ambientais decorrentes da produção industrial e as alternativas existentes. São relatados casos de sucesso de empresas que investiram em gestão ambiental. A ISO 14000 e as diferentes técnicas para minimizar as perdas são analisadas mostrando-se como estas ferramentas podem tornar a empresa mais competitiva. São discutidas também a repercussão da gestão ambiental, em diferentes organizações, e a sua relação com os diversos setores dessas organizações.
Gestão Ambiental na Empresa	As fronteiras da produção industrial e do atual modelo de bem-estar: desenvolvimento sustentado e a nova ordem econômica; causas e efeitos dos atuais problemas ambientais; a evolução da legislação ambiental; a construção de um novo modelo de bem-estar; as possibilidades e fronteiras do desenvolvimento sustentado. A proteção ambiental na empresa: a empresa como parte da sociedade; os efeitos do processo produtivo sobre o meio ambiente; a relação entre custo e benefício da proteção ambiental; métodos e técnicas para a produção limpa; a qualidade de produtos ecológicos; o <i>marketing</i> ecológico; ISO 14000 e a competitividade internacional; o gerenciamento ambiental da empresa.

**Fonte:** CAPES (1998a, p. 38-39).

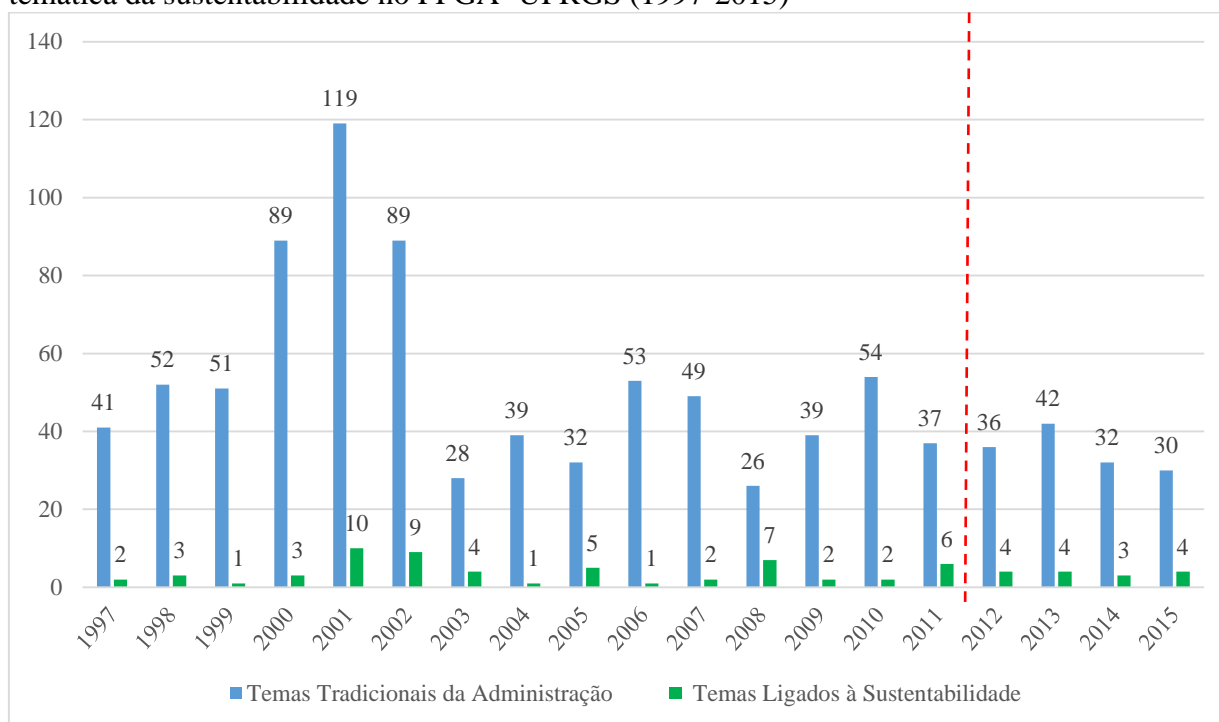
Quando se analisa a definição das disciplinas, nota-se que o enfoque da Gestão Ambiental e Competitividade era notadamente dado às questões ambientais da empresa destacando-se as dimensões ecológicas e ambientais explicitadas por Sachs (1993; 2002). Como tais dimensões podem ser consideradas aquelas que possibilitaram iniciar-se o caminho para o ensino e a pesquisa da temática da sustentabilidade no programa. Para Leal- Filho (2015), quando se analisa a questão da operacionalização da sustentabilidade, as questões ambientais representam as discussões iniciais. A disciplina Gestão Ambiental na Empresa tratava do “desenvolvimento sustentado” e “bem-estar”, inserindo temas mais ligados às dimensões não-ambientais da sustentabilidade, o que incluía abordagens de dimensões sociais e de longo prazo.

O início do processo de institucionalização é descrito por Tolbert e Zucker (1999) como habitualização. Nessa categoria, a introdução de uma nova área do conhecimento da gestão permitia o surgimento de uma nova estrutura, que, para Tolbert e Zucker (1999) indica que o trabalho é dividido em tarefas diferentes e como essas são coordenadas. Como se evidencia nas dissertações e disciplinas que ganharam espaço dentro da estrutura pré-estabelecida do programa e na área de concentração.

Selznick (1971) ressalta que a institucionalização acontece na organização com o passar do tempo. Os colaboradores que nela atuam, os interesses dos grupos que a criaram e a maneira como a gestão se adaptou às mudanças do ambiente são dados que vão

sendo organizados. Nessa perspectiva, a institucionalização é o processo que consiste em transformar crenças e ações em regras de conduta social, que, ao longo do tempo e por influência de mecanismos de aceitação e reprodução, se estruturam. Nestas ações e condutas sociais, evidenciou-se que o número de dissertações que abordam a temática no curso passaria a ter caráter permanente, em todos os anos após 1997, conforme se demonstra na Figura 14.

**Figura 14** – Número de dissertações abordando temas tradicionais e relacionados com a temática da sustentabilidade no PPGA- UFRGS (1997-2015)



**Fonte:** Silva, Maurer e Silva (2012); Plataforma Sucupira (2016).

Pelas dissertações defendidas no programa, observa-se que as primeiras ligadas à temática foram apresentadas no ano de 1997 e, ainda que variem em quantidade ao longo dos anos, a temática tem persistido nos trabalhos. A linha em vermelho marca o início da área de concentração que aborda oficialmente a temática. Esta mudança não resultou em incremento no número de dissertações ligadas à sustentabilidade, mas, desde então, as dissertações, sobre ela, passaram a ter uma variação menor.

O número de dissertações demonstra um comportamento social repetitivo, baseado em sistemas normativos e entendimentos cognitivos que dão significado à mudança social e “possibilita auto reprodução da ordem social” (GREENWOOD *et al.*, 2008, p. 4-5). Demonstra-se também ter-se tornado uma prática social com certo grau de resiliência, o que a tipifica como uma instituição na concepção de Scott (2001).

Por um período de sete a oito anos, a disciplina Gestão Ambiental e Competitividade se manteve na grade curricular do PPGA/UFRGS como a única disciplina a tratar da sustentabilidade, deixando Gestão Ambiental na Empresa de ser ofertada. Outras inserções ocorreram no ano de 2005, quando o curso passa a ofertar também as disciplinas Administração de Operações Sustentáveis e Ética nas Organizações Contemporâneas. As descrições sobre estas veem-se no Quadro 22.

**Quadro 22** – Descrições das disciplinas Ética nas Organizações Contemporâneas e Administração de Operações Sustentáveis

<b>Disciplina</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Descrição</b>
Ética nas Organizações Contemporâneas*	Propiciar condições para o desenvolvimento de uma visão analítico-crítica face a pressupostos que fundamentam a ação humana organizada, prestando contribuição da ética e da (virtude) moral para a promoção da dignidade humana no seio das organizações contemporâneas.	Ética e (virtude) moral como dimensões da ação humana organizada: uma visão histórica. Ética como prática de subjetivação: impactos sobre a cooperação e a confiança no contexto das novas formas de organização (social) do trabalho. Ética e administração. Democracia, não-violência, paz - uma ética para o futuro, a ética da (co) responsabilidade.
Administração de Operações Sustentáveis	Preparar o executivo para as tarefas que aumentam a sustentabilidade da fábrica.	Ao final deste curso, você deverá ser capaz de assumir papéis proativos nas iniciativas sustentáveis de sua organização. Em particular, você deverá ser capaz de: i) lidar com os conflitos aparentes entre as medidas de desempenho econômicas e ambientais; ii) inserir objetivos sustentáveis no processo de desenvolvimento de novos produtos e; iii) resolver as dificuldades associadas às operações de reciclagem.

\*Nota: Foi considerada por conter textos que abordam a sustentabilidade na ementa.

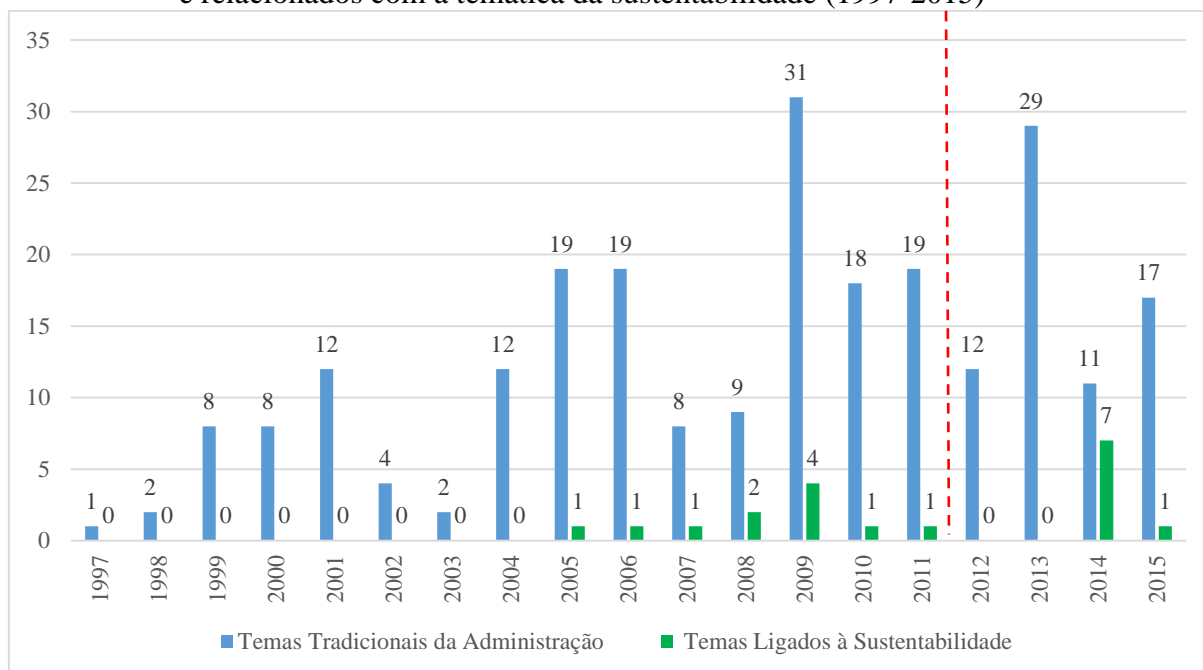
**Fonte:** CAPES (2005a)

Assim, além da disciplina de Gestão Ambiental, outras duas ganhavam espaço na estrutura curricular do curso: Ética nas Organizações Contemporâneas e Administração de Operações Sustentáveis. A sustentabilidade surgia, pela primeira vez, no nome de uma disciplina, mas o enfoque ainda era ambiental e econômico. Estas características estavam atreladas ao que Dyllick e Hockerts (2002) denominam ecoeficiência, normalmente calculada como valor econômico agregado por uma empresa em relação ao seu impacto ecológico. É alcançada mediante a entrega de bens e serviços que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida a preços competitivos, reduzindo progressivamente o impacto ecológico e a quantidade de recursos durante todo o ciclo de vida.

Ainda no ano de 2005, surgiu a primeira tese sobre a temática defendida no programa. Cabe salientar que o programa de doutorado foi criado na instituição no ano de 1994 e a primeira tese só apareceu 11 anos depois, em 2005. O número de teses defendidas, bem

como àquelas que abordam a sustentabilidade, em alguma de suas dimensões encontra-se relacionadas na Figura 15.

**Figura 15** – Número de teses defendidas no PPGA-UFRGS, abordando temas convencionais e relacionados com a temática da sustentabilidade (1997-2015)



**Fonte:** Silva, Maurer e Silva (2012); Plataforma Sucupira (2016).

Oficialmente, o ano de 2011 foi o ano em que se inseriu a temática da sustentabilidade como linha de pesquisa e área de concentração no programa. Quando questionados acerca desta mudança na linha de pesquisa, antes Inovação, Tecnologia e Produção, os entrevistados afirmaram:

UFRGS 1. Isso aí foi muitos anos, porque daí chegou um momento que se juntou a (nome), mais adiante que trabalha parcialmente com esse tema e aí o que acontece? Eu acho que nossos trabalhos começaram a dar resultados ao mesmo tempo que houve um aumento na discussão da sustentabilidade.

UFRGS 3. Claro, nós tínhamos uma área que era gestão e tecnologia, inovação e tecnologia e começou a aumentar bastante a demanda pela área ambiental e mais em termos de sustentabilidade e aí a gente percebeu que as pessoas vinham para nossa área e não sabia que se trabalhava também com questões de sustentabilidade. Então, foi uma negociação assim.

UFRGS 3. Foi mais uma adaptação de uma coisa que já estava consolidada. O processo começa bem antes. E o mais antigo na área, somos eu o UFRGS1 e UFRGS 2 e a (nome) veio depois. Então já tinha muita coisa antes da mudança da área, né dissertações e teses, projetos de pesquisa.

Pelos fragmentos expostos, verifica-se que o surgimento da palavra na área de concentração, que no programa também remete à área de pesquisa, é fruto de esforços em

pesquisas, orientações de trabalho e reconhecimento de resultados. Além disso, o fato de haver na linha de pesquisa o conceito sustentabilidade, deixava explícito aos interessados que havia pesquisadores dedicados à temática, cujas discussões encontravam-se em evidência.

Conforme Tolbert e Zucker (1999), essa fase se classificaria como estágio semi-institucionalizado na qual desenvolve-se certo grau de consenso social, entre os decisores organizacionais, a respeito do valor da nova estrutura e da sua crescente adoção pela organização com base nesse consenso. Essa característica fica perceptível quando se expõe um trecho da ata referente à votação da introdução da nova temática na área de concentração do PPGA-UFRGS.

Inclusão na Pauta: Troca de nome de área de concentração: tendo em vista o recebimento da ata de reunião da Área de Gestão da Tecnologia e da Produção na qual é manifestada aprovação por unanimidade da troca do nome da área para “Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade” [ITS] (UFRGS, 2011 p. 3).

O consenso social, para Tolbert e Zucker (1999), demonstra que, quanto maior o grau de institucionalização, menor é a resistência e maior o consenso social sobre o valor da estrutura. Pelo trecho acima vê-se que, a “votação unânime” indica o consenso refletido na aprovação que garante a mudança e inclusão da sustentabilidade na área.

Para a nova mudança na estrutura da área de concentração, em 2011 houve a inclusão de mais três disciplinas que abordam a temática: Da Produção ao Consumo: Competitividade, Inovação e Sustentabilidade, Métodos de Pesquisa em Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade, Discussões Epistemológica, Teórica e Metodológica a partir da Complexidade. Seus objetivos e descrições encontram-se expostas no Quadro 23.

**Quadro 23** – Disciplinas que abordam a sustentabilidade incluídas no currículo do PPGA-UFRGS em 2011

<b>Disciplina</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Descrição</b>
Da Produção ao Consumo: Competitividade, Inovação e Sustentabilidade.	O objetivo desta disciplina é compreender, através de uma abordagem multidisciplinar e integradora, as diversas facetas existentes da produção ao consumo de bens e serviços, sob a ótica de um mercado global cada vez mais exigente e bem informado. A partir do entendimento de elementos transversais como competitividade, internacionalização, inovação e sustentabilidade, objetiva-se analisar os fatores que permeiam da produção ao consumo nos tempos atuais	Pretende-se analisar a produção sob uma ótica dinâmica e sistêmica, desde a sua fase inicial até a industrialização, processamento, e distribuição de bens e produtos. Também é nosso objetivo compreender o consumo, não apenas como um fenômeno simbólico e cultural, mas essencialmente como uma forma de comunicação da sociedade em tempos de globalização. Por fim, através desta disciplina objetiva-se analisar criticamente a literatura sobre o desenvolvimento recente da produção ao consumo e visa-se identificar tópicos de pesquisa que possam ser desenvolvidos pelos alunos em dissertações e teses (CAPES, 2011, p. 20)
Discussões Epistemológica, Teórica e Metodológica a partir da Complexidade.*	Abordar o contexto contemporâneo complexo e abordagens teóricas sobre complexidade.	O método (Morin). Outras discussões sobre complexidade moriniana. Discussões epistemológicas, teóricas e metodológicas voltadas para a administração para diferentes níveis, a partir da complexidade. Tópicos em administração que podem ser ligados à complexidade, entre outros: estratégia, gestão, inovação, tecnologia, mudança, multidimensionalidade, sustentabilidade, redes, transdisciplinaridade.
Seminário Pesquisa em Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade	Este seminário estimula tanto alunos a apresentar os seus projetos de dissertação e de tese, quanto professores e profissionais da área a apresentar e debater os resultados de estudos e pesquisas na área (Plataforma Sucupira, 2016, com dados de 2011)	O Seminário de Pesquisa em Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade I é oferecido pela área de Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade do Programa de Pós-Graduação em Administração.

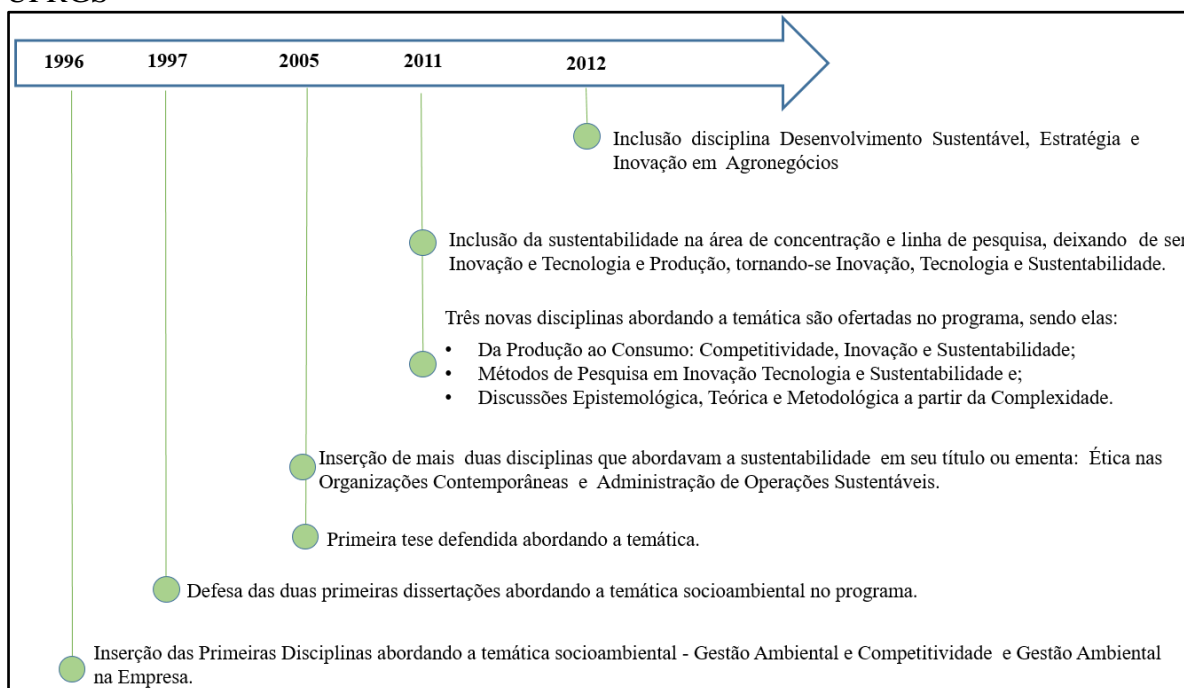
\*Nota: foi considerada por conter textos que abordam a sustentabilidade na ementa.

**Fonte:** CAPES (2011a, p. 27); Plataforma Sucupira (2016).

Nos anos seguintes reduziu-se o número de disciplinas na grade curricular do programa; a última ocorreu em 2012, quando a disciplina Desenvolvimento Sustentável, Estratégia e Inovação em Agronegócios passou a fazer parte do currículo.

Em 2015, todas as disciplinas ligadas à sustentabilidade eram eletivas, e a sustentabilidade incluída em uma área de concentração do programa fez com que houvesse concentração das dissertações e teses nesta área. A linha evolutiva que contempla as principais ações relativas à institucionalização da sustentabilidade no PPGA-UFRGS encontra-se exposta na Figura 16.

**Figura 16** – Linha evolutiva da institucionalização da temática da sustentabilidade no PPGA-UFRGS



**Fonte:** Dados da Pesquisa – Elaborado pelo autor.

Atualmente, quatro pesquisadores trabalham diretamente com questões relacionadas à sustentabilidade na linha de pesquisa e orientam no mestrado e doutorado. Todavia, sobre o espaço que a sustentabilidade ocupa atualmente não é unânime a posição dos pesquisadores da área. Sobre isso, cabe destacar o fragmento do entrevistado UFRGS 2.

UFRGS 1. Na verdade, deveria ser só inovação e sustentabilidade, mas a tecnologia foi difícil de tirar. Então permaneceu, no fundo, no fundo a inovação é o que junta todos nós. Aí a sustentabilidade, tem alguns que trabalha com sustentabilidade e alguns que não trabalham com sustentabilidade. Demorou vários anos de discussões para colocar o nome de sustentabilidade que tem hoje.

UFRGS 2. A minha posição é que a gente tinha que criar uma área nova para gente poder avançar mais. Nós ainda somos limitados pelo, pelos que não querem. Querem estar conosco, porque nós somos alta produtividade dentro e os dez professores alta produtividade da escola cinco estão na nossa área. E quatro deles são de sustentabilidade.

UFRGS 2. Então no grupo a gente é interessante porque nós somos mais produtivos. E então tem uma questão de interesse porque estar junto parece que a área é esse conjunto de pessoas e tal, mas na verdade a pontuação, a premiação é nossa não é da área. Então para mim, teria de claramente separar.

UFRGS 2. A área ela já existia né? Nós ingressamos nela. Mas a origem dela é do conhecimento tradicional que não comporta a sustentabilidade. Então, nós fizemos um esforço para poder mudar o nome da área, mas não é suficiente do meu ponto de vista. Acho que a gente deveria se separar.

Nos últimos anos, ainda que o modo como a sustentabilidade apresenta a estabilidade, no que se refere aos indicadores de institucionalização aqui utilizados, a organização da linha de pesquisa não agrada a todos os pesquisadores. Mesmo a mudança do nome da área de concentração se deu mediante negociação e houve interesses internos envolvidos nesta mudança.

Não é possível fazer análises preditivas; considera-se, porém, os recursos e o prestígio dos docentes e pesquisadores na área da sustentabilidade garantidos por financiamentos, premiações nacionais e internacionais e por terem “alta produtividade”, talvez haja no futuro um movimento que torne a sustentabilidade em linha de pesquisa e área de concentração própria.

A seguir são apresentados elementos internos e externos do PPGA- UFRGS que podem ter facilitado a institucionalização da temática de sustentabilidade.

#### 4.2.3 Forças Internas e Externas que Explicam a Institucionalização da Sustentabilidade no PPGA- UFRGS

O fato do PPGA-UFRGS ter sido um programa precursor da pós-graduação em Administração no país, na abordagem da sustentabilidade, fez que ele recebesse pouca influência de outras organizações nacionais. Quando questionados acerca do monitoramento e busca de informações junto a outras instituições, os entrevistados responderam

UFRGS 1. Não, eu pelo menos não fiz, foi assim meio de interesse quase que uma questão endógena, pessoal assim de interesse por isso aí

UFRG1. Na realidade nessa época tinha o UFRGS 3 aqui na questão ambiental e eu lá com a questão da sustentabilidade no agronegócio, mas nós éramos meio isolados, praticamente só nós tratando desses temas né... praticamente foi assim, vamos dizer um nessa época um trabalho meio solitário.

UFRGS 1. Eu encontrei na sustentabilidade uma causa acadêmica e ao mesmo tempo prática de contribuição com a sociedade. Eu comecei a valorizar muito os limites né? Dos problemas que são gerados pelo avanço mais antrópicos e isso aí acho que foi uma coisa que cresceu para mim e então se tornou tanto do ponto de vista como cidadão né? De tentar fazer uma coisa para melhorar o mundo.

UFRGS 2. Não, porque acho que nosso programa foi o primeiro ou um dos primeiros que começou a trabalhar o nome, o termo de sustentabilidade na pós.

UFRGS 3. Não, até porque fomos os pioneiros né? Alguma busca era feita no exterior né?

Embora a questão endógena fique evidenciada em virtude do fragmento exposto pelo UFRGS1, vale ressaltar que dois dos três entrevistados realizaram pesquisa na qual abordaram sustentabilidade nos programas do curso de pós-graduação do qual foram egressos. O UFRGS 3 desenvolveu sua tese de doutorado na Universidade de *Kassel* na Alemanha, com o tema planejamento e desenvolvimento regional ecologicamente orientados. Questionado sobre este contato com o tema, o entrevistado relata:

UFRGS 3. E lá que eu fui entender que a inovação [...] era como transformar os produtos e os processos mais limpos. Gastando menos recursos: Água, energia e tal, gerando menos resíduos e coisa assim. Inovar passou a ser mais limpo, um tanto diferente da inovação que eu trabalhava aqui. Então depois que eu me esverdeei [...] assim no doutorado e comecei a me interessar por essa área. Voltei, depois de terminar o doutorado, fiz o concurso aqui na universidade e comecei a trabalhar nesta área.

O entrevistado UFRGS 3 também desenvolveu pesquisa de doutorado abordando a sustentabilidade. Sua tese foi desenvolvida na área de Sociologia na Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo (FFLCH). O tema de seu trabalho de doutoramento incluía: cooperativas, qualidade de vida, bem-estar social e qualidade ambiental. Quando questionado sobre sua experiência acadêmica anterior e as atividades desenvolvidas na instituição o entrevistado declara:

UFRGS 3. Sim, eu trabalho com inovação social, tecnologia social, sustentabilidade, cooperativismo, empreendedorismo.

Para Scott (2003), indivíduos com essas características agem como “veículos institucionais” ao longo do tempo e espaço. Os pesquisadores com conhecimento prévio em questões da sustentabilidade, como os mencionados nos fragmentos e nos dados da pesquisa, atuam com dois veículos institucionais: os sistemas relacionais, que consistem em ligações tanto interpessoais quanto interorganizacionais, e as rotinas (comportamento habitualizado) manifestadas por meio de ações padronizadas que refletem o conhecimento tácito realizado e transmitido por atores organizacionais (SCOTT, 2003). Agem como intermediários da instituição e atuando como “participantes ativos na formação e reconstrução de ideias a serem transmitidas” (SCOTT, 2003, p. 888).

Não se evidenciou a presença do isomorfismo coercitivo relacionado a aspectos jurídicos no PPGA-UFRGS; todavia, os três entrevistados assinalaram que houve um aumento no número de candidatos interessados em estudar a temática no programa:

UFRGS 1. E começou a aparecer muitos candidatos em sustentabilidade. [...] então foi um processo assim dentro da área nossa digamos assim que levou muitos anos de discussões.

UFRGS 2. Outra coisa que também que foi decisivo para quando a gente mudou o nome da área em 2011 foi porque nos anos anteriores houve uma grande inscrição de candidatos que queriam trabalhar com sustentabilidade.

UFRGS 2. Então teve um dos anos, que eu acho que foi em 2010, que praticamente não tinha alunos para trabalhar com os outros professores, as outras linhas de pesquisa. Isso foi um indicador para mostrar que a demanda, os alunos estavam vindo para trabalhar conosco e não para os outros temas.

UFRGS 3. Então, foi uma negociação assim, né? De que precisamos reformular a área, porque as vezes tinha processos de seleção que 70% dos candidatos eram interessados nessa temática seleção para mestrado e doutorado.

UFRGS 3. E isso inverteu, hoje nós somos a área, uma das que tem maior números de candidatos e com notas muito altas, que mostra que não só o número de pessoas, mas também a qualificação dos candidatos.

Para DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo coercitivo pode ser resultado de pressões informais exercidas sobre as organizações por outras organizações. Para os autores, estas pressões podem agir como meio de persuasão. Dessa forma, a pressão se bem que destituída de caráter jurídico exercida pelo aumento do número de alunos que pretendem estudar estas temáticas foi utilizada como argumento pelos entrevistados para que houvesse mudança organizacional.

Localizadas na parte central do campo, organizações como o PPGA-UFRGS estão mais conscientes das expectativas institucionais, mais acessíveis a elas e delas mais se beneficiam, acolhendo-as com mais propriedade (GREENWOOD; JENNINGS; HININGS 2015).

O isomorfismo não é, então, resultado de uma imitação, mas da aceitação de uma demanda da sociedade. Esta mesma constatação foi feita por Silva, Campanário e Souza (2013) em um estudo sobre a transversalidade da educação ambiental em cursos de graduação em Administração e por Beltrame (2015) acerca da institucionalização da temática da sustentabilidade em um curso de graduação em Administração. Esta última constatou que o isomorfismo coercitivo se destacou pela pressão social pela formação ampliada do administrador, exercendo pressão coercitiva, oriunda de instituições legais do Ministério da Educação (MEC), menos impacto na introdução da sustentabilidade no currículo de uma universidade pública paranaense.

Após serem analisados os elementos que auxiliaram para o processo de institucionalização da temática da sustentabilidade do PPGA-UFRGS, o próximo tópico aborda a forma como vem ocorrendo a inserção da temática no programa, mais especificamente na linha de Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade.

#### 4.2.4 Tipo de Abordagem da Sustentabilidade e Desafios Vivenciados no PPGA-UFRGS

Quando se analisa a forma como a sustentabilidade tem sido inserida no PPGA-UFRGS nota-se que, em um primeiro momento (até meados dos anos 1990), ela foi inserida no formato isolado, conforme relato do entrevistado.

UFRGS 3. Na pós, talvez, já houvesse algum seminário, não como disciplina.

Nessa abordagem, o propósito era ensinar a sustentabilidade sem conexões com outras áreas do curso, como relata Karatzoglou (2013). Figueiró e Raufflet (2015) referem que este tipo de inclusão tem sido a forma mais tradicional de abordar a temática no sistema de educação superior tradicional.

Com a inclusão das disciplinas ao longo dos anos, como se demonstrou nos tópicos anteriores, verificou-se que a característica própria delas era tratar temas específicos: o consumo, operações e gestão, relacionando-os com a sustentabilidade. Esta visão é tida por Karatzoglou (2013) como multidisciplinar, porquanto diferentes áreas de conhecimento são reunidas para ensinar sustentabilidade. Nesse caso, cada disciplina mantém o seu método e pode ser responsável por um tema diferente ligado à temática. Esta tendência do programa tem perdurado ao longo dos anos e permaneceu até 2015, com a inclusão de disciplinas que abordam áreas específicas do conhecimento, como o Agronegócio.

Todavia, um dos entrevistados afirmou ser um pesquisador transdisciplinar:

UFRGS 1. [...] aí outros né? Outros é claro, como eu sou interdisciplinar e transdisciplinar. O que acontecia muitas vezes [...]

Em nenhum outro fragmento das entrevistas foi assinalado como ocorreria a transdisciplinaridade, que, na concepção de Karatzoglou (2013), consiste em superar o conceito de disciplina acadêmica, indo além, ao incluir *stakeholders*, tais como organizações, clientes e cidadãos. Na fase da pesquisa junto ao PPGA-UNIFOR, evidenciou-se uma experiência que, de certo modo, possuía tais características:

UNIFOR 1. Em primeiro Lugar, eu queria até citar que acho que eu ainda não toquei no assunto anteriormente que uma das principais questões desta formatação e conexão com colaboração de outras foi da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A UNIR, Universidade de Rondônia, foi outra universidade de fundamental importância na nossa compactação. Inclusive, passamos três anos e meio, se não me engano de três anos a quatro anos, fazendo uma pesquisa conjunta entre estas instituições. A UNIFOR representando o Nordeste, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul representando a região sul e a UNIR representando a região Norte.

E a gente fez uma pesquisa sobre questões de produção e comercialização de algodão agroecológico que é espalhado como insumo por todo o Brasil com respeito a indústria que fabricam produtos com via algodão agroecológico. Estas produzem produtos ambientalmente corretos e exportam para Europa grande parte dessa produção, inclusive por meio de uma cadeia que se chama justa trama nacionalmente conhecida por usar somente insumos ambientalmente corretos.

Em trecho de documento da instituição junto à CAPES, também se evidenciou esta experiência:

Tendo em vista o projeto número 135/2007 - PROCAD 2007 da CAPES, o então CMA se aproximou ainda mais dos Programas de Pós-Graduação em Administração da UFRGS e da UNIR. O projeto tem como título "Rede de Cooperação Sustentável na Cadeia Produtiva do Algodão Agroecológico: Conectando o Local ao Global" e já está sendo desenvolvido desde setembro de 2008. A aprovação da continuidade desse projeto para o triênio 2011-2013 já foi obtida junto a CAPES. Tal projeto já tem gerado importantes sinergias entre as três instituições envolvidas. Em dezembro de 2010 foi realizado no PPGA-UNIFOR o Seminário PROCAD: Fundamentos e Prospectos da Cadeia Produtiva de Algodão Agroecológico no Brasil: Aparato Teórico-Conceitual e Conjecturas Práticas, onde professores e alunos das 3 instituições estiveram presentes em dois dias intensivos de apresentações e discussões sobre a temática do projeto. Já em outubro de 2010, a UNIR foi a promotora de um seminário, que envolveu a participação de alunos e professores das 3 instituições. Em todas essas missões os professores que integram a equipe PROCAD - UNIFOR estiveram presentes em missões de trabalho realizados na UFRGS-EA e UNIR, ao longo do ano de 2010 (CAPES, 2011c, p.11)

O projeto, coordenado pelo UFRGS 2, tinha como membros o UFRGS 1, o UFRGS 3, o UNIFOR 1 e o UNIFOR 3. Dessa forma, esta experiência pode ser caracterizada como uma orientação transdisciplinar por reunir as três instituições de ensino: a CAPES, como financiadora; o Instituto de Estudos e Pesquisas Agroambientais e Organizações Sustentáveis (IEPAGRO), como os produtores; e demais elos da cadeia produtiva do algodão agroecológico em Rondônia, Ceará, Santa Catarina, Minas Gerais e Rio Grande do Sul. Como resultado da parceria, também foram feitas pesquisas científicas (dissertações, teses, artigos nacionais e internacionais) investigando-se fenômenos oriundos da experiência. No **Anexo B** desta dissertação encontra-se um *folder* de um dos encontros promovidos por este projeto.

Verifica-se que a abordagem foi-se alterando ao longo da trajetória do curso: começou com experiências isoladas e tornou-se uma abordagem multidisciplinar e transdisciplinar considerada por Figueiró e Raufflet (2015) como forma ideal de inserção da temática nos currículos.

Quando o desafio é abordar a temática da sustentabilidade no curso, alguns aspectos foram considerados pelos entrevistados:

UFRGS 1. Estou analisando o meu próprio caso. Eu nunca tive nenhuma disciplina de sustentabilidade. Quem são os professores que estão nos postos e são reconhecidos? Nós somos de uma geração que não tiveram esta discussão. Então como é que vai exigir hoje né? E nós estamos né? Alguns com 40 anos em diante que são os professores que estão maduros, digamos assim? Como vamos exigir deles uma discussão que eles não tiveram? Não tiveram este conhecimento, não tiveram esta experiência. Era tudo o contrário né? Maximização do lucro. A ideia do mundo ilimitado... a tecnologia é o centro de tudo né? Então quer dizer as decisões mínimas de quanto mais simples melhor, racionalizar, tudo, esta racionalização. Todo o conteúdo da administração clássica, tradicional. Ele tem dificuldades para inserir uma preocupação em sustentabilidade.

UFRGS 1. Então teve oposição porque teve gente que não acreditava né? É questão de valores. As pessoas foram formadas, tiveram suas experiências é com valores que não incluíam a questão da sustentabilidade e esta questão ambiental. Eu já tive uma experiência na montagem de uma pesquisa sobre nanotecnologia que a gente acabou colocando o título assim não sei o que lá nas dimensões econômica, social e ambiental da nanotecnologia para não [...] colocar a palavra sustentabilidade.

De acordo com os dados do fragmento, o UFRGS 1 indica que a formação tradicional dos docentes e pesquisadores, que atuam na área na pós-graduação em administração, tem características semelhantes às explicitadas por Beusch (2014), Olsen e Peters (2005) com foco no desempenho e na ideologia neoliberal. A característica deste tipo de formação é mecânica, individualista, sendo o entendimento alcançável por meio de raciocínios reducionistas e monológicos. Em vista disso, não conseguem lidar adequadamente com o fator intergeracional e intrageracional exigido pelas questões conectadas com sustentabilidade (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995).

No próximo tópico será abordada a experiência da institucionalização da temática da sustentabilidade no PPGA-UNIFOR.

#### 4.3 O PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FORTALEZA

A ideia da criação da Universidade de Fortaleza, concebida pelo industrial Edson Queiroz, em 1973, foi motivada pela carência do sistema educacional do estado do Ceará. Para Edson Queiroz, seu primeiro chanceler, era necessária uma instituição que atuasse decisivamente no processo de desenvolvimento da região (UNIFOR, 2016).

A instituição é de natureza privada e filantrópica e atualmente está instalada em um câmpus de 720 mil metros quadrados, onde se encontra uma estrutura com cerca de 300 salas de aula e mais de 230 laboratórios especializados. No câmpus funcionam também auditórios, salas de vídeo, biblioteca, centro de convivência, núcleo de atenção médica, clínica

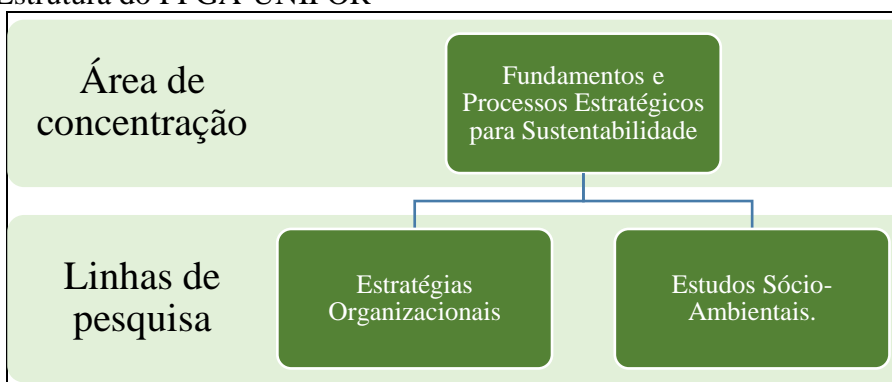
odontológica, parque desportivo, teatro, espaço cultural, escritório para a prática jurídica, empresas juniores, TV universitária, escola de ensino infantil e fundamental além de diversos outros núcleos de prática acadêmica e pesquisa (CAPESa, 2015; UNIFOR, 2016).

Desde 2001, professores e alunos associados aos programas de pós-graduação e/ou de iniciação científica têm-se dedicado à pesquisa e vêm fortalecendo o trinômio ensino-pesquisa-extensão, contribuindo para a formação acadêmica, ampliando suas possibilidades futuras no mercado profissional e enriquecendo seu conhecimento e compreensão em cada área específica. Em 2015, a universidade contava com 25.000 alunos na graduação e 1.600 na pós-graduação (UNIFOR, 2016).

Inserido neste contexto, encontra-se o Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas (PPGA). Alicerçado no Curso de Mestrado em Administração (CMA), criado em 1995, o Curso de Doutorado em Administração de Empresas teve início em 2010, preenchendo uma lacuna existente não só no estado do Ceará, mas no Piauí e demais estados do Norte e Nordeste. Até 2014, o PPGA-UNIFOR era o único programa de mestrado e doutorado em Administração no Ceará (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2015).

Atualmente, o programa conta com uma área de concentração e duas linhas de pesquisas. A área de concentração é denominada Fundamentos e Processos Estratégicos para Sustentabilidade, cuja estrutura encontra-se demonstrada na Figura 17, seguida das descrições de cada uma das linhas.

**Figura 17** – Estrutura do PPGA-UNIFOR



**Fonte:** Unifor (2016)

A linha de pesquisa Estratégias Organizacionais abrange pesquisas vinculadas às temáticas: aspectos teóricos, formulação e processo, conhecimento, negócios, corporativas, sustentabilidade e ética, empreendedorismo, cooperativas, negócios internacionais, modelagem e desempenho, perspectivas sociológicas, governo e

desenvolvimento, envolve relações interorganizacionais e interações com o ambiente externo, no foco nacional e no internacional (PPGA-UNIFOR, 2016) e;

A segunda linha, Estudos Socioambientais, abrange pesquisas relacionadas à gestão social e ambiental nas esferas pública, privada e de organizações da sociedade civil, e cobre investigações nas áreas de responsabilidade social, *accountability*, governança, arranjos produtivos locais, desenvolvimento local, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade (PPGA-UNIFOR, 2016), sendo esta última a mais focada na análise desta pesquisa. A institucionalização da temática nos programas, bem como sua trajetória, ao longo dos anos, é demonstrada na próxima seção.

#### 4.3.1 Antecedentes da Institucionalização

Quando se avalia a trajetória do curso do PPGA-UNIFOR, nota-se que sua concepção orientava-se para temas tradicionais na área de Administração. Esta afirmação é perceptível na descrição desta área feita no ano de 1998, três anos após sua criação.

O Curso de Mestrado em Administração da UNIFOR teve sua criação em 1995 motivada para preencher lacuna existente no Ceará no que se refere à capacitação de pesquisadores, professores executivos e consultores na Ciência da Administração [...] é um Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* que visa a preparação de recursos humanos de alto nível, através de atividades integradas de ensino e pesquisa interdisciplinares, para o exercício profissional e acadêmico na área de Administração Geral [...]. Sua visão estratégica é estar sempre à frente da base científica e práticas administrativas da região e ser lócus de referência no campo da Ciência Administrativa. Sua missão é contribuir para evolução da pesquisa científica, da cultura estratégica e organizacional e das práticas da Ciência Administrativa nas Organizações do Estado do Ceará (CAPES, 1998b, p. 2)

O programa permaneceu pela década de 1990 até meados dos anos de 2000 com foco notadamente voltado para estratégia organizacional-empresarial, negócios internacionais e controle gerencial. Quando questionados acerca das primeiras linhas de pesquisa do programa, os entrevistados também o afirmam, como se vê a seguir:

UNIFOR 1. Quando eu ingressei, as áreas do programa eram de estratégias organizacionais, comércio internacional, negócios internacionais.

UNIFOR 2. Inicialmente, nós começamos o mestrado em negócios internacionais; era um mestrado profissional e por conta de dificuldade de validação do programa junto à CAPES, o mestrado foi até a quarta turma.

As atividades realizadas para internalizar a sustentabilidade em linhas de pesquisa iniciaram-se no ano de 2008, quando houve uma alteração na estrutura do programa. Como se observa no trecho que descreve as linhas de pesquisa.

Concentra-se em duas linhas de pesquisa: (1) Estratégia Empresarial e (2) Gestão Pública, Social e Ambiental. Esta segunda linha de pesquisa constitui uma evolução ou um "upgrade" da antiga linha controle gerencial e põe em prática novas tendências, especificamente, a inclusão de elementos sociais e ambientais no controle gerencial, na governança corporativa e nas estratégias de organizações públicas. Em 2008, o curso avançou ainda mais em suas publicações e projetos ligados à linha de pesquisa de gestão pública, social e ambiental, o que mostra uma tendência do curso para atuação em uma área de grande importância na atualidade: a sustentabilidade (CAPES, 2008b, p. 2)

Pelo visto, dava-se maior legitimidade a um processo que se iniciara ainda no ano de 2002. Esta evolução será demonstrada no tópico seguinte, que trata do processo de institucionalização da temática no programa.

#### 4.3.2 A Institucionalização da Temática da Sustentabilidade no PPGA-UNIFOR

Quando se analisa a história do PPGA-UNIFOR, nota-se que não foi só a institucionalização da temática na área de concentração e na linha de pesquisa que levou a instituição a inserir a sustentabilidade em suas práticas. Desde o ano de 2002, já se discutia a temática em uma disciplina de nome Gestão Ambiental, cuja descrição era

Gestão ambiental: conceitos, origem, principais correntes. Histórico e condicionantes culturais. Gestão ambiental e a teoria das organizações. Legislação ambiental. Normas. Sistemas de gestão ambiental. Gestão ambiental no Brasil. Gestão ambiental no Ceará (CAPES, 2002b, p. 7)

Ao longo de sete anos, a disciplina era a única que contemplava alguma dimensão da sustentabilidade no programa. Outras inclusões de disciplinas ocorreram no ano de 2008 quando a Responsabilidade Social Corporativa e Governança e *Sustainable Development Strategies* passaram a ser ofertadas no curso, sendo a última ministrada por um dos docentes recém-contratados pela instituição após defender sua tese no PPGA-UFRGS.

Cabe ressaltar que esses professores foram orientados pelo UFRGS 1 e pelo UFRGS 2, a iniciativa assinalava a relação de cooperação entre as instituições que será exposta mais detalhadamente na próxima seção desta pesquisa. Esta constatação inicial evidencia-se no fragmento exarado pelo próprio entrevistado.

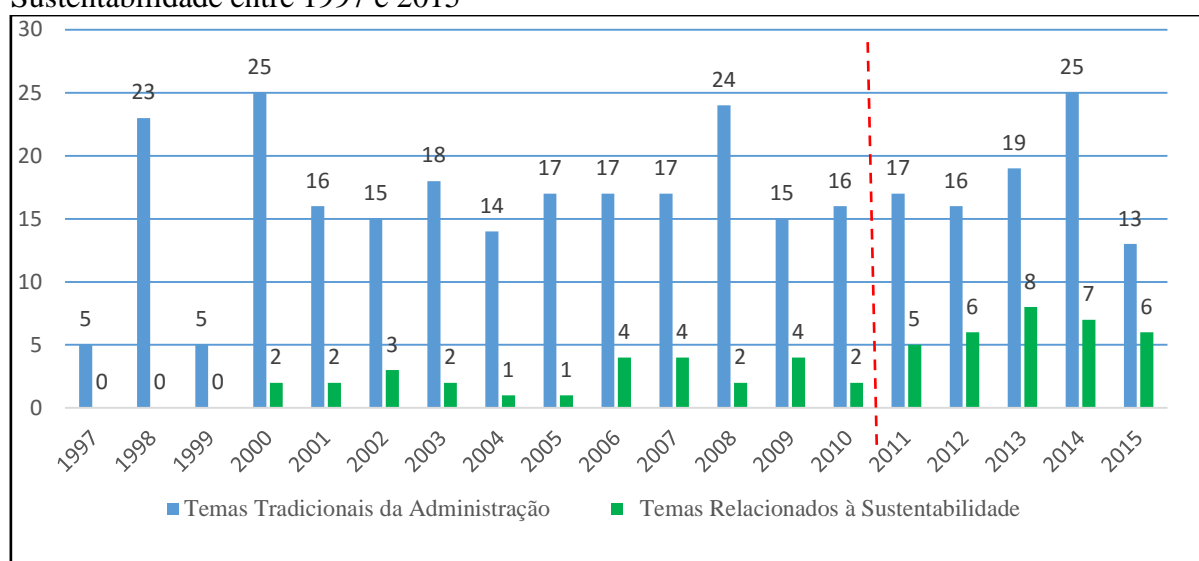
UNIFOR 3. Eu fui contratado [...] porque estava para entrar um novo coordenador no programa que tinha uma visão de internacionalização do programa e tentava procurar professores jovens, de fora, que tivesse uma visão

de publicação internacional. Neste contexto, chegou no meu nome e me contrataram [...] quando eu cheguei eu sabia que eu ia trabalhar com esse tema, mas a ideia de adesão de sustentabilidade avançou depois.

Neste caso, o PPGA- UNIFOR procurou profissionais oriundos de uma escola, tida como pioneira na abordagem da temática e goza de maior legitimidade no seu campo. Presume-se que esta etapa seja a de objetificação e é por meio dela que se monitoram outras organizações. A partir do momento em que uma determinada estrutura já está sendo testada em outras organizações, torna-se mais simples a avaliação dos riscos pertinentes à adoção de tal estrutura. Isso se torna possível através do monitoramento dos competidores e dos seus esforços para melhorar sua competitividade (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Esta estratégia foi apenas para dar maior legitimidade ao processo de institucionalização, pois um indicativo de que a temática já era discutida e pesquisada no programa é o número de dissertações defendida. Desde o ano 2000 já havia trabalhos abordando a temática. A evolução da quantidade destes trabalhos, ao longo do anos, encontra-se na Figura 18.

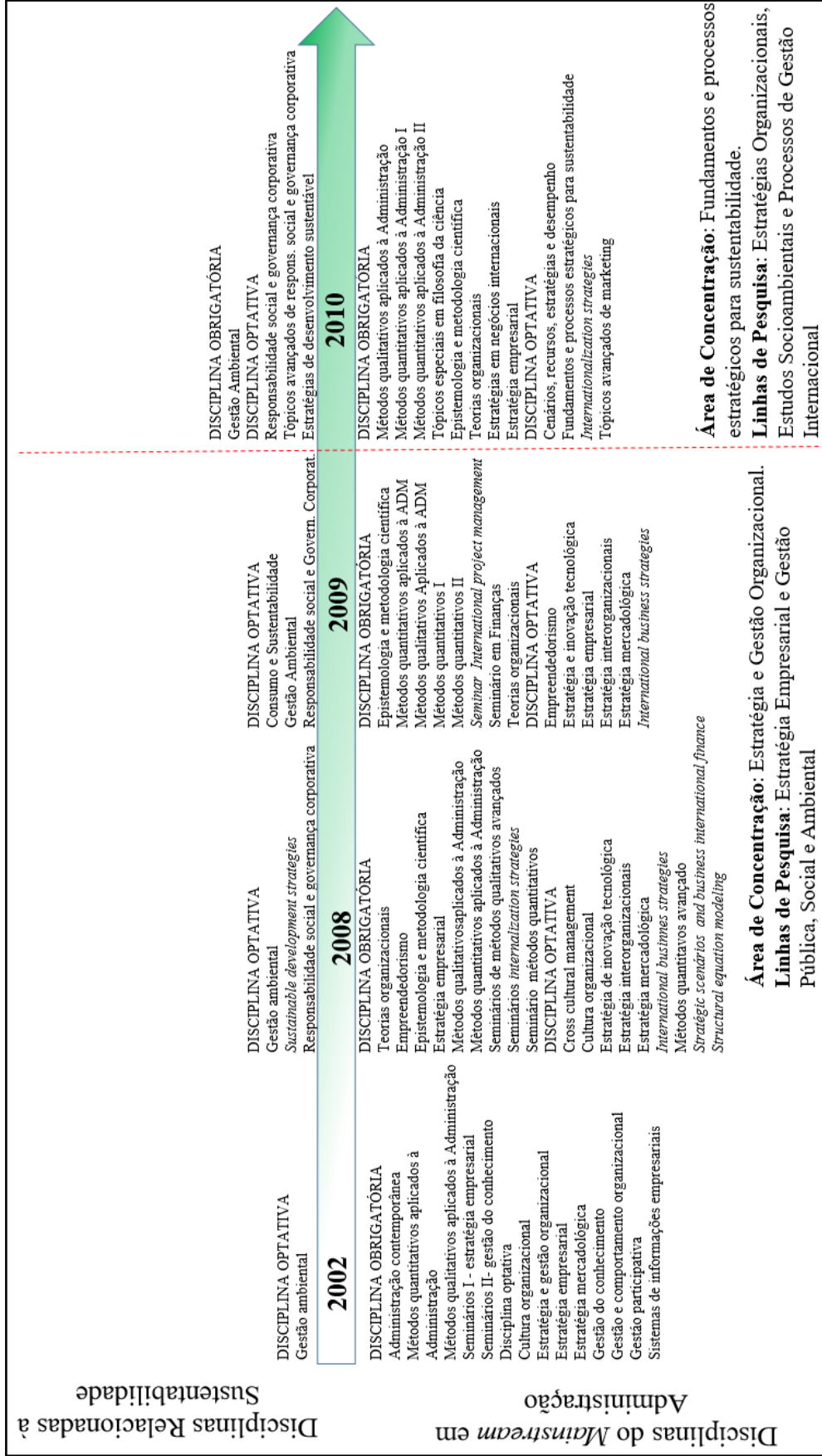
**Figura 18** – Dissertações que abordam temas tradicionais na área de Administração e Sustentabilidade entre 1997 e 2015



Fonte: PPGA-UNIFOR (2016) – Elaborado pelo o autor.

Em 2009, o número de disciplinas que abordavam a temática continuou sendo três, esse ano também era o último com as antigas linhas de pesquisa e área de concentração. A transformação das linhas e da área de concentração e a evolução curricular do PPGA-UNIFOR, ao longo dos anos de 2000, podem ser verificadas na Figura 19.

Figura 19 – Disciplinas ofertadas pelo PPGA-UNIFOR em 2002, 2008, 2009 e 2010.



Fonte: CAPES (2002a,2008a,2009b,2010c) – Elaborado pelo autor (2016).

Em 2010, houve um direcionamento do programa, procurando-se dar maior peso às questões de sustentabilidade. Foram implementadas algumas ações: i) houve mudança no nome da área de concentração, que de Estratégia e Gestão Organizacional, tornou-se Fundamentos e Processos Estratégicos para a sustentabilidade; ii) o número de disciplinas que abordam a temática passou a ser quatro; Gestão Ambiental passou a ser Disciplina Obrigatória; iii) as linhas de pesquisa passaram a ser três: Estratégias Organizacionais, Estudos Socioambientais e Processos de Gestão Internacionais; e iv) iniciava o curso de doutorado da instituição. Algumas destas ações também são encontradas na descrição do programa daquele período.

A universidade do Ceará, por meio destas ações, passou a ter o primeiro curso de doutorado em administração e, juntamente com o PPGA-UEL, implantou os primeiros programas do país a ter área de concentração e linhas de pesquisa com foco na sustentabilidade. Quando questionados sobre este ponto específico da trajetória do programa os entrevistados deram os seguintes relatos:

UNIFOR 1. A sustentabilidade foi incluída é como parte do nosso projeto para abertura do doutorado, quando a gente passou a exercer não só o mestrado, mas também o doutorado. Foi nessa fase que a área de concentração mudou de estratégias organizacionais para questões de sustentabilidade, processos estratégicos de sustentabilidade.

UNIFOR 1. Existia e ainda existe uma forte estruturação para as questões de estratégias organizacionais, independente de considerar ou não questões de sustentabilidade. O que a gente teve que levar em conta de todo o nosso trajeto de 98 até 2010, quando foi inaugurado o doutorado com essa transição para área de sustentabilidade a preocupação da gente como não perder toda história de estratégias organizacionais

UNIFOR 2. Bom, assim, eu nunca me envolvi com a questão da coordenação e elaboração de programas, mas a gente percebe que foi muito por influência de professores que vieram fazer parte do Programa.

Como resultado deste processo, a sustentabilidade ganhou maior espaço no programa, sendo este contemplado pela missão do PPGA- UNIFOR, como se observa no relato da descrição do programa, em 2010.

[...] Visa estar à frente da base científica e das práticas administrativas da região, assim como serem referência no campo da Ciência Administrativa no Brasil. Sua missão é contribuir para a evolução da pesquisa científica, da cultura estratégica e organizacional em prol do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade, considerando as especificidades dos mais variados tipos de organizações, do Estado do Ceará, da região Nordeste, do Brasil. O PPGA ocupa nicho de mercado específico, com destaque na região Nordeste (CAPES, 2010b, p. 6)

A perspectiva filosófica por trás da sustentabilidade nas organizações revela que as circunstâncias sociais mudam, convidando a organização a responder e, conseqüentemente, a repensar seu papel na sociedade. Disso segue que elas tendem a realinhar todas as suas instituições (tais como missão, visão, implantação de políticas, tomada de decisões, comunicação, assuntos corporativos, etc.) (VAN MARREWIJK, 2003).

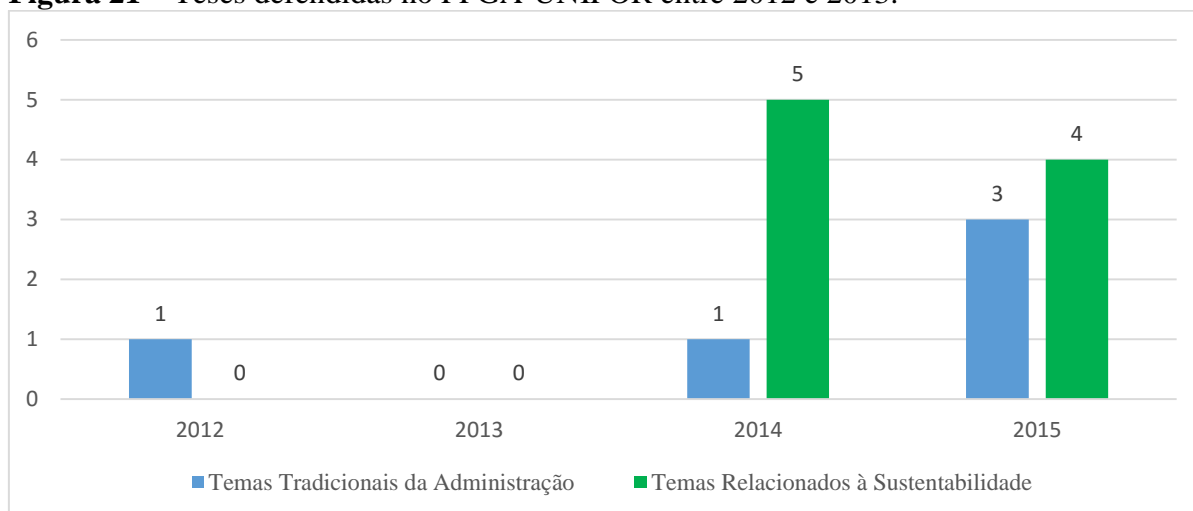
Para Greenwood e Hinings (2002), a difusão de uma nova instituição só ocorrerá se as novas práticas forem vistas como mais adequadas do que as antigas, tornando-se objetivadas; revestindo-se de valor no consenso social e se difundindo mais amplamente. Nota-se que, após a mudança de área de concentração no PPGA-UNIFOR, em 2010, os currículos dos anos de 2011, 2012 e 2015 demonstram um movimento de inclusão de novas disciplinas focadas na temática, o que indica sua difusão. Esta evolução encontra-se demonstrada na Figura 20.

**Figura 20** – Disciplinas ofertadas pelo PPGA-UNIFOR em 2011, 2012 e 2015.

	2011	2012	2015
<b>Disciplinas Relacionadas à Sustentabilidade</b>	DISCIPLINA OBRIGATÓRIA Gestão ambiental Inovação e sustentabilidade Avaliação de projetos e meio ambiente DISCIPLINA OPTATIVA Empreendedorismo e desenvolvimento social Estratégias e desenvolvimento sustentável Tópicos avançados responsabilidade social Mudança organizacional para sustentabilidade	DISCIPLINA OBRIGATÓRIA Gestão Ambiental Inovação e sustentabilidade Avaliação de projetos e meio ambiente Environmental management DISCIPLINA OPTATIVA Empreendedorismo e desenvolvimento social Estratégias e desenvolvimento sustentável Tópicos avançados responsabilidade social Mudança organizacional para sustentabilidade	DISCIPLINA OBRIGATÓRIA Estudos socioambientais DISCIPLINA OPTATIVA <i>Economic growth-development and sustainable development</i> <i>Corporate strategy and sustainability</i> <i>Corporate social responsibility</i> Gestão da cadeia de suprimento e sustentabilidade Gestão de resíduos sólidos e sustentabilidade Gestão da sustentabilidade nas organizações Crescimento-desenvolvimento econômico e desenvolvimento sustentável Marketing, consumo e sustentabilidade Inovação e sustentabilidade Responsabilidade social corporativa (RSC) Tópicos avançados em sustentabilidade
<b>Disciplinas do Mainstream em Administração</b>	DISCIPLINA OBRIGATÓRIA Empreendedorismo Estratégia empresarial Estratégia em negócios internacionais Epistemologia e metodologia científica Estratégia empresarial Métodos qualitativos aplicados à Administração Métodos quantitativos aplicados à Administração I Métodos quantitativos aplicados à Administração II Tópicos especiais em filosofia da ciência DISCIPLINA OPTATIVA Cenários, recursos, estratégias e desempenho Elaboração de projeto de dissertação/tese Estratégia de inovação tecnológica Finanças sob condições de risco <i>Internationalization strategies</i> Pesquisa transformativa do consumidor Responsabilidade social e governança corporativa Seminário de métodos qualitativos avançados Teorias organizacionais Tópicos avançados de marketing Governança corporativa	DISCIPLINA OBRIGATÓRIA Elaboração de projeto de dissertação/tese Empreendedorismo Estratégia empresarial Estratégia em negócios internacionais Epistemologia e metodologia científica Estratégia empresarial Métodos qualitativos aplicados à Administração Métodos quantitativos aplicados à Administração I Métodos quantitativos aplicados à Administração II Tópicos Especiais em Filosofia da Ciência Didática do ensino superior DISCIPLINA OPTATIVA Cenários, recursos, estratégias e desempenho Estratégia de inovação tecnológica Finanças sob condições de risco <i>Internationalization strategies</i> Pesquisa transformativa do consumidor Responsabilidade social e governança corporativa Seminário de métodos qualitativos avançados Teorias organizacionais Tópicos avançados de marketing Governança corporativa	DISCIPLINA OBRIGATÓRIA Administração pública Estratégias organizacionais Metodologia científica Métodos qualitativos aplicados à Administração Métodos quantitativos aplicados à Administração I Métodos quantitativos aplicados à Administração II Seminário de dissertação Seminário de tese DISCIPLINA OPTATIVA Ambiente institucional e competitividade Estratégias de inovação tecnológica Empreendedorismo Estratégia em negócios internacionais Estratégias de operações globais Finanças sob condições de risco Gestão estratégica de marcas <i>Internalization strategies</i> Marketing estratégico Governança corporativas Teorias organizacionais Tópicos avançados de estratégia Orientação de estágio docente

**Fonte:** CAPES (2011b;2012b;2015b)- Elaborado pelo autor ( 2016).

Nos anos seguintes, a sustentabilidade ganhou mais espaço e representatividade no programa. Em 2011 e 2012, três disciplinas com foco na temática eram obrigatórias e quatro, optativas. Em 2015, o número de disciplinas obrigatórias foi reduzido para uma e o número de optativas ampliado para onze. Como consequência da abertura do curso de doutorado, as primeiras teses foram defendidas, cinco das quais, em 2015, abordavam a temática da sustentabilidade. Na Figura 21, verifica-se a evolução das teses em sustentabilidade defendidas no programa.

**Figura 21** – Teses defendidas no PPGA-UNIFOR entre 2012 e 2013.

**Fonte:** Plataforma Sucupira (2016); UNIFOR (2016).

Nota-se que a sustentabilidade foi tema de nove das quatorze teses defendidas no programa. E, em 2015, já havia um certo equilíbrio entre os temas tradicionais em administração e a nova temática incorporada, índice de que houve equilíbrio entre a área de estratégia que já era tradicional no programa e a temática da sustentabilidade, inserida ao longo dos anos. Esta perspectiva fica evidente quando se nota o equilíbrio entre o número de disciplinas na área de sustentabilidade e nas áreas convencionais no ano de 2015 (Vide Figura 20, apresentada anteriormente).

No próximo tópico são demonstrados os aspectos internos e externos, que, de certa forma, influenciaram na internalização da temática da sustentabilidade no PPGA-UNIFOR.

#### 4.3.3 Forças Internas e Externas Explicando a Institucionalização do PPGA-UNIFOR

Quando se analisa a relação do PPGA-UNIFOR com o campo organizacional, um dos aspectos com maior destaque foi sua relação com o PPGA-UFRGS. Com a contratação de dois professores no período anterior ao da mudança da área de concentração, iniciava-se um processo de isomorfismo entre as instituições. Quando questionados acerca de instituições que influenciaram na adesão da sustentabilidade do programa, os relatos foram os seguintes:

UNIFOR 1. Sim, foi feito esse tipo de pesquisa, principalmente pela participação de outros professores que eram fortes pesquisadores que eram fortes cientistas da área de sustentabilidade. Inclusive dois professores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. [...]. De instituição escola de Administração da UFRGS, do PPGA de lá, com o professor UFRGS 1 a UFRGS 2 também e alguns outros professores que eu não me recordo atualmente.

UNIFOR 2. O (nome) e o UNIFOR 3, os dois professores muito inseridos nessas questões de estudos de sustentabilidade, juntamente com outros professores que a gente tinha no programa e que ainda tem hoje.

UNIFOR 3. Era interessante o fato de se fazer a parceria com um programa mais consolidado, daí eu acho que algumas disciplinas foram dadas por professores de outras instituições. Eu acho que o professor UFRGS 1 e o UFRGS 2 foram dar alguma disciplina.

Estes fragmentos demonstram o isomorfismo mimético, tido como aquele no qual as organizações recorrem às outras ao tentarem minimizar suas incertezas, especialmente quando seus objetivos são ambíguos e se procura legitimá-los imitando-se uma organização de destaque no campo (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Essa incerteza faz que as organizações tenham mais predisposição para a imitação, uma vez que, as organizações se espelham em organizações que tenham a aparência de mais legítimas e/ou de bem-sucedidas (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

A representatividade do PPGA-UFRGS no campo já fora evidenciada em Fernandes, Lima e Amâncio-Vieira (2015), que destacaram ser a instituição a segunda com maior influência em número de publicações em sustentabilidade em periódicos de alto impacto no país no campo da administração, ser elemento central na rede de comunicação científica na área de sustentabilidade e ter dois pesquisadores entre os mais produtivos no campo nacional.

Essa aproximação institucional não foi momentânea e envolveu a contratação tanto de egressos do programa de doutorado do PPGA-UFRGS, quanto de professores do PPGA-UFRGS, como se demonstra no documento em que o PPGA-UNIFOR expõe sua evolução e tendências, no ano de 2011:

Intercâmbios institucionais envolvendo atividades de docência e pesquisa: Professores de diferentes instituições locais, de outros estados e também de diferentes países participaram, em 2011, de atividades acadêmicas no PPGA. Tem sido comum a prática do PPGA em ofertar seminários como parte da grade de oferta dos semestres. Em 2010, o seminário "Gestão Socioambiental nos Setores Público, Privado e Não-Governamental", com carga horária de 15 horas, ministrado pelo Prof. Luiz Felipe do Nascimento, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS (CAPES, 2011c, p. 10).

E a previsão da parceria para o futuro:

Como fruto das sinergias do Projeto PROCAD, em 2010, professores da UFRGS participaram de várias bancas de defesa de dissertação do PPGA. Além disso, um ex-aluno de mestrado do PPGA que participou de estágio sanduíche de mestrado na UFRGS é atualmente aluno de doutorado dessa instituição coordenadora do Projeto FUNCAP. O cronograma das atividades futuras do projeto está estabelecido na versão já aprovada pela CAPES (2011-2013), e estão previstos intercâmbios de professores e alunos entre as três instituições para os anos de 2011, 2012 e 2013 (CAPES, 2011c, p. 11).

Em 2012, o próprio programa considerava a questão da parceria um ponto forte da instituição:

É de fundamental importância para a melhora qualitativa do PPGA - UNIFOR o estímulo à integração com outros programas de ponta no Brasil na Área de Administração. Assim, é vital contar com a participação de professores colaboradores de importantes IES brasileiras e do exterior. Nessa direção, 4 professores (dois da Escola de Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Prof. Eugênio Pedrozo e Prof. Felipe Nascimento[...] já fazem parte do quadro de colaboradores do programa. A integração deles com os professores do PPGA - UNIFOR é de grande importância, em virtude de suas expertises em publicações em periódicos internacionais de impacto, suas experiências em orientação de alunos de doutorado, e do fato de possibilitar a participação dos professores do PPGA em bancas de defesa de teses de doutorado, que precisamos melhorar (CAPES, 2012c, p. 12)

Ainda, por meio da pesquisa constatou-se que dois professores contratados no ano de 2015 para o quadro docente do programa eram alunos egressos do PPGA-UFRGS. Assim, demonstra-se que essa relação não foi situada no tempo e tem sido uma estratégia da organização para se legitimar no campo. Conforme Meyer e Rowan (1977), organizações que incorporam elementos racionalizados e socialmente legitimados em suas estruturas formais maximizam sua legitimidade e aumentam seus recursos e capacidade de sobrevivência.

Esta característica fica também evidente no fragmento da entrevista do UNIFOR 3.

UNIFOR 3. O que acabou acontecendo é que, me contrataram e eu trabalhava com isso. Então se abriu a oportunidade de se fazer algo nessa área [...] a gente passou a contratar outras pessoas, mas estavam relacionados com meu círculo, pessoas que eu conhecia e eram também pessoas que estavam de alguma forma na área [...] acabou sendo também pessoas da área.

Para Díez-de-Castro, Díez-Martín e Vázquez-Sánchez (2015), participações em redes sociais criam convergência de atitudes e comportamentos. Aqueles que realizam atividades sociais tendem a se congregar com outras organizações similares, fomentando relações que podem ser muito estáveis e de confiança mútua proporcionando o compartilhamento de valores comuns. Nesse aspecto, a rede de relacionamentos de um egresso do PPGA-UFRGS facilitou que outros docentes, membros de sua antiga escola e também pesquisadores na área de sustentabilidade fossem trabalhar no PPGA-UNIFOR.

Outra característica deste tipo de ação explicitado pelo UNIFOR 3 é a presença de isomorfismo normativo que, segundo DiMaggio e Powell (1983), advém da

educação formal e da legitimação em uma base cognitiva produzida por especialistas universitários. O segundo aspecto, também presente, é o crescimento e a constituição de redes profissionais que permeiam as organizações. Tais mecanismos criam um grupo de indivíduos quase intercambiáveis que ocupam posições semelhantes numa ampla gama de organizações. Ainda nessa perspectiva tem-se que as universidades constituem-se “importantes centros de desenvolvimento de normas para o comportamento organizacional entre os profissionais, gerentes, administradores e seus colaboradores” (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 80).

Outro importante mecanismo estimulador do isomorfismo normativo destacado por DiMaggio e Powell (1983) e presente no fragmento, é a seleção de pessoal. Dentro de diversos campos organizacionais, a seleção faz-se por contratação de indivíduos de empresas do mesmo ramo e de pessoal de um grupo restrito de instituições de treinamento, faz-se também pela promoção de práticas comuns. No caso, a prática comum refere-se a um conhecimento prévio em sustentabilidade, propiciado por uma instituição que ocupe posição central no campo.

Como ocorre no PPGA-UEL e PPGA-UFRGS, também os entrevistados da UNIFOR apresentam características de veículo institucional. O UNIFOR 3 já demonstrou que pesquisava na área e tinha conhecimento sobre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, pois sua dupla titulação de doutorado (PPGA-UFRGS e Universidade *Jean Moulin Lyon III*, França) foi feita com pesquisa sobre a temática. Quando questionados sobre suas experiências em pesquisas e se elas estavam relacionadas com as atividades que realizavam no programa os outros dois entrevistaram relataram:

UNIFOR 1. Sim, existe uma relação direta entre a minha formação especificamente e com os estudos que eu fiz em sustentabilidade e desenvolvimento sustentável no meu Doutorado e a minha atual condição como professor. Sou professor de linha específica da área e escrevo artigos sobre também o assunto. Tudo vinculado com a área da minha formação[...] desenvolvimento endógeno [...] que passava também pelo desenvolvimento sustentável.

UNIFOR 2. E o doutorado veio depois que entrei na UFC, na Universidade Federal e no doutorado eu foquei na questão ambiente, na incorporação da variável ambiental na avaliação econômica de projetos [...] na incorporação da variável ambiental na avaliação econômica de projetos. Na década de 90 eu tive a oportunidade de fazer disciplinas com o professor René Passet, Ignacy Sachs e a professora Syhlvie Faucheux em Paris.

UNIFOR 2. Interessante porque esta experiência que tive na França me deu oportunidade de estender para outros projetos. Que eu fiz com a África, Moçambique eu fiz um estudo que engloba a questão da sustentabilidade que era sobre a contribuição para a cadeia da pesca em Moçambique, eu fiz com financiamento do Banco Mundial.

Os três entrevistados referiram terem realizado suas pesquisas abordando questões relacionadas à sustentabilidade ou ao desenvolvimento sustentável. O UNIFOR 1 fez o doutorado em Economia na Universidade de *New Hampshire* nos Estados Unidos; o mesmo fez o UNIFOR 2, também em Economia na Universidade Paris XIII na França.

Quando se analisa o trabalho institucional utilizado pela PPGA-UNIFOR, também se vê a presença da teorização externa, como se verifica no fragmento de UNIFOR 1.

UNIFOR 1. Professora Mônica Abreu da Universidade Federal do Ceará foi importante também, pois ela tanto participava em bancas dos nossos alunos mesmo, como fazia arguição com temáticas de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável.

A professora Mônica Cavalcanti Sá de Abreu é pesquisadora na área de sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável; atualmente trabalha no Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará. De acordo com o trabalho de Fernandes, Lima e Amâncio-Vieira (2015), a pesquisadora é uma das autoras com maior número de trabalhos publicados em periódicos nacionais de alto impacto sobre a temática. Ainda neste aspecto, cabe salientar que a teorização implica a criação de construções e relacionamentos novos ou alternativos entre os resultados, ações e atores, bem como a reestruturação das já existentes. A prática presta declarações explicativas de construções e relacionamentos e as conecta aos resultados desejados (GREENWOOD; SUDDABY; HININGS, 2002).

O próximo item da análise é dedicado aos tipos de abordagem sobre a temática da sustentabilidade e aos desafios vivenciados pelo PPGA-UNIFOR neste processo.

#### 4.3.4 Tipo de Abordagem da Sustentabilidade e Desafios Vivenciados no PPGA-UNIFOR

Como já foi evidenciado na análise do PPGA-UFRGS, o PPGA-UNIFOR apresenta indícios de que faz abordagem transdisciplinar (KARATZOGLOU, 2013), por participar do projeto de algodão agroecológico em conjunto com a Universidade Federal de Rondônia e Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Assim, a análise feita naquela instituição também se encaixa nesta.

As Figuras 19 e 20, nas quais se podem ver os currículos no decorrer dos anos, mostram que várias disciplinas do programa estão trabalhando com a sustentabilidade, o que caracteriza a abordagem multidisciplinar, denominação dada por Karatzoglou (2013) a esse tipo de abordagem.

Notou-se mudança nos nomes das disciplinas no PPGA-UNIFOR. Uma das possíveis explicações para este fluxo, principalmente quando comparados às duas instituições analisadas pelo trabalho, se deve ao fato de ser uma instituição de ensino particular, mais suscetível às leis de mercado. Essa característica também pode explicar o fato de não ter sido evidenciada problemáticas de adesão à temática ao programa. Pois, a organização possui capacidade de mobilizar recursos (humanos e financeiros) com mais facilidade e rapidez que as outras instituições analisadas.

Finalizadas as análises individuais, esta seção procura abordar suas convergências e divergências por um estudo intracasos (MILES; HUBERMAN, 1994). Como serão consideradas não só as organizações do estudo multicaso, senão também aquelas que, de certa forma, estiveram inclusas no processo de institucionalização da sustentabilidade nos PPGAS, o conceito empregado será o de campo das instituições, como se descreve no objetivo:

- d) *Analisar o processo de internalização do tema sustentabilidade no campo das instituições.*

#### 4.4 ANÁLISE INTERCASOS

Tanto no PPGA-UEL quanto no PPGA-UNIFOR notou-se a presença do trabalho institucional, praticado por meio da teorização. Enquanto no PPGA-UEL esta prática foi intercalada com pesquisadores do campo crítico e de dimensões da sustentabilidade, ao longo de todo o período estudado (2010 a 2015), no PPGA- UNIFOR a teorização foi detectada pela pesquisa em um ponto isolado no tempo. Assim, esses programas, além de terem sofrido a influência do ambiente institucional, por meio das práticas do isomorfismo mimético, também apresentaram ação voluntarista no sentido de garantir a efetividade da nova instituição a ser internalizada.

Para abordar a infraestrutura dos campos Greenwood, Jennings e Hinings (2015) ressaltam a importância dos eventos de configuração dos campos (ECC); sendo aqueles acontecimentos que emergem repentinamente, mediante as interações entre diversos atores organizacionais, como: os eventos, as cerimônias, as exposições e as jornadas, que podem ou não ser financiadas por agências de fomento governamentais. Sobre este aspecto os entrevistados do PPGA-UNIFOR e PPGA-UFRGS deram os seguintes relatos:

UNIFOR 1. O ENGEMA, por exemplo, mas por questões que a gente vive de logística ele está concentrado em São Paulo. Mas é importante esses eventos

porque eles envolvem questões de meio ambiente [...]. E tem muitos acadêmicos e muitos trabalhos vem da academia [...] tem muita presença do empresariado nacional e internacional, por questões de empresas e quais dificuldades e tipos de percepção que as empresas estão tendo e preocupações ambientais e nesse congresso é importante porque há uma mescla dessas discussões. Para o empresariado, para empresa mesmo. Os empresários vão juntamente com os acadêmicos. Eles se entrelaçam lá nas discussões.

UFRGS 1.O ELAUS, ele é o segundo. O primeiro foi lá em Passo Fundo. Na realidade a gente está retomando ele [...]. Nossa ideia é depois dar continuidade. É um evento importante né? Ele é bem focado. É um evento, na realidade eu nem sabia o tamanho dele. A gente descobriu agora o tamanho dele. Tem por volta de 100 pessoas para um evento bem focado nos dias de hoje. A ideia é que a gente faça ele intercalado com o mundial.

UFRGS 3. A gente que sempre pressionou a agências de fomento e a própria ANPAD para que abrisse espaço para esse tema. Então, para você ter uma ideia. Por muitos anos a gente brigou na ANPAD para ter uma área de gestão ambiental, na época. Daí a diretoria da ANPAD achava que não, que não ia ter demanda, pois se abrir um tema lá de gestão ambiental não vai ter demanda. Pois então não sei ao certo o ano. Em torno de 2000 e pouco, 2004 e 2005 foi aberta uma divisão e esta divisão foi uma das que mais recebeu artigos né.

UFRGS 3. Esse ano, foi o primeiro ano que teve dentro da divisão EPQ estudo e pesquisa da ANPAD. Foi o primeiro ano que se abriu um tema sobre educação para sustentabilidade. Foram onze temas e foi o terceiro tema com maior número de artigos já no primeiro ano. Então assim, é uma temática. Mesmo quando se pega um subtema dentro da sustentabilidade, assim como educação para sustentabilidade ou gestão de cadeias, sempre tem bastante artigo, porque tem muita gente interessada nesta temática.

Observa-se que os eventos na área, como os citados: Encontro Internacional sobre Gestão e Meio Ambiente (ENGEMA), Encontro Latino Americano de Universidades Sustentáveis (ELAUS) e os eventos ligados à Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ANPAD) têm mostrado a relevância da sustentabilidade ao abrirem espaço para a discussão da temática. Para Greenwood, Jennings e Hinings (2015), essas iniciativas são particularmente importantes no desenvolvimento de redes sociais, pois fomentam a expressão e a divulgação de novas ideias, o que permite a reconstrução social de normas e padrões.

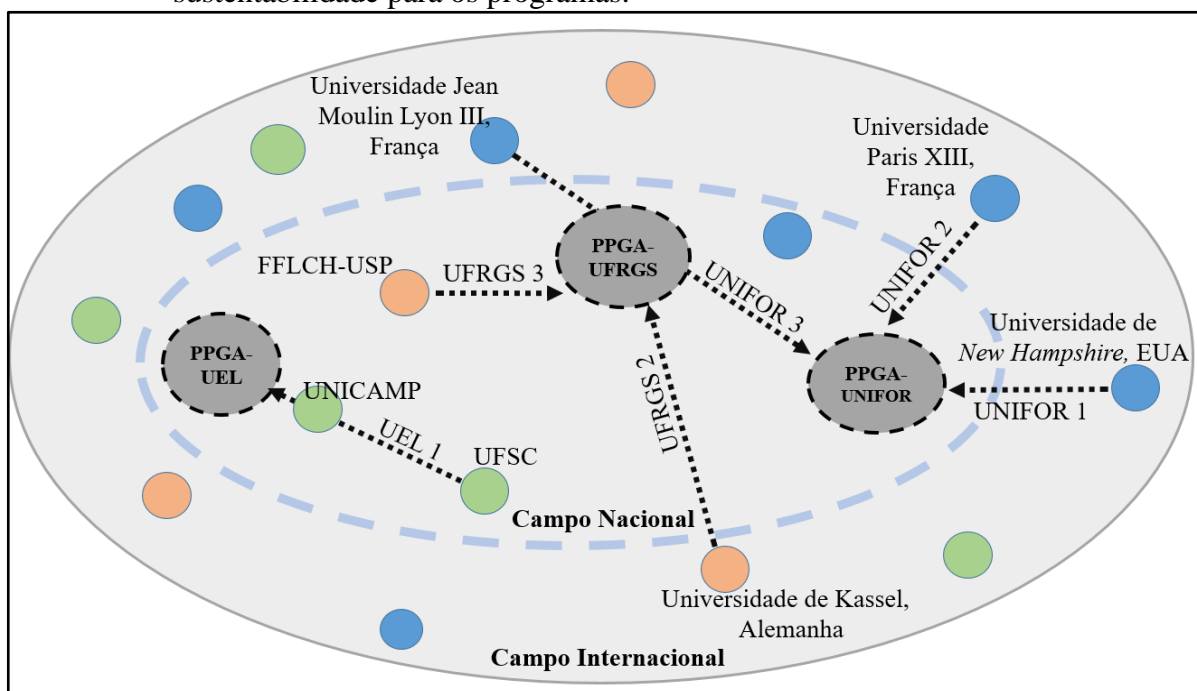
Ao se analisar os fatores característicos de cada um dos programas (posição organizacional, estrutura organizacional, propriedade e governança e identidade organizacional), verifica-se que:

Com relação ao *posicionamento organizacional*, percebeu-se organizações mais tradicionais no campo e com maior reputação tendem a exercer influência nas periféricas e nas intermediárias. Esta constatação foi possível pelo PPGA-UFRGS ser uma das organizações que tanto o PPGA-UEL quanto o PPGA-UNIFOR buscaram a fim de orientar-se



se que seis dos oito pesquisadores entrevistados podem ser considerados indivíduos com a função de veículos institucionais da sustentabilidade. Aqueles que, de certa forma, conseguiram dar continuidade aos seus temas de pesquisa, desenvolvidos em outras universidades nos programas que fazem parte. A Figura 23 auxilia na visualização desta constatação.

**Figura 23** – Relações entre as organizações e o veículo institucional da temática da sustentabilidade para os programas.



**Fonte:** Dados da Pesquisa- Elaborado pelo autor.

Como se observa, a institucionalização da temática nos programas estudados recebe influências de outras organizações do campo nacional e internacional, exercida por pesquisadores egressos destas. Essa constatação vai de encontro com que defendem Pache e Santos (2010) quando afirmam que novas lógicas precisam ser argumentadas e defendidas dentro da organização por representantes que possuem capacidade de influenciar, além do reconhecimento cerimonial. Esta capacidade está intrinsecamente ligada ao conhecimento que os pesquisadores transportam entre as organizações.

Nota-se também, que as áreas de formação que influenciaram nesta adesão, não se incluindo necessariamente a área de Administração, contemplam Ciências Sociais como as formações e as pesquisas realizadas na Universidade Estadual de Campinas pelo UEL 1 e na Universidade de São Paulo pelo UFRGS 2 e da Economia como as pesquisas realizadas pelo UFRGS 3 na Universidades de *Kassel*, o UNIFOR 1 na Universidade de *New Hampshire* e o UNIFOR 2 na Universidade de Paris XIII.

Ao abordar a propriedade das organizações, foi possível verificar que cada uma tem características próprias: o PPGA-UEL é ligado ao governo estadual, o PPGA-UFRGS ao governo federal e o PPGA-UNIFOR ao setor privado. A divergência evidenciada não foi um elemento capaz de limitar a inserção da temática, visto que organizações de diferentes naturezas institucionalizaram a temática ao longo dos anos.

Todavia, há salientar-se o fato de que organizações privadas possuem maior capacidade de mobilizar recursos e realizar determinadas práticas, por exemplo, contratar um número maior de professores para lecionar sobre determinados temas, oferecer cursos específicos, contratar consultorias, etc. As duas esferas do setor público, por sua vez, necessitam passar por trâmites burocráticos-legais que podem resultar em lentidão do processo de institucionalização. Essas organizações também ficam suscetíveis a restrições orçamentárias e as características da orientação do tipo de governo em determinado período, sendo mais adepto a inserções ligadas à sustentabilidade ou até mesmo mais restritivos a essas questões.

Outro aspecto ligado ao êxito de inserção da sustentabilidade no contexto organizacional está relacionado ao quanto a temática está vinculada a identidade da organização (GREENWOOD; JENNINGS; HINNINGS, 2015). Na pesquisa, apenas um dos programas deixou evidente essa relação, como se expõe nos fragmentos:

UEL 2. Nós concluímos que esse é o nosso diferencial. Estudar a sustentabilidade; esse investimento que nós já fizemos nesses quatro anos; lendo mais sobre o assunto nos colocaram numa posição, digamos de destaque. Então o pensamento é: somos uma universidade do interior com curso sem tradição no *stricto sensu*, o que nos colocaria no cenário nacional?

UEL 2. Eu acho que o grande ponto é esse que é algo diferenciado, o segundo ponto é que eu vejo como uma questão mais, como eu que eu vou dizer, virou um valor do curso. Ele é defendido pelos professores, ou seja, eles não estão no curso por estar. Eles estão no curso por ser também um curso voltado a sustentabilidade, acabou virando um valor. E quem chega compra, isso é bem interessante. Isso mostra que está forte esse valor.

Para Navis e Glynn (2010), a identidade organizacional é uma autodescrição do que fazem e de quem são. A inserção da sustentabilidade nas linhas de pesquisa e área de concentração do programa desempenha uma série de funções organizacionais que afetam sua sobrevivência e o desempenho organizacional, que inclui a compreensão sobre suas capacidades dos recursos organizacionais e se baseia na interface entre membros internos e externos à organização. Além disso, pode ser um ponto em que a organização conecta os principais interessados aos seus interesses (NAVIS; GLYNN, 2010).

Finalizada esta etapa da análise, a próxima seção aborda as considerações finais desta dissertação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação buscou analisar como ocorreu a institucionalização da temática sustentabilidade em programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração no Brasil. Para este fim, o trabalho, de abordagem qualitativa, foi empreendido em três cursos no país que possuíam área de concentração e linhas de pesquisa que abordam a temática, sendo eles: o PPGA-UEL, o PPGA-UFRGS e o PPGA-UNIFOR.

Dentre os casos estudados, verificou-se que a temática foi institucionalizada como linhas de pesquisa e áreas de concentração por razões distintas. No PPGA-UEL, houve aspecto estratégico, sendo uma resposta condizente à situação de turbulência, ocorrida no ano de 2009. No PPGA-UFRGS e no PPGA-UNIFOR, a institucionalização é resultante de um trabalho mais paulatino, com inclusão de disciplinas, desenvolvimento de teses e dissertações e projetos, que se iniciaram nas décadas de 1990 e de 2000, respectivamente.

No PPGA-UEL, a temática da sustentabilidade foi concebida como elemento orientador da área de concentração e das linhas de pesquisa do novo projeto do curso, sendo a primeira turma ofertada em 2010. Desde seu primeiro ano, o curso possuía disciplinas obrigatórias e optativas que abordavam a sustentabilidade. O fato da temática ser o elemento central do programa não impossibilitou que outras abordagens da área de Administração coexistissem em seus primeiros anos de funcionamento através das disciplinas ofertadas. Essa constatação também foi evidenciada mediante as dissertações defendidas no programa, tendo em vista que nem todos trabalhos abordaram a sustentabilidade.

Entre as atividades que explicam a institucionalização da temática no PPGA-UEL encontra-se o trabalho institucional, o isomorfismo mimético e a presença de veículo institucional. A teorização foi considerada como um tipo de trabalho institucional que forneceu subsídios para interromper a lógica institucional anterior e arraigar a nova temática. O isomorfismo ocorreu na fase de planejamento do curso para elaboração das ementas e do projeto. Foram consultados o PPGA-UFRGS, o Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e o Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais da Universidade de São Paulo. O veículo institucional decorreu da presença de ao menos um pesquisador habituíado com a temática devido sua trajetória acadêmica.

O PPGA-UFRGS foi um dos primeiros programas em Administração do país que abordou a sustentabilidade em seu currículo. A pesquisa apontou que a inserção da temática ocorreu ainda na década de 1990 mediante a disciplina de Gestão Ambiental e, ao longo dos anos, ganhou maior *status* no curso até sua inclusão no nome de uma das áreas de concentração. Esse processo foi fortalecido por questões ligadas ao isomorfismo coercitivo exercido por pressão social evidenciada pelo aumento da demanda de alunos que procuravam estudar a temática. Constatou-se o veículo institucional em dois dos três entrevistados. Cabe ressaltar que o pioneirismo, o prestígio dos pesquisadores e o reconhecimento interno e externo fizeram com que o PPGA-UFRGS fosse uma organização imitada pelos demais casos estudados.

O PPGA-UNIFOR, assim como o PPGA-UFRGS, teve sua primeira disciplina ligada à dimensão ambiental da sustentabilidade, no ano de 2002. Mesmo antes da introdução da sustentabilidade como área de concentração e linha de pesquisa, em 2010, já havia disciplinas e dissertações que abordavam a temática. A reunião de pesquisadores da instituição com histórico de pesquisa na sustentabilidade e com egressos do PPGA-UFRGS, em 2008, iniciou uma relação duradoura entre as duas instituições desde então. Entre os fatores que auxiliam a explicação da institucionalização da sustentabilidade no currículo do programa encontra-se o isomorfismo mimético e o normativo, a presença de veículos institucionais e o trabalho institucional por meio da teorização em um recorte temporal.

O tipo de abordagem da sustentabilidade, evidenciado nos programas, não é homogêneo: foram descritas experiências multidisciplinares, transdisciplinares e isolados. Além dessas, evidenciou-se também uma abordagem peculiar encontrada no PPGA-UEL, na qual uma disciplina obrigatória do curso é ministrada por dois professores, da área de Administração e da Biologia.

Entre os desafios encontrados pelos entrevistados foram ressaltadas questões que abordam a formação docente em escolas de administração tradicionais, com formação linear e voltada para competitividade. Esse tipo de formação entra em conflito com as questões complexas que permeiam as discussões relacionadas à sustentabilidade. O mesmo ocorre com alunos que não tiveram contato com a temática durante a graduação e encontram dificuldades após serem selecionados para a pós-graduação.

Como limitação, reitera-se que a realização da pesquisa foi pautada na coleta de dados em três instituições cujas distâncias geográficas inviabilizaram o retorno ao campo. Outro aspecto é a disponibilidade dos informantes em participar ou não das entrevistas.

Ressalta-se também, a impossibilidade de acesso a determinados documentos internos devido à restrição da própria instituição.

Teoricamente, este trabalho evolui em demonstrar que tanto a relação com o meio externo, ao copiar as características da organização mais legitimada no campo, quanto o papel da agência, evidenciado nas estratégias práticas dos próprios atores organizacionais em manter a nova instituição, auxiliam na explicação do processo de institucionalização. Logo, o escopo das análises pautadas na teoria institucional pode ser ampliado, ao combinar as óticas deterministas e voluntaristas, integrando-as em um *framework* híbrido de análise.

Ao utilizar-se modelos de análise institucional para verificar a institucionalização, verificou-se que pode existir complementariedade entre eles. Tendo em vista que um modelo em três etapas (TOLBERT; ZUCKER, 1999) se demonstraria simplista, novo modelo de mudança institucional (GREENWOOD; JENNINGS; HININGS, 2015) trouxe maior amplitude de análise por inserir aspectos internos da organização e conexões destas com o campo organizacional.

Considerando a educação para sustentabilidade na área de administração, faz necessário maior intercâmbio entre as instituições com intuito de fortalecer a infraestrutura de campo e a troca de experiências entre as instituições. Considerando o fato de ainda não haver marcos legais sobre a inserção da temática, este tipo de ação pode gerar mais visibilidade à importância do administrador brasileiro estar a par de tema pertinente para sociedade e mais alinhado com tendências internacionais.

Pode-se afirmar educação para sustentabilidade na pós-graduação *stricto sensu* em Administração está na sua fase embrionária, porém se demonstra como uma área em expansão. Provas desta afirmação foram evidenciadas no decorrer desta pesquisa: o Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Rondônia, passou a ter todas linhas de pesquisa e área de concentração abordando a temática após o segundo semestre de 2015 e o Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Santa Catarina contemplou a temática em uma de suas linhas de pesquisa para alunos ingressantes de 2016.

Adesões como essas, abrem espaço para se analisar em quais níveis a institucionalização da temática sustentabilidade é influenciada por fatores externos e internos em outras instituições, outros níveis de ensino na área de Administração e demais áreas do conhecimento a fim de evidenciar-se os embates epistemológicos.

Ainda na perspectiva de pesquisas futuras, salienta-se que as transformações ocorridas nos programas, como a mudança dos nomes das áreas de concentração e linhas de pesquisa, aconteceram quando pesquisadores da temática coordenavam seus respectivos cursos; fato evidenciado nas três instituições. Sugere-se, portanto, novos estudos para averiguar as relações de influência quando pesquisadores de sustentabilidade ocupam posição estratégica na organização.

## REFERÊNCIAS

- ALASUUTARI, P. The discursive side of new institutionalism. **Cultural Sociology**, v. 9, n. 2, p. 162-184, 2015.
- ALDRICH, H. E.; FIOL, C. M. Fools rush in? The institutional context of industry creation. **Academy of Management Review**, v. 19, p. 645-670, 1994.
- ALVES, R. R.; CASTRO, C. C.; SOUTO, C. L. Processo de institucionalização do curso de administração pública a distância em uma Universidade Federal. **RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online)**, v. 18, p. 20-36, 2014.
- ANTONELLI, C. The economics of innovation: from the classical legacies to the economics of complexity. **Economics of Innovation & New Technology**, v. 18 n. 7, p. 611-646, 2009.
- ARAÚJO, R. M.; BARBOSA, A.; GOMES, F. P. Pesquisa em administração: qualitativa ou quantitativa? **Revista Vianna Sapiens**, v. 3, p. 151 - 175, 2012.
- ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p.245–273, 1983.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARKEMEYER, R. *et al.* What Happened to the “Development” in Sustainable Development? Business Guidelines Two Decades After Brundtland. **Sustainable Development**, n. 22, p. 15-22, jan.-fev./2011.
- BATTILANA, J. Agency and institutions: the enabling role of individuals’ social position. **Organization**, v.13, n.5: p. 653–676, 2006.
- \_\_\_\_\_.; D’AUNNO, T. Institutional work and the paradox of embedded agency. *In*: LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R.; LECA, B. **Institutional work: actors and agency in institutional studies of organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.
- BECKERT, J. Institutional isomorphism revisited: convergence and divergence in institutional change. **Sociological Theory**, 28(2), 150-166, 2010.
- BELTRAME, I. **A institucionalização do tema sustentabilidade no curso de graduação em administração**. 2015. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2015.
- BENNIS, W. G.; O’TOOLE, J. How business schools lost their way”. **Harvard Business Review**, p. 96-104, maio 2005.
- BECK, U.; GIDDENS, A.; LASH, S. **Modernização reflexiva: política, tradição e estética na ordem social moderna**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1997.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A Construção social da realidade**. 32. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

BEUSCH, P. Towards sustainable capitalism in the development of higher education business school curricula and management, **International Journal of Educational Management**, v. 28, p. 523 – 545. 2014.

BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. J. Management innovation. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008.

BRASIL. Lei n. 9.795, de 25 de abril de 1999. Dispõe sobre a Educação Ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 de abril de 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9795.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9795.htm)>; Acesso: 15 jul. 2015.

BRUNSTEIN, J. *et al.* Assessment and evaluation of higher education in business management: an analysis of the Brazilian case in the light of social learning theory for sustainability. **Assessment & Evaluation in Higher Education**, v. 1, p. 1-22, 2015.

BRUNSTEIN, J; SCARTEZINI, V. N. ; RODRIGUES, A. L. . Sustentabilidade na educação corporativa e o desenvolvimento de competências societárias. **Organizações & Sociedade** (Online), v. 19, p. 583-598, 2012.

BURRELL, G.; MORGAN G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

CAMPBELL, J. L. **Institutional change and globalization**. Princeton, NJ: Princeton University Press. 2004.

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Relação de cursos recomendados e reconhecidos**. Disponível em: <<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/ProjetoRelacaoCursosServlet?acao=pesquisarArea&identificador=27>>; Acesso em: 20 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. **Critérios para implantação de Mestrado Acadêmico**. 2013. Disponível em: <[http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/11\\_ARTES\\_MUSICA\\_RCNovos.pdf](http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/11_ARTES_MUSICA_RCNovos.pdf)>. Acesso em: 05 mar. 2016.

CARSON, R. **Silent Spring**. New York: Houghton Mifflin Company. 1962.

CASTRO, C. J. Sustainable Development: Mainstream and Critical Perspectives. **Organization & Environment**, v. 17, n. 2, jun. 2004, p.195-225.

CHAVES, L.C.; *et al.* Gestão ambiental e sustentabilidade em instituições de ensino superior: construção de conhecimento sobre o tema. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 6, p. 33-54, 2013.

CMMAD - Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro, RJ: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1988.

COLBARI, A. L. A análise de conteúdo e a pesquisa qualitativa. In: SOUZA, E. M. (Org.). **Metodologias e análíticas qualitativas em pesquisa organizacional**. 1ed. Vitória (ES): EDUFES Coleção E-livros, 2014.

COSTA, F. J. DA; RAMOS, R. R.; RAMOS, I. M. M.; OLIVEIRA, L. G. L. Valores pessoais e gestão socioambiental: um estudo com estudantes de administração. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, p. 183-208, 2013.

CRESWELL, J. W., PLANO-CLARK, V.L. **Designing and conducting mixed methods research**. Thousand Oaks: Sage, 2011.

CRUBELLATE, J. M. . Três contribuições conceituais neofuncionalistas à teoria institucional em organizações. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, p. 199-222, 2007.

CUNLIFFE, A. L. Crafting qualitative research: Morgan and Smircich 30 years on. **Organizational Research Methods**, v. 14, p. 647-673, 2011.

DACIN, M. T.; GOODSTEIN, J.; SCOTT, W. R. Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum. **Academy of Management Journal**. Vol. 45, n.1, p.45-57, 2002.

DALY, H. E. **Beyond growth: the economics of sustainable development**. Boston: Beacon. 1996.

\_\_\_\_\_.; JOSHUA, F. **Ecological economics: principles and applications**. Island Press, 2004.

DANGELO, M. J.; BRUNSTEIN, J. Social learning for sustainability: supporting sustainable business in Brazil regarding multiple social actors, relationships and interests. **International Journal of Sustainable Development and World Ecology**, v. 21, p. 273-289, 2014.

DAVIS, J. **Greening Business: Managing for sustainable development**. Oxford: Blackwell. 1991.

DEEPHOUSE, D. L.; SUCHMAN, M. Legitimacy in organizational institutionalism. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SUDDABY, R.; SAHLIN, K. (Eds.). **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008, p. 49-77.

DÍEZ-DE-CASTRO, E.; DÍEZ-MARTÍN, F.; VÁZQUEZ-SÁNCHEZ, A. Antecedentes de la institucionalización de las organizaciones. **Cuadernos de Gestión**, n. 1, v. 15, p. 15-38, 2015.

DIMAGGIO, P. J. Interest and Agency in Institutional Theory. In L. ZUCKER (ed.) **Institutional Patterns and Organizations**, pp. 3–22. Cambridge, MA: Ballinger. 1988.

\_\_\_\_\_.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-60, 1983.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Introduction. In: Zucker, Lynne G. (ed). **Institutional patterns and organizations: culture and environment**. The new institucionalism in organizational analysis. Chicago: The University of Chicago press, 1991, p.1-38.

DOVERS, S. R. Sustainability: demands on policy. **Journal of Public Policy**, v. 16, n. 3, p. 303-318, set./dez.,1996.

DUBOSE, J.; FROST, J. D.; CHAMAEAU, J.A.; VANEGAS, J.A.. Sustainable development and technology. In **The Environmentally Educated Engineer**, ELMS, D.; D.; WILKINSIN, D. (eds). Canterbury: Center for Advanced Engineering. 1995.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustentability. **Business Strategy and the environment**. v.11, p.130-141, 2002.

EA-UFRGS. ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: < <https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/>>; Acesso em: 02 jan. 2016.

ECCLES, K. M. P; SERAFEIM, G. How to Become a Sustainable Company. **MIT Sloan Management Review**, v. 53, v. 4, 2012.

EHRlich, P.R. **The population bomb**. Cutchoghe: Buccaneer Books. 1968.

EMIRBAYER, M.; MISCHÉ, A. What is agency? **American Journal of Sociology**, v. 103, p.962–1023. 1998

EWEJE, G. A shift in corporate practice? facilitating sustainability strategy in companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 18, 125–136, 2011.

FERNANDES, É. Á.; DE LIMA, C. E. AMÂNCIO-VIEIRA, S.F. O desenvolvimento da pesquisa científica no Brasil envolvendo organizações e sustentabilidade: evolução e estruturação do campo na área de administração. In: **Anais. II Encontro Latino Americano de Universidades Sustentáveis**. Porto Alegre, 2015.

FIGUEIRÓ, P.S.; RAUFFLET, E., Sustainability in higher education: a systematic review with focus on management education, **Journal of Cleaner Production** .v. 106, 1 nov. p. 22–33, 2015.

FLIGSTEIN, N.; MCADAM, D. Toward a general theory of strategic action fields. **Sociological Theory**, v. 29, n. 1, p. 1-26, mar., 2011.

FOLADORI, G. **Limites do desenvolvimento sustentável**. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, São Paulo: Imprensa oficial, 2001.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A.S.; BRUNSTEIN, J. ; FISCHER, T. M. D. Introdução ao fórum temático sustentabilidade nas escolas de administração: tensões e desafios. **RAM. Revista de Administração Mackenzie (Online)**, v. 14, p. 14-25, 2013.

GOLDENBERG, M. **A arte fazer pesquisas qualitativas em ciências sociais**. 10 ed. Rio de Janeiro: Record. 2007.

GONÇALVES-DIAS, S. L.F.; HERRERA, C. B.; SOUZA, C. M. T. Desafios (e dilemas) para inserir 'sustentabilidade' nos currículos de administração: um estudo de caso. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, p. 119-153, 2013.

GOODRICK, E. From management as a vocation to management as a scientific activity: an institutional account of a paradigm shift. **Journal of Management**, v. 28 n. 5, p. 649-668. 2002.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1022-1054, 1996.

\_\_\_\_\_.; SUDDABY, R.; HININGS, C. R. Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized field. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 58-80. 2002.

\_\_\_\_\_.; JENNINGS, P.D.; HININGS, B. Sustainability and organizational change. In: HENDERSON, R.; GULATI, R.; TUSHMAN, M. **Leading sustainable change: an organizational perspective**. Oxford: Oxford University Press, p. 323-355, 2015.

\_\_\_\_\_.; OLIVER, C.; SUDDABY, R.; SAHLIN, K. (Eds.). **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008.

\_\_\_\_\_.; RAYNARD, M.; KODEIH, F.; MICELOTTA, E. R.; LOUNSBURY, M. Institutional complexity and organizational responses. **The Academy of Management Annals**, 5, p. 317-371. 2011.

\_\_\_\_\_.; SUDDABY, R.; HININGS C. R. Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. **Academy of Management Journal**, 45: 58-80. 2002.

GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Organizational institutionalism in the academic field in Brazil: social dynamics and networks. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 149-172, 2010.

GUIMARÃES, R. P. Ecologia e política na formação social brasileira. **Revista de Ciências Sociais**, São Paulo. Editora Vértice, v. 31, n. 2, p.243-277, 1988.

HALL, P. A.; TAYLOR, C. R. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua Nova**, São Paulo, n. 58, p. 193-223, 2003.

HARDIN, G. The tragedy of the commons. **Science**. 162, p. 1243-1248, 1968.

HARTLEY, J. F. Case Studie in Organizational Research. In: CASSEL, C. e SYIMON, G. (Ed). **Qualitative Methods in Organizatinal Research: a pratical guide**. London: Sage, 1995.

HOFFMAN, A. J. **From heresy to dogma: an institutional history of corporate environmentalism**. Stanford: Stanford University Press, 2001.

\_\_\_\_\_.; VENTRESCA, M. J. **Organizations, policy and the natural environment: institutional and strategic perspective**. Stanford: Stanford University Press, 2002.

HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. Sustainable development: mapping different approaches. **Sustainable Development**, v. 13, p. 38-52, 2005.

HUSSAIN S.S. The ethics of 'going green': the corporate social responsibility debate. **Business, Strategy and the Environment**, v. 8, p. 203-210, 1999.

IISD. **The halifax declaration**. 1991. Disponível em:  
<<http://www.iisd.org/educate/declarat/halifax.htm>>. Acesso em 28 jul 2015.

\_\_\_\_\_. **The swansea declaration**. 1993. Disponível em:  
<<http://www.iisd.org/educate/declarat/swansea.htm>>. Acesso em: 18 jul. 2015.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior 2013**. Disponível em:  
<[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/apresentacao/2014/coletiva\\_censo\\_superior\\_2013.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/apresentacao/2014/coletiva_censo_superior_2013.pdf)>; Acesso em: 18 ago. 2015.

JACOBI, P. R.; RAUFFLET, A. E.; ARRUDA, M. de. Educação para a sustentabilidade nos cursos de Administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. **RAM, Revista de Administração Mackenzie** (Online), São Paulo , v. 12, n. 3, p. 21-50, jun. 2011.

JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 602-611, 1979.

KARATZOGLOU, B. An in-depth literature review of the evolving roles and contributions of universities to education for sustainable development. **Journal of Cleaner Production**, v. 49, p. 44-53. 2013.

KNIGHTS, D.; MCCABE, D. Ain't misbehavin? opportunities for resistance under new forms of "quality" management. **Sociology**, v. 34 p. 421-436, 2000.

LAWRENCE, T. B.; WINN, M. I.; JENNING, P. D. The temporal dynamics of institutionalization. **The Academy of Management Review**, v. 26, n. 4, p. 624-644. 2001.

\_\_\_\_\_.; SUDDABY, R. Institutions and institutional work. In CLEGG, S; HARDY, C.; LAWRENCE. T. B.; NORD, W. R. (eds.), **Handbook of Organization Studies**, 2 ed. p. 215-254. London: Sage. 2006.

LAYRARGUES, P. P. Do ecodesenvolvimento ao desenvolvimento sustentável: evolução de um conceito? **Proposta**, Rio de Janeiro, v. 24, n.71, p. 1-5, 1997.

LEAL-FILHO, W. Applied Sustainable Development: A Way Forward in Promoting Sustainable Development in Higher Education Institutions. In: LEAL FILHO, W. (Ed.). **World Trends in Education for Sustainable Development**. Frankfurt: Peter Lang. 2011.

\_\_\_\_\_. Education for Sustainable Development in Higher Education: Reviewing Needs. In: LEAL-FILHO, W. (Ed.). **Transformative Approaches to Sustainable Development at Universities**. Hamburg: Springer. 2015.

LEFF, E. **Discursos sustentáveis**. São Paulo: Cortez, 2010.

LOZANO, R. Envisioning Sustainability three-dimensionality. **Journal of Cleaner Production**, 16. p. 1838-1846. 2014.

MACEDO, C. V. P.; FREITAS, A. A. F.; GUERRA, D. Uma escala para mensuração da importância percebida pelos docentes sobre a abordagem sócio-ambiental nos cursos de administração de empresas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, p. 75-97 2013.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. M.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro - RJ, v. 9, p. 9-39, 2005.

\_\_\_\_\_. Estrutura, Agência e Interpretação: elementos para uma Abordagem Recursiva do processo de institucionalização. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, Edição Especial, art. 4, p. 77-107, 2005.

\_\_\_\_\_.; GONÇALVES, S. A. Nota técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, S. et al. **Handbook de Estudos Organizacionais**. v.1. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO-JÚNIOR, C. **A influência dos pesquisadores do stricto sensu em administração na legitimação do conhecimento em sustentabilidade ambiental**. 2012. Tese de Doutorado. Universidade Nove de Julho, São Paulo: 2012. 230pg.

MALHEIROS, T. F.; PÉREZ, M. A.; SAMPAIO, C. A. C. ; ZUNIGA, C. H. The challenges of the sustainability theme in postgraduate education. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 10, p. 537-552, 2013.

MARCH, J.; OLSEN, J. The new institutionalism: organizational factors in political life. **The American Political Science Review**, v. 78, n. 2, p. 734-749. 1984.

MATOS, F. R. N. *et al.* Representações sociais e sustentabilidade: o significado do termo para alunos do curso de administração. In: BRUNSTEIN, J.; GODOY, A. S.; SILVA, H. C. (Org.). **Educação para a sustentabilidade nas escolas de administração**. 1 ed. São Carlos: RIMA, 2014.

MEADOWS, D. H.; MEADOWS, D. L; RANDERS, J. **Beyond the limits- confronting global colapse envisioning a sustanaible future**. Vermont: Chelsea Green Publishing Company, 1992.

MEBRATU, D. Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. **Environmental Impact Assessment Review**, v.18, n. 6, p. 493–520, 1998.

MELO, E. C.; BRUNSTEIN, J. ; GODOY, A. S. . Experiências docentes de educação para sustentabilidade na sala de aula de administração. **Pretexto**, Belo Horizonte. v. 15, p. 115-135, 2014.

MERRIAM, S. B. **Case study research in education: a qualitative approach**. San Franciso: Jossey- Bass, 1988.

MEYER, H. D.; ROWAN, B. Institutional Analysis and the Study of Education. In: Meyer, H. D.; ROWAN, B. ed. **The New Institutionalism in Education**. State University of New York Press. Albany. 2006, p. 1-14.

MEYER, J. W. Reflections on institutional theories of organizations. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SUDDABY, R.; SAHLIN, K. (Eds.). **The sage handbook of organizational institutionalism**. London: Sage, 2008. p. 49-77.

\_\_\_\_\_.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **The American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, set, 1977.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A.M. **Qualitative Data Analysis**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1994.

MONTIBELLER-FILHO, G. **O mito do desenvolvimento sustentável**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2001.

MUNCK, L. **Gestão da sustentabilidade nas organizações: um novo agir frente à lógica das competências**. São Paulo, Cengage Learning. 2013.

NAVIS, C.; GLYNN, M. A. How New Market Categories Emerge: Temporal Dynamics of Legitimacy, Identity, and Entrepreneurship in Satellite Radio, 1990–2005, **Administrative Science Quarterly** 55 (3): 439–71. 2010.

NOVAES, M. B. C. N. ; BRUNSTEIN, J. The development of managerial competencies: a collaborative inquiry into the practice of sustainability. **International Journal of Action Research**, v. 9, p. 246-269, 2013.

O'CONNOR, J. ¿Es posible El capitalismo sostenible? In: ALIMONDA, H (Coord). **Ecologia Política: naturaleza, sociedad y utopia**. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, (CLASCO), 2002.

OLIVEIRA, B. Inovando na pós-graduação: a experiência do MBA da EAESP/FGV. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo: FGV, v. 36, n.1, p. 6-12. 1996.

OLIVER, C. The influence of institutional and task environment relationships on organizational performance: the Canadian construction industry. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 34, n. 1, p. 99-124, jan. 1997.

OLSSEN, M.; PETERS, M. A. Neoliberalism, higher education and the knowledge economy: from the free market to knowledge capitalism. **Journal of Education Policy**, v. 20, n. 3, 2005.

OSORIO, L.A.R.; LOBATO, M.O.; CASTILLO, X.A. Debates on sustainable development: towards a holistic view of reality. **Environment, Development and Sustainability**, v.7, p.501-518, 2005.

ÖZEN, H.; ÖZEN, S. Interactions in and between strategic action fields: a comparative analysis of two environmental conflicts in gold-mining fields in turkey. **Organization Environment**. v. 24, n. 4, p. 343-363. dez, 2011.

PACHE, A. C.; SANTOS, F. When worlds collide: the internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 3, p. 455-476, 2010.

PALMA, L. C.; ALVES, N. B. ; SILVA, T. N. Educação para a sustentabilidade: a construção de caminhos no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). **RAM. Revista de Administração Mackenzie** (Online), v. 14, p. 83-118, 2013.

\_\_\_\_\_.; OLIVEIRA, L.; VIACAVA, K. R. Sustainability in brazilian federal universities. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 12, p. 250-258, 2011.

\_\_\_\_\_.; PEDROZO, E. A. A Complex Framework: Expanding the Understanding of the Human Being and Organizations to Integrate Sustainability in Education and Promote Transformative Learning. In: LEAL FILHO, W.; BRANDLI, L. KUZNETSOVA, O; DO PAÇO, A. M. F. (Org.). Integrative Approaches to **Sustainable Development at University Level**. 1ed.: Springer International Publishing, 2014.

\_\_\_\_\_.; SILVA, D. R. Sustainability as an integration proposal for teaching: a study of the pedagogical projects of the management courses at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rio Grande do Sul (IFRS). In: LEAL FILHO, W.. (Org.). **Sustainable Development at Universities: New Horizons**. 1ed. Frankfurt: Peter Lang Scientific Publishers, 2012.

PARISOTTO, I. R. dos S. **A institucionalização do conhecimento científico em sustentabilidade ambiental resultante das teses e dissertações em administração no Brasil**. Tese de Doutorado. Universidade Nove de Julho, São Paulo: 158 p. 2012.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J.G. L. B. **Faces da decisão: as mudanças de paradigma e o poder de decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PERROW, C. Organizing for environmental destruction. **Organization & Environment**, 10, 66-72. 1997.

\_\_\_\_\_. **Normal accidents: living with high risk technologies**. Princeton, NJ: Princeton University Press. 1999.

PLATAFORMA SUCUPIRA. 2016. Disponível em:  
<<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/>> Acesso em: 20 fev. 2016.

PPGA-UEL. **Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina**. 2016. Disponível em: <<http://www.uel.br/pos/ppga/index.php/en/>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

PPGA- UFRGS. **Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2016. Disponível em:  
<<https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/institucional/escoladeadministracao/>>. Acesso em: 27 fev. 2016.

PPGA-UNIFOR. **Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Fortaleza**. Disponível em:

<[http://www.unifor.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=423&Itemid=881](http://www.unifor.br/index.php?option=com_content&view=article&id=423&Itemid=881)>. Acesso em: 23 fev. 2016.

RAUFFLET, M. R. Integrating sustainability in management education. **Humanities**, n. 2, p.439–448. 2013.

\_\_\_\_\_. Sustainable development an oxymoron comes of age. **Sustainable Development**, v. 13, p. 212–227, 2005.

REVISTA ADMINISTRAÇÃO DO MILÊNIO. Ano 4, n.13. Edição Primavera 2015.

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

\_\_\_\_\_. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SCHAINBERG, A.; PELOW, D.; WEINBERG, A. The treadmill of production and the environmental state. In: MOL, A. P. J.; BUTTEL, F. H. (eds). **The Environmental State under Pressure**. London: Elsevier/ JAI, 2002.

SCHERER, A. G., PALAZZO, G., SEIDL, D. Managing legitimacy in complex and heterogeneous environments: sustainable development in a globalized world. **Journal of Management Studies**, v. 50, n.2, p. 259–284, mar, 2013.

\_\_\_\_\_.; PELOW, D.; WEINBERG, A. The treadmill of production and the environmental state. In. A. P. J. MOL AND F. H. BUTTEL (eds). **The environmental state under pressure**. London: Elsevier/JAI, 2002.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**: foundations for organizational science. London: Sage, 2001.

\_\_\_\_\_. Institutional carriers: reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 4, p. 879-894. 2003.

\_\_\_\_\_.; MEYER, J. W. The organization of societal sectors. In: MEYER, J. W. AND SCOTT, W. R. (Eds), **Organizational Environments**: ritual and rationality. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.

\_\_\_\_\_.; RUEF, M.; MENDEL, P. J.; CAROL, A. C. **Institutional change and healthcare organizations**. Chicago e Londres: The University of Chicago Press, 2000.

SEGHEZZO, L. The five dimensions of sustainability. **Environmental Politics**, v. 18, n. 4, p. 539-556, 2009.

SELZNICK, P. **Liderança em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

\_\_\_\_\_. Institutionalism: “old” and “new. **Administrative Science Quarterly**. v. 41, n. 2, p. 270-277, 1996.

SHWOM, R. Strengthening sociological perspectives on organizations and the environment. **Organization & Environment**, v. 22, n. 3, p. 271-292, 2009.

SIDIROPOULOS, L. Education for sustainability in business education programs: a question of value. **Journal of Cleaner Production**, 2014. v. 85, p. 472-487, dez, 2014.

SILVA, H. H. M.; CAMPANÁRIO, M. A.; SOUZA, M. T. S. O isomorfismo na educação ambiental como tema transversal em programas de graduação em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, p. 170-186, 2013.

\_\_\_\_\_.; CAMPANARIO, M. A.; SOUZA, M. T. S. O isomorfismo na educação ambiental como tema transversal em programas de graduação em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, p. 170-186, 2013.

\_\_\_\_\_.; **O isomorfismo na educação ambiental como tema transversal em cursos de graduação em Administração**. Dissertação de Mestrado. Universidade Nove de Julho, São Paulo: 2013.134 pg. 2013.

SILVA, T. N. S.; MAURER, A. M.; SILVA, M. E. **Livro de teses e dissertações dos 40 anos do PPGA/UFRGS**. (Digital). 2012. Disponível em: < [https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/wp-content/uploads/2012/12/Livro\\_versao-final-40-Anos-PPGA-23.pdf](https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/wp-content/uploads/2012/12/Livro_versao-final-40-Anos-PPGA-23.pdf) > Acesso em: 20 jan. 2016.

SINAY, M. C. F. *et al.* Ensino e pesquisa em gestão ambiental nos programas brasileiros de pós-graduação em administração. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, p. 55-82, 2013.

SINE, W. D.; LEE, B. H. Tilting at windmills? the environmental movement and the emergence of the US Wind Energy Sector. **Administrative Science Quarterly**, v. 54, n. 1, p. 123-155, 2009.

SPRINGETT, D. Education for Sustainability in Business Studies Curriculum. In: JONES, P.; SELBY, D., STERLING, S. (Org.). **Sustainability Education: perspectives and practices across high education**, London: Earthscan. 2010.

\_\_\_\_\_.; KEARINS, K. Gaining legitimacy? **Sustainable development in business school curricula. Sustainable Development**. v. 9, n. 4, p. 213-221, 2001.

STERLING, S. An analysis of the Development of Sustainability Education Internationally: Evolution, Interpretation and Transformative Potential. In: BLEWITT, J.; CULLINGFOR, C. (org.), **The Sustainability Curriculum: the challenge for higher education**. London: Cromwell, 2004.

\_\_\_\_\_. Learning for resilience, or the resilient learner? Towards a necessary reconciliation in a paradigm of sustainable education. **Environmental Education Research**. v. 16, n.5-6, p.511-528, out-dez, 2010.

STRANG, D.; MEYER, J. W. Institutional conditions for diffusion. **Theory and Society**, v. 22, n. 4, p. 487-511, 1993.

STRYKER, R. Rules, resources and legitimacy processes: some implications for social conflict order and change. **American Journal of Sociology**, v. 99, p. 847-910, 1994.

SUCHMAN, M.C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, jul, 1995.

TAUCHEN, J ; BRANDLI, L. L. A gestão ambiental em instituições de ensino superior: modelo para implantação em campus universitário. **Gestão & Produção** (UFSCAR. Impresso), v. 13, p. 503-515, 2006.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 194-217.

ULSF. **The talloires declaration**. 1990. Disponível em: <[http://ulsf.org/programs\\_talloires.html](http://ulsf.org/programs_talloires.html)> Acesso em: 20 jul. 2015.

UNESCO. **Década da Educação das Nações Unidas para um Desenvolvimento Sustentável, 2005-2014**: documento final do esquema internacional de implementação. Brasília: UNESCO, 2005. Disponível em: < <http://www.unesco.org/new/pt/brasil/abou-this-office/prizes-and-celebrations/2005-2014-the-united-nations-decade-of-education-for-sustainable-development/>>. Acesso em 24 fev. 2015.

UNINOVE. **Repositório digital**. Disponível em: < <https://repositorio.uninove.br/xmlui/>> Acesso em: 20 set. 2015.

UEL-UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA. **UEL em dados**. Disponível em: <[www.uel.br](http://www.uel.br)>. Acesso em: 20 jan. 2016.

UFRGS-UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Histórico**. Disponível em: < <http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/historico>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Programa de Pós-Graduação em Administração. **Ata n.º 13/2011 realizada no dia 15 de junho de 2011**. p. 1-5.

UNIFOR-UNIVERSIDADE DE FORTALEZA. **A instituição**. Disponível em: < [http://www.unifor.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=445&Itemid=1219](http://www.unifor.br/index.php?option=com_content&view=article&id=445&Itemid=1219)>. Acesso em: 27 fev. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Procad realizará seminário para apresentar resultados de pesquisa sobre produção do algodão agroecológico**. Publicado em: 26 abr, 2013. Disponível em: < <http://www.unir.br/index.php?pag=noticias&id=8024>>. Acesso em: 28 fev. 2016.

VAN MARREWIJK, M. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. **Journal of Business Ethics**, V.44, n.2-3, pag.: 95–105, 2003.

VENZKE, C. S.; NASCIMENTO, L. F. M. Caminhos e desafios para a inserção da sustentabilidade socioambiental na formação do administrador brasileiro. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, p. 26-54, 2013.

VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. Sobre organizações, instituições e poder no Brasil. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

VOS, R. O. Defining sustainability: a conceptual orientation. **Journal of Chemical Technology and Biotechnology**, v. 82, n. 4, p. 334–339, abr., 2007.

WELZEL, E. Afinal, quem são os gestores da responsabilidade social corporativa (RSC)? Implicações para a formação dos administradores. In: Brunstein; Godoy; Silva. (Org.). **Educação para a sustentabilidade nas escolas de administração**. São Carlos, SP: RiMa Editora, v. 01, 2014, p. 01-374.

WOOTEN, M; HOFFMAN, A. J. Organizational fields: past, present and future. In: GREENWOOD, R. *et al.* (Eds.). **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008, p. 130-147.

WRIGHT, T.S.A. Definitions and frameworks for environmental sustainability in higher education. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v.3, n. 3, p. 203-220, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## DOCUMENTOS

CAPES - COMISSÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL. Disponível em: <[www.capes.gov.br](http://www.capes.gov.br)>. Acesso em: 13 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. Cadernos de Avaliação. Disciplinas. 1998a. Disponível em: <<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet?cadernosavaliacao=Enviar>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Cadernos de Avaliação. Descrição do Programa. 1998b. Disponível em: <<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet?cadernosavaliacao=Enviar>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. Cadernos de Avaliação. Programa. 2001a. Disponível em: <<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet?cadernosavaliacao=Enviar>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Cadernos de Avaliação. Disciplinas. 2002a. Disponível em: <<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet?cadernosavaliacao=Enviar>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. Cadernos de Avaliação. Disciplinas. 2002b . Disponível em: <<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet?cadernosavaliacao=Enviar>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. Cadernos de Avaliação. Disciplinas. 2005a. Disponível em: <<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet?cadernosavaliacao=Enviar>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Cadernos de Avaliação. Disciplinas. 2008a. Disponível em: <<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet?cadernosavaliacao=Enviar>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Cadernos de Avaliação. Descrição do Programa. 2008b. Disponível em: <<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet?cadernosavaliacao=Enviar>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. Cadernos de Avaliação. Disciplinas. 2009a. Disponível em: <<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet?cadernosavaliacao=Enviar>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Cadernos de Avaliação. Disciplinas. 2009b. Disponível em: <<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet?cadernosavaliacao=Enviar>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Cadernos de Avaliação. Descrição do Programa. 2010a. Disponível em: <<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet?cadernosavaliacao=Enviar>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Cadernos de Avaliação. Disciplinas. 2010b. Disponível em: <  
<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet?cadernosavaliacao=Enviar>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Cadernos de Avaliação. Disciplinas. 2010c. Disponível em: <  
<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet?cadernosavaliacao=Enviar>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Cadernos de Avaliação. Disciplinas. 2011a. Disponível em: <  
<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet?cadernosavaliacao=Enviar>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. Cadernos de Avaliação. Disciplinas. 2011b. Disponível em: <  
<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet?cadernosavaliacao=Enviar>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. Cadernos de Avaliação. Descrição do Programa. 2011c. Disponível em: <  
<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet?cadernosavaliacao=Enviar>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. Cadernos de Avaliação. Dissertações. 2012a. Disponível em: <  
<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet?cadernosavaliacao=Enviar>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Cadernos de Avaliação. Disciplinas. 2012b. Disponível em: <  
<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet?cadernosavaliacao=Enviar>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. Cadernos de Avaliação. Descrição do Programa. 2012c. Disponível em: <  
<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet?cadernosavaliacao=Enviar>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. Cadernos de Avaliação. Dissertações. 2013a. Disponível em: <  
<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet?cadernosavaliacao=Enviar>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Cadernos de Avaliação. Dissertações. 2014a. Disponível em: <  
<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet?cadernosavaliacao=Enviar>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Cadernos de Avaliação. Dissertações. 2015a. Disponível em: <  
<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet?cadernosavaliacao=Enviar>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Cadernos de Avaliação. Descrição do Programa. 2015b. Disponível em: <  
<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet?cadernosavaliacao=Enviar>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

**ANEXOS**

## ANEXO A – Professor da EA recebe prêmio inédito na AL

## Professor da EA recebe prêmio inédito na AL

Um prêmio inédito na América Latina foi concedido no dia 19 de outubro passado, em Nova York, ao professor Luis Felipe Nascimento, coordenador do Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração (PPGA/EA/UFRGS). Nascimento é um dos seis “Professores Pioneiros” da quinta edição da premiação bi-anual conferida pelo World Resources Institute e The Aspen Institute. ([www.beyondgreypinstripes.org/faculty\\_pioneers/luis-felipe.cfm](http://www.beyondgreypinstripes.org/faculty_pioneers/luis-felipe.cfm))

Ambas as organizações não-governamentais têm atuação global, e premiam docentes e instituições que pesquisam e incentivam estudos na área social e ambiental. O corpo de jurados foi formado por executivos da Alcoa, Ford, Microsoft, Levi Strauss, Motorola, ABB, Johnson & Johnson, Prudential Financial e The Gap, patrocinadores do evento.

O professor da EA disputou com 100 colegas de mais de uma dezena de países e venceu na categoria Liderança Institucional, juntamente com Kellie McElbaney, da Universidade de Berkeley. Na categoria Liderança Acadêmica, o vencedor foi Richard Locke do Massachusetts Institute of Technology – MIT, na categoria Impacto Externo, Sandra Waddock, do



Luis Felipe Nascimento (E) recebeu o prêmio de “Professor Pioneiro”, em Nova York

Boston College, na categoria Estrela Ascendente, Erica Plambeck, da Universidade de Stanford, e na categoria Conjunto da Obra, C.K. Prahalad, da Universidade de Michigan.

Também foram premiadas, entre 600 instituições candidatas dos seis continentes, 30 escolas que se destacam pela inclusão dos conteúdos social e ambiental em seus MBAs. Participaram

da premiação cerca de 150 diretores de escolas de Administração e executivos que debateram o papel das escolas na preparação de líderes envolvidos com o tema.

**Professores  
na Finlândia**

Fonte: Revista Administração do Milênio (2005, p. 7)



## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Semiestruturado da Pesquisa

### Roteiro de Entrevista Semiestruturada da Pesquisa

Antes de iniciar a entrevista salientar alguns aspectos importantes:

1- ) Agradecer a disponibilidade e a boa vontade do entrevistado em participar da entrevista;

**Objetivo Geral:** Como ocorreu o processo de institucionalização do tema sustentabilidade nos Programas em de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração no Brasil?

**Objetivos Específicos:** Descrever os aspectos históricos da estruturação a temática sustentabilidade nos Programas em de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração no Brasil; verificar o processo da inserção da temática da sustentabilidade nas instituições estudadas; identificar os fatores que contribuíram / dificultaram para institucionalização da temática (sustentabilidade) nas unidades de análise selecionadas e; analisar a internalização da sustentabilidade no campo das instituições.

2-) Analisar todos os documentos e informações disponíveis sobre a instituição;

3-) Informar o tempo de duração da entrevista;

4-) Lembrar o entrevistado que ele receberá o trabalho como forma de agradecimento da participação.

5-) Pedir autorização para gravar a entrevista e ressaltar que os dados só serão utilizados para fins científicos.

### BLOCO I: Caracterização do Entrevistado

Dados da Instituição: nome, endereço, número de colaboradores, site.

Dados do Entrevistado: nome, telefone, e-mail, função atual, tempo na função, tempo na instituição e formação acadêmica.

**Questão 1. Há uma relação entre sua formação e as atividades que desenvolve no Programa (ensino e pesquisa)?**

Objetivo pretendido pela questão: Tentar fazer conexões com o isomorfismo normativo (Profissional) e averiguar se a institucionalização é algo estruturante, capaz de moldar a ação de determinados indivíduos, por exemplo, novos colaboradores que mudarem seu enfoque de pesquisa para se enquadrarem na instituição. Ainda, espera-se evidências de preceitos miméticos e constituição de campo, ao informar as instituições das quais são oriundos.

**BLOCO II:**

**Objetivo 1: Descrever os aspectos históricos da estruturação a temática sustentabilidade nos Programas em de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração no Brasil.**

2. Quais eram as áreas de concentração do programa quando ingressou?
3. Quais ações foram empreendidas no processo de mudança da antiga estrutura para a atual da organização?
4. Como está organizada a estrutura do programa atualmente?
5. Houve a pesquisa junto à alguma instituição ou pessoa para se espelhar e conduzir o processo?

**Obs.** lembrar de fazer as questões: Quem? Como? Onde e Por que? Para aprofundar as respostas.

**BLOCO III:**

**Objetivo 2: Verificar o processo da inserção da temática da sustentabilidade nas instituições estudadas;**

6. Qual sua relação de pesquisa com o tema antes da mudança da área de concentração?

**Objetivo:** Busca-se evidenciar elementos que conferem caráter de habitualização com o tema, elementos estes que posteriormente ofereceriam subsídios para o desenvolvimento de argumentos pré-institucionalização (pergunta predominantemente direcionada para informantes que estiveram presentes no processo de mudança).

7. Houve desenvolvimento de pesquisa junto a outras instituições ou recebeu fomento de alguma instituição almejando a mudança?

**Objetivo:** Levantar dados que possam corroborar a proposta de monitoramento intra e extraorganizacional e possíveis características de isomorfismo mimético.

8. Quem foram atores que estiveram envolvidos no projeto e quais argumentos/ações utilizaram para sua materialização?

**Objetivo:** Identificar os *champions* e os elementos que compuseram o interesse da estrutura e a teorização do possível grupo defensor.

9. O que tem garantido/reforçado o tema (sustentabilidade) no programa?

**Objetivo:** verificar os elementos que dão legitimidade a sustentabilidade e esclarecer os elementos que possam refletir em possível sedimentação.

10. Havia atores/ grupos opositores, como se articulavam e quais argumentos utilizaram?

**BLOCO III**

**Objetivo 3: Identificar os fatores que contribuíram/dificultaram para institucionalização da temática sustentabilidade nas unidades de análise selecionadas;**

**11. Sr. (a) tem conhecimento sobre leis/ declaração/ou algum tipo de orientação que afetaram e/ou afetam o movimento de se aderir a sustentabilidade na estrutura curricular do curso? Quais?**

**Objetivo:** Identificar elementos que indiquem características de isomorfismo coercitivo.

\*\* Isomorfismo Normativo e Mimético já foram verificados em questões anteriores.

**BLOCO IV**

**Objetivo 4: Analisar a internalização da sustentabilidade no campo das instituições;**

**12. Com quais instituições o programa tem realizado parcerias, desenvolvido ações em conjunto?**

## APÊNDICE B – Formulário de Consentimento de Pesquisa

**Consentimento de Pesquisa**

## FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO DE PESQUISA

Prezado (a) Senhor (a), agradecemos desde já sua disposição em nos encontrar. Gostaríamos de convidá-lo a colaborar na realização da pesquisa descrita neste formulário. Por favor, leia o texto que segue. Antes de tomar a decisão final sobre sua colaboração, não hesite em fazer à equipe de pesquisa todas as perguntas que julgar necessárias. Se o (a) senhor (a) aceitar participar da pesquisa, a equipe de pesquisa conservará consigo o original deste formulário assinado e lhe enviará uma cópia.

Tema da pesquisa: A Institucionalização da Temática Sustentabilidade em Pós-Graduações *Stricto Sensu* em Administração no Brasil

Composição da equipe de pesquisa:

Dr. Saulo Fabiano Amâncio Vieira, Professor da Universidade Estadual de Londrina. Telefone (43) 9941-5905. Correio eletrônico: saulo@uel.br e

Carlos Eduardo de Lima discente do programa de Mestrado em Administração da Universidade Estadual de Londrina. Telefone: 43 99526846. Correio eletrônico: carloseduardodelima@gmail.com

Descrição da pesquisa:

Esta pesquisa tem por tema “A Institucionalização da Temática Sustentabilidade em Pós-Graduações *Stricto Sensu* em Administração no Brasil”. No qual o objetivo geral consiste em: Compreender o processo de institucionalização do conceito da sustentabilidade em três programas *stricto sensu* em Administração do Brasil.

Para a realização desta pesquisa, sua participação seria de grande valor, visto a falta de compreensão e de estudos no Brasil sobre como ocorre o processo de institucionalização das da

sustentabilidade tem sido incipiente, ainda mais com pesquisa de campo pela qual se compreenda a realidade dos programas e as especificidades de cada um deles.

A entrevista que lhe solicitamos poderá lhe ser útil, pois demanda uma reflexão sobre elementos de base dos processos de institucionalização da sustentabilidade, assim como sobre sua participação neles. Ela pode nos tomar aproximadamente uma hora. A entrevista será gravada com a utilização de um gravador digital. Em princípio, apenas as pessoas da equipe de pesquisa terão acesso aos dados gravados. As gravações da entrevista serão mantidas em local seguro. Se a transcrição dos dados for efetuada por uma outra pessoa que não os membros da equipe de pesquisa, esta pessoa deverá assinar um compromisso de confidencialidade junto à esta equipe. Consideramos importante poder identificar em nossas pesquisas o nome dessa Instituição bem como o nome dos coordenadores que venham a participar das entrevistas. Nós o faremos apenas com a autorização expressa da diretoria de sua organização. O nome de possíveis outros participantes nas entrevistas (os não-dirigentes de sua organização) não precisam ser identificados em nossa pesquisa. Contudo, levando-se em conta o tema a ser abordado nas entrevistas, isto não significaria qualquer prejuízo para eles.

Não hesite em entrar em contato diretamente conosco sobre toda e qualquer questão a respeito desta pesquisa.

Muito obrigado!

Carlos Eduardo de Lima

### **Consentimento a assinar:**

Participação na entrevista (para assinar antes da entrevista)

Após ter lido e entendido o texto precedente e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da(s) entrevista(s) de coleta de dados para esta pesquisa sobre. A

Institucionalização da Temática Sustentabilidade em Pós-Graduações *Stricto Sensu* em Administração no Brasil

Eu sei que eu posso me recusar a responder a uma ou outra das questões se eu assim decidir. Entendo também que eu posso pedir o cancelamento da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas comigo até então.

<b>Local:</b>        	<u><b>Pessoa entrevistada</b></u>  <b>Nome:</b> _____  _____
	<b>Assinatura:</b> _____  _____
<b>Data:</b>        	<u><b>Entrevistador(es)</b></u>  <b>Nome:</b> _____  _____
	<b>Assinatura:</b> _____  _____
	<b>Nome:</b> _____  _____
	<b>Assinatura:</b> _____  _____
	<b>Nome:</b> _____  _____
	<b>Assinatura:</b> _____  _____

Autorização de citação do nome do(a) (a) e do nome de minha organização:

Eu autorizo Carlos Eduardo de Lima a revelar meu nome e o nome de minha empresa nos artigos, textos e dissertação que redigirão a partir da pesquisa da qual trata este formulário de consentimento.

Nome do participante: \_\_\_\_\_ -

Nome da empresa: \_\_\_\_\_

Função do participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do participante: \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_:

Este texto tem por finalidade assegurar os direitos dos colaboradores na pesquisa quanto a questões éticas. Qualquer sugestão, reclamação ou solicitação pode ser diretamente encaminhada à equipe de pesquisa e/ou à coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração da UEL. Para contato com o programa: telefone (43) 3371-4000.