



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

INDIARA BELTRAME

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO TEMA SUSTENTABILIDADE
NO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Londrina
2015

INDIARA BELTRAME

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

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

Orientador: Prof. Dr. Luciano Gomes dos Reis

Londrina
2015

**Catálogo elaborado pela Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central da
Universidade Estadual de Londrina**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

B816i Brancher, Indiara Beltrame.

A institucionalização da sustentabilidade no curso de graduação em administração / Indiara Beltrame Brancher. – Londrina, 2015.
127 f. : il.

Orientador: Luciano Gomes dos Reis.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2015.

Inclui bibliografia.

1. Universidades e faculdades – Currículos – Desenvolvimento institucional – Teses. 2. Abordagem interdisciplinar do conhecimento na educação – Teses. 3. Desenvolvimento sustentável – Teses. 4. Escolas de administração de empresas – Teses. 5. Currículos – Planejamento – Teses. I. Reis, Luciano Gomes dos.

II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título

CDU 658:577.4

INDIARA BELTRAME

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO CURSO DE
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Gestão e Sustentabilidade da Universidade Estadual de Londrina

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Luciano Gomes dos Reis
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Prof. Dr. Daniel Ramos Nogueira
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Prof. Dr. Saulo Fabiano Amâncio Vieira
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Londrina, 15 de abril de 2015.

Dedico esse trabalho para meus pais, Amador
e Loirice, e às minhas irmãs Nilda e Valkiria
base da minha existência.

AGRADECIMENTOS

Obrigada a todos que fizeram parte dessa história bonita. Sem a participação dessas pessoas maravilhosas, esse sonho nunca teria se tornado realidade.

Agradeço ao Prof. Dr. Luciano Reis, meu orientador. Sem as palavras norteadoras do Mestre, certamente, não encontraria o caminho.

Agradeço aos meus professores, que emprestaram seus conhecimentos, conselhos e vivências, deixaram marcas indeléveis na minha formação. Agradeço ao PPGA/UEL pela oportunidade e pela confiança.

Meu especial obrigada a minha família, que mesmo distante geograficamente, sempre esteve perto, me apoiando. Nos momentos de maior incerteza, eles foram minha certeza.

Meu muito obrigada emocionado aos que estiveram me acompanhando nessa caminhada. Kinho Roncon obrigada pelo seu apoio, fundamental nesses dois anos, lado a lado em todas as horas, sou imensamente grata pela amizade e carinho.

Clévia França, você foi a palavra amiga no momento certo, obrigada pelo carinho. Agradeço a minha amiga Fernanda Basso, que me emprestou seu conhecimento, o qual foi essencial para conclusão desse trabalho.

Agradeço aos meus queridos colegas de trabalho, parceiros e companheiros na docência e aos meus alunos que fizeram e sempre farão parte dessa história.

Meu muito obrigada carinhoso para os meus colegas da turma do mestrado (2013). A troca de experiências com vocês enriqueceu esse curso.

O meu Muito Obrigada mais importante a Deus, o companheiro mais importante que esteve comigo ao longo de toda minha caminhada, que nunca deixou de me fortalecer e proteger.

“Não basta ensinar ao homem uma especialidade, porque se tornará assim uma máquina utilizável e não uma personalidade. É necessário que adquira um sentimento, um senso prático daquilo que vale a pena ser empreendido, daquilo que é belo, do que é moralmente correto”.

Albert Einstein

BELTRAME, Indiara. **A institucionalização do tema sustentabilidade no curso de graduação em administração**. 2015. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2015.

RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo geral analisar como se deu o processo de institucionalização do tema sustentabilidade no curso de graduação de Administração da Universidade Estadual de Londrina. Para atingir esse intento foram traçados três objetivos específicos, a saber: i) verificar os documentos legais e institucionais que contemplam a construção do curso de administração identificando pontos de convergência do curso de administração para a inserção da sustentabilidade; ii) analisar as fases do processo de institucionalização do tema sustentabilidade no curso de graduação em administração; iii) buscar evidências de isomorfismo e legitimação em cursos de graduação em administração pertinentes à sustentabilidade. A base analítica desse trabalho foi a teoria de Tolbert e Zucker (1999) que subdivide o processo de institucionalização em três fases: habitualização, objetificação e sedimentação. Quanto à metodologia essa pesquisa caracteriza-se como qualitativa, com fins descritivos e estudo de caso. Com base na análise dos resultados no que se refere à verificação dos documentos legais e institucionais que contemplam a construção do curso de administração identificando pontos de convergência do curso administração para a inserção da sustentabilidade, foi possível verificar que o curso atende as normativas legais do ensino de administração e que na sua proposta Pedagógica (PPC) tem-se a temática sustentabilidade. Quanto à legitimidade, por meio da análise do conteúdo das entrevistas, identificou-se que o tema sustentabilidade está legitimado no pilar regulativo, mas não está na visão do pilar normativo. Na categoria isomorfismo no curso de administração da UEL, o isomorfismo mimético não ocorreu no processo de inserção da sustentabilidade no curso de administração da UEL. Pôde-se verificar que o isomorfismo coercitivo se destacou pela pressão social para a formação ampliada do administrador. No que é pertinente ao isomorfismo normativo, a análise do conteúdo das entrevistas mostrou que esse se materializou na inserção da temática sobre sustentabilidade no projeto pedagógico do curso, que se deu pela atuação de um grupo de professores que atuou no sentido de ser o tema sustentabilidade como transversal, presente no curso de Administração. No que é pertinente às análises do processo de institucionalização, essas apontaram para as seguintes perspectivas: a temática sustentabilidade está pré-institucionalizada no curso de administração; a opção pela temática sustentabilidade no curso de administração da UEL foi assinalada como oriunda de exigências sociais, de forma natural e espontânea motivada pela busca de uma formação mais ampla para o administrador, e que essa está materializada na proposta da uma matriz curricular que contempla o tema de forma transversal.

Palavras-chave: Processo de institucionalização. Sustentabilidade. Graduação em Administração.

BELTRAME, Indira. **The institutionalization of sustainability topic in the Business Administration Course.** 2015. 127 f. Dissertation (a Master in Management) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2015.

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze how the Londrina State University Business Administration Undergraduate Course carried out the process of the institutionalization topic of sustainability. To meet this goal, three specific objectives were established: i) check legal and institutional documents related to the creation of the Business Administration Course and identify points of convergence to include sustainability; ii) analyze the phases of the institutionalization of the sustainability process in the Business Administration Course; iii) look for evidences of isomorphism and legitimization in Business Administration undergraduate courses, in regards to sustainability. The analysis was based on the theory of Tolbert and Zucker (1999) which subdivides the institutionalization process into three phases: habituation, objectivation and sedimentation. As for the methodology, this research is characterized as qualitative, with descriptive objectives, and case study. Analysis of the legal and institutional documents related to the creation of a Business Administration course in order to identify convergence points to include the sustainability theme showed that the course complies with the all legal norms and that the sustainability theme is already included in its pedagogical proposal (PPC). As for the concept of legitimacy, analyses of the interviews contents showed that the sustainability theme is legitimized by the regulative pillar but it's not contemplated by the normative pillar. As for Isomorphism in the Londrina State University Business Administration Course, mimetic isomorphism did not occur during the sustainability institutionalization process and coercive isomorphism represented by the social pressure for a wider preparation of the administrator. In regards to normative isomorphism, the analysis of the interviews contents showed that it was materialized by the insertion of the sustainability theme in the course's pedagogical project thanks to the efforts of a group of teachers who adopted it as a transversal theme in the course. Analyses of the institutionalization process pointed out to the following perspectives: the sustainability process is pre-institutionalized in the Business Administration courses; the option for the institutionalization theme at the Londrina State University Business Administration course was mentioned as being the result of natural and spontaneous social demands motivated by the search for a wider business administrator's educational process, materialized in the proposal for a curriculum that contemplates the sustainability as a transversal theme.

Key-words: Institutionalization process. Sustainability. Business Administration Undergraduate Course

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teses e Dissertações: Processo de Institucionalização e Ensino Superior.....	17
Quadro 2 - Orientações da Teoria Institucional.....	19
Quadro 3 - Três pilares institucionais.....	25
Quadro 4 - Três mecanismos de mudança isomórfica institucional.....	28
Quadro 5 - Hipóteses dos Indicadores preditivos em nível organizacional.....	30
Quadro 6 - Diferentes definições de Institucionalização.....	31
Quadro 7 - Estágio de institucionalização e dimensões comparativas.....	36
Quadro 8 - Correntes da Educação Ambiental.....	44
Quadro 9 - Três níveis de aplicação da noção de sustentabilidade nos cursos, programas e atividades curriculares.....	48
Quadro 10 - Princípios para integração da Sustentabilidade no Ensino de Administração.....	50
Quadro 11 - Áreas de atuação do administrador, conteúdos de formação profissional e temática relativa à sustentabilidade.....	52
Quadro 12 - Relação dos documentos analisados.....	58
Quadro 13 - Estratégia metodológica utilizada para levantamento dos dados na dimensão pesquisada.....	59
Quadro 14 - Categorias, subcategorias, descrição e autores.....	62
Quadro 15 - Resumo dos procedimentos utilizados por objetivo geral e específicos.....	65
Quadro 16 - Protocolo para a realização do estudo de caso.....	66
Quadro 17 – Documentos pertinentes ao Projeto Pedagógico do Curso de Administração da UEL.....	72
Quadro 18 - Grade estrutural modular do Curso de Administração da UEL.....	74
Quadro 19 - Conteúdos do Curso de Administração conforme as Diretrizes Curriculares Nacionais e as disciplinas do curso.....	77
Quadro 20 - Disciplinas e ementas com conteúdo relacionadas à sustentabilidade.....	78
Quadro 21 - Resumo da análise dos processos isomórficos.....	106

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVOS	14
1.1.1	Objetivo Geral.....	14
1.1.2	Objetivos Específicos	14
1.2	JUSTIFICATIVA.....	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	TEORIA INSTITUCIONAL	18
2.2	PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO	31
2.3	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, SUSTENTABILIDADE E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL	38
2.4	ENSINO DA SUSTENTABILIDADE NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO	43
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	56
3.1	CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA	56
3.2	COLETA DOS DADOS	57
3.2.1	Seleção do Caso	60
3.2.2	Instrumentos de Coleta de Dados	61
3.2.3	Definição Operacional das Categorias	62
3.3	ANÁLISE DOS DADOS.....	63
3.4	PROTOCOLO DA REALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO	65
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	66
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	68
4.1	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL.....	68
4.1.1	Curso de Administração	70
4.2	ANÁLISE DO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO	80
4.2.1	Primeira Fase do Processo de Institucionalização	81
4.2.2	Segunda Fase do Processo de Institucionalização	88
4.2.3	Terceira Fase do Processo de Institucionalização.....	94
4.2.4	Legitimação no Processo de Institucionalização	98
4.2.5	Isomorfismo	101

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
	REFERÊNCIAS.....	111
	APÊNDICES	123
	APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	124
	APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA	125

1 INTRODUÇÃO

As discussões sobre Sustentabilidade têm ocupado cada vez mais lugar nos distintos ambientes. Governos, empresas, instituições nacionais e internacionais, Organizações não Governamentais (ONGs) têm se interessado em entender o cenário ambiental, econômico e social que se configura nos dias de hoje. Nesse sentido, VanMarrewijk (2003) destaca que tem ocorrido um intenso debate entre os acadêmicos, consultores e executivos de empresas, resultando em muitas definições sobre uma forma mais humana, mais ética e mais transparente de fazer negócios.

Dentre esses debates contemporâneos, dar-se-á especial atenção à institucionalização da sustentabilidade no ensino de administração, uma vez que as Instituições de ensino superior brasileiras estão sendo impulsionadas a atender a demandas sociais e contemporâneas, absorvendo no processo formativo dos futuros administradores, além dos temas básicos como gestão de pessoas, marketing e produção, outras temáticas tais como políticas públicas, gestão ambiental, ecoeficiência e sustentabilidade. Gonçalves-Dias et al. (2009) aponta que os avanços da consciência ambiental ainda representam um desafio para as escolas de gestão, exigindo um repensar dos métodos de ensino em Administração. Conforme Sidiropoulos (2014) as práticas educativas relativas à integração da sustentabilidade nos curso de Administração têm variado da integração gradual (como por exemplo discussão em sala de aula) até a implementação de cursos específicos sobre sustentabilidade, realização de seminários, para uma maior integração da sustentabilidade no currículo do curso.

Nesta conjuntura, o curso de graduação em Administração apresenta-se como relevante em diversos aspectos. Conforme dados consolidados relativos ao ano de 2012, o Censo da Educação Superior, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2014), mostra que o curso de Administração foi o curso com mais estudantes matriculados, com 833.042 matrículas em 2012, sendo o segundo na preferência feminina com 460.149 mulheres, e o primeiro entre os homens, com 372.893 alunos matriculados. Aligleri, Aligleri e Kruglianska (2009, p. 191) argumentam que “torna-se importante, tendo como alicerce o projeto pedagógico do curso, educar para novos valores,

comportamentos, e condutas pessoais e organizacionais”, ou seja, a aprendizagem é a chave para a incorporação de dimensão social e ambiental no contexto organizacional.

Considerando-se o cenário que se apresenta, vislumbra-se, ao menos, as seguintes situações: primeiro, a representatividade do ensino superior em Administração no Brasil; segundo, a necessidade de oferecer um processo de formação responsável e efetivo para esses alunos e terceiro, sobre a forma como as Instituições de Ensino Superior (IES) estão inserindo o tema sustentabilidade nos cursos de graduação em Administração, na busca por sua institucionalização.

Neste contexto de busca pela institucionalização da sustentabilidade nos cursos de graduação em Administração, Carvalho, Vieira e Silva (2012, p. 475) advogam que é consenso nas discussões relativas às novas tendências teóricas e de investigação sociológicas, “apontar a perspectiva institucional como um dos construtos teóricos mais promissores, juntamente com a perspectiva ecológica e de redes, para explicar o funcionamento e evolução da sociedade organizacional.” A partir das concepções teóricas da Teoria Institucional (TI) tem-se estudado uma vasta gama de fenômenos (TOLBERT; ZUCKER 1999).

Owen-Smith (2011) explica que embora estudos voltados para o processo de institucionalização tenham tendido a tratar o conceito como binário, ou seja, é institucionalizado ou não é, essa perspectiva acaba por ignorar que a institucionalização é um processo. Assim, “as práticas, estruturas, regras e convenções podem ser institucionalizadas em maior ou menor grau.” (OWEN-SMITH 2011, p. 5). Zucker (1977) disserta que a institucionalização não é simplesmente presente ou ausente. Por isso, tendo a teoria institucional como norte teórico, essa dissertação tem como objetivo geral “analisar como se deu o processo do tema institucionalização da sustentabilidade no curso de graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina”.

Pode-se constatar no decorrer da existência organizacional, conforme Reis (2008, p. 25), que “muitas forças que agem nos ambientes das organizações não são baseadas exclusivamente na eficiência ou na eficácia”. Conforme o autor, pressões sociais e culturais que estão estabelecidas no contexto organizacional, “determinam como devem ser moldadas as regras e procedimentos a serem estabelecidos.” (REIS, 2008, p. 25). Dentre essas pressões sociais está sustentabilidade. Nesse sentido Carvalho, Vieira e Lopes (1999, p. 9) explicam que

“a perspectiva institucional leva-nos a pôr ênfase nos elementos culturais e sociais no estudo tanto da sociedade, em uma aproximação geral, como nas organizações em particular”.

Existe um consenso, conforme Madeira (2008, p. 19), de que as Instituições de Ensino Superior “são órgãos privilegiados de propagação do conhecimento através do ensino e da investigação”, além de serem as responsáveis pela formação da maioria das pessoas que ocupam cargos relevantes na sociedade. Jacobi, Raufflet e Arruda (2011) defendem que a mudança necessária, capaz de levar a ações educativas voltadas a sustentabilidade, está relacionada a uma mudança de percepção e de valores, assim como uma abertura à possibilidade de construir e reconstruir, em um processo contínuo de novas leituras e interpretações, configurando novas possibilidades de ação.

Trata-se neste caso de mudanças significativas, pois implicam na incorporação de temas emergentes, eleitos como relevantes pela sociedade, na grade curricular das Instituições de Ensino. Por considerar a importância do papel das organizações educacionais na formação de profissionais, e a relevância da inclusão de temas atuais e importantes nos Currículos Escolares, esse estudo busca responder à seguinte questão: como se deu o processo de institucionalização do tema sustentabilidade no curso de graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina?

Soderquist e Overakker (2010) destacam que a educação para o desenvolvimento sustentável é essencial para provocar uma mudança necessária, capaz de levar a transformação da realidade atual. Nesse sentido, Gonçalves-Dias et al. (2009, p. 6) dissertam que “a institucionalização da temática sustentabilidade nas escolas de graduação em Administração tem variado bastante, conforme o contexto e as características culturais das diferentes instituições”. Os autores explicam que em algumas escolas a iniciativa se constrói a partir do professor, em outras a partir da criação de disciplinas específicas, ou mesmo tem se dado através da associação de departamentos e da criação de programas ou um centro de estudo com a missão de dedicar-se ao tema sustentabilidade (GONÇALVES-DIAS et al., 2006).

Acredita-se, então, que a formação do administrador creditada dos conceitos pertinentes à sustentabilidade pode contribuir com a adoção de comportamentos ambientalmente e socialmente responsáveis nas organizações.

Entende-se que as Instituições de Ensino Superior “não estão apenas educando as futuras gerações para tomarem decisão, tais instituições têm papel importante na trajetória para um futuro global mais sustentável.” (JACOBI; RAUFFLET; ARRUDA, 2011, p. 28). Desta forma, são apresentados a seguir os objetivos dessa dissertação, que aborda a inserção da sustentabilidade nos cursos de Administração, sob a ótica da Teoria Institucional.

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos são os norteadores de um processo de pesquisa. Esse trabalho buscará atingir o objetivo geral através da realização dos objetivos específicos aqui apresentados.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar como se deu o processo de institucionalização do tema sustentabilidade no curso de graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina.

1.1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Verificar os documentos legais e institucionais que contemplam a construção do curso de administração identificando pontos de convergência do curso Administração para a inserção da sustentabilidade.
- b) Analisar as fases do processo de institucionalização do tema Sustentabilidade no curso de graduação em Administração.
- c) Examinar evidências de isomorfismo e legitimação no curso de graduação em Administração pertinentes à sustentabilidade.

1.2 JUSTIFICATIVA

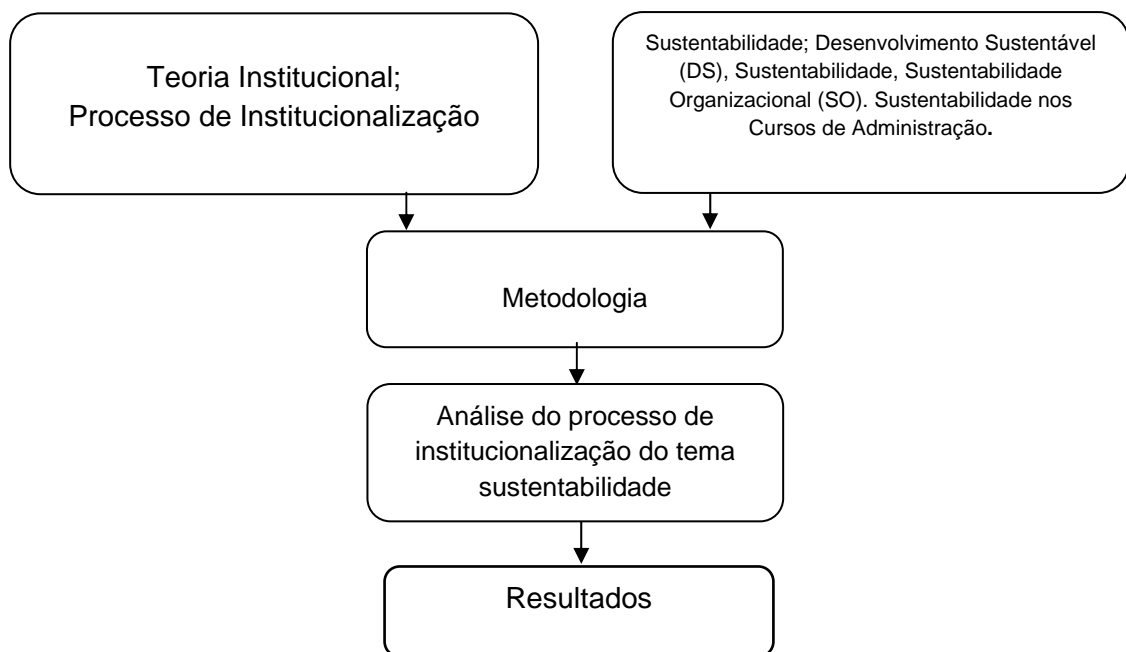
No que se refere às implicações práticas, considera-se esse estudo relevante uma vez que os cursos de Administração possuem, de acordo com as diretrizes curriculares do Ministério da Educação (BRASIL, 2005), a função de desenvolver nos acadêmicos a capacidade de transferir conhecimentos da vida e das experiências cotidianas para o ambiente de trabalho, assim como no seu campo de atuação profissional, formando um profissional adaptável, competente e hábil, através de um processo formativo abrangente. Nessa perspectiva, esse trabalho busca entender como tem-se dado a institucionalização nos processos educacionais do tema sustentabilidade, por este ter reflexos diretos na formação dos futuros administradores, com impacto em suas vidas profissional e conseqüentemente na sociedade onde esses profissionais atuam.

Soderquist e Overakker (2010) explicam que os desafios da sustentabilidade são pertinentes à adaptação e que exigem o desenvolvimento de modelos que suportem uma transição dos modelos capitalistas de produção para modelos que abarquem a sustentabilidade. Jawahir, Badurdeen e Rouch (2013) argumentam que tem aumentado a consciência sobre a necessidade de produtos e processos sustentáveis, fazendo-se necessário dar ênfase na educação e formação, no desenvolvimento de programas e na inclusão de temas relativos à sustentabilidade nos currículos escolares dos cursos de graduação. Conforme Goncalves-Dias et al. (2009, p. 6), “a institucionalização da temática ambiental nas escolas de graduação em administração tem variado bastante, conforme o contexto e as características culturais das diferentes instituições.” Nesse sentido as demandas atuais, pertinentes à sustentabilidade e aos modelos de desenvolvimento vigentes, têm demandado que as instituições de ensino insiram nos cursos de graduação os temas pertinentes à sustentabilidade. De acordo com Jacobi, Raufflet e Arruda (2011, p. 28), “as práticas educativas ambientalmente sustentáveis apontam para propostas pedagógicas centradas na criticidade dos sujeitos, com vistas à mudança de comportamento e atitudes, ao desenvolvimento de uma organização social com participação coletiva.”

Nesse sentido, a provocação à escolha do tema em estudo foi o interesse em abordar e utilizar a teoria institucional no estudo da inserção da sustentabilidade no curso de Administração. Como já foi mencionada, a

sustentabilidade é um tema recorrente no meio acadêmico, assim como as exigências relativas ao cenário legal, como a Legislação relativa à Política Nacional de educação ambiental, que têm levado o curso de graduação a incorporar o tema. Acredita-se que a teoria institucional oferece uma perspectiva viável para o estudo em referência. Analisar inserção do tema sustentabilidade no curso de Administração na perspectiva do processo de institucionalização é justificado pelo fato de essas estruturas serem relativamente recentes no Ensino Superior Brasileiro. A figura 1 ilustra o desenho desse estudo.

Figura 1 - Desenho do estudo



Fonte: Elaborado pela autora.

Destaca-se, como contribuição teórica deste, o estudo do processo de institucionalização no ensino de Administração como ferramenta analítica capaz de ajudar os coordenadores, professores e pesquisadores a entenderem melhor como se deu o processo de habitualização, objetificação e sedimentação de temáticas contemporâneas nos Cursos de Administração. No que se refere aos estudos na área em foco desse trabalho, visualizou-se, através de pesquisa realizada no mês de agosto de 2014, usando como palavras-chave processo de institucionalização, ensino superior e sustentabilidade, no Banco de Teses e Dissertações da Coordenação De Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2014) e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações – BDTD (IBICT,

2014), que até 2014 foram realizados somente nove trabalhos que abordam o processo de institucionalização no ensino superior, como se pode verificar no quadro 1.

Quadro 1 – Teses e Dissertações: Processo de Institucionalização, Ensino Superior e Sustentabilidade.

Autor	Ano	Título	Instituição/área
Nascimento	2014	Os desafios da institucionalização do ensino superior na modalidade à distância: a visão dos gestores de uma universidade federal	Mestrado Profissional em Gestão em Organizações - UFPB
Silva	2013	O Isomorfismo na Educação Ambiental como tema Transversal em Cursos de Graduação em Administração	Programa de Mestrado e Doutorado em Administração, UNINOVE
Alves	2012	A Institucionalização dos Cursos de Administração Pública à Distância das Universidades Públicas: os Casos UFLA e UFU.	Mestrado em Administração - UFLA/MG
Medeiros	2012	Institucionalização do Ensino de Administração de Empresas em São Paulo: um Estudo de Caso sobre a FEA-USP	Mestrado em Administração - FGV/SP
Santos	2012	A Institucionalização do Conhecimento Científico em Sustentabilidade Ambiental Resultante das Teses e Dissertações em Administração no Brasil	Doutorado em Administração - UNINOVE/SP
Macedo	2012	O Processo de Institucionalização da Educação à Distância no Brasil	Doutorado em Educação - UFRGS/RS
Silva	2011	Institucionalização do Ensino Superior de História e Profissionalização Docente no Interior do Brasil - Araguaína, TO (1985-2002)	Mestrado em História - UFRJ/RJ
Carvalho	2011	A Institucionalização do Ensino Superior de História em Porto Nacional, Tocantins (1963-2002)	Doutorado em História Social - UFRJ/RJ
Socorro	2011	O Processo de Institucionalização das Novas Práticas de Contabilidade Aplicada ao Setor Público: o Caso da Universidade Federal Recôncavo da Bahia	Doutorado em Administração - UNIFACS/BA

Fonte: CAPES (2014) e IBICT (2014).

O quadro 1 apresenta os trabalhos que abordam o processo de institucionalização no ensino superior, sendo que não foram localizados trabalhos aproximando o processo de institucionalização e sustentabilidade, nem tampouco o processo de institucionalização no ensino superior da temática sustentabilidade em dissertações e teses, no Brasil. A proposta desse trabalho é, fazendo uso do arcabouço teórico da teoria institucional, verificar o processo de institucionalização no ensino superior da temática sustentabilidade. Nesse sentido, destaca-se o caráter inovador dessa pesquisa por intermédio de uma abordagem de pesquisa diferenciada para o tema proposto.

Este trabalho está organizado da seguinte maneira: além da introdução, apresenta a fundamentação teórica, a metodologia de pesquisa, apresentação e análise dos resultados e as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como fundamentação teórica, esse trabalho fará uso do arcabouço de conhecimentos pertinentes à Teoria Institucional, processos de institucionalização e sustentabilidade e sustentabilidade no ensino de Administração. Primeiro, serão explanados os conceitos pertinentes à Teoria Institucional buscando abordar o que é institucionalização e, assim, elucidar a respeito do processo de institucionalização, tendo como foco principal a construção teórica de Tolbert e Zucker (1999). Em um segundo momento, serão dissertados os conceitos relativos à sustentabilidade: Desenvolvimento Sustentável (DS), Sustentabilidade, e Sustentabilidade Organizacional (SO). Por fim, será explicitado a respeito da Sustentabilidade nos Cursos de Administração.

2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

Machado-da-Silva et al. (2003, p. 179) afirmam que a “inserção da perspectiva institucional de análise no campo dos estudos organizacionais é crescente, em termos quantitativos e qualitativos”. Para os autores, considerando os trabalhos seminais dos “pioneiros, nas décadas de 40 e 50, até os mais contemporâneos como Meyer e Rowan (1977), DiMaggio e Powell (1983) e Scott, (1995) verifica-se significativa evolução de base sociológica na Teoria Institucional” (MACHADO-DA-SILVA et al., 2003, p. 180). Carvalho e Vieira (2003, p. 21) reafirmam essa perspectiva dissertando que foi na “década de 1950 que se acrescentam aos estudos empíricos realizados no campo das organizações, sob o enfoque estrutural e comportamental, as contribuições da perspectiva institucional.”

Machado-da-Silva e Gonçalves (1999, p. 218) explicitam a composição, do que denomina-se Teoria Institucional: esta vem da convergência de influências de teorias que se originam principalmente da ciência política, da sociologia e da economia, as quais procuram congregar as suas proposições o conceito de “instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, crenças e de pressupostos, nas quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações”. As orientações da teoria institucional, conforme Carvalho, Vieira e Lopes (1999) perpassam aspectos econômicos, políticos e sociológicos, com

destaque para os conceitos: institucionalização, legitimidade, mitos e normas. O quadro 2 apresenta uma síntese das três orientações da teoria institucional.

Quadro 2 – Orientações da Teoria Institucional

Orientações	Descrição
Aspectos econômicos	A abordagem econômica se opõe aos fundamentos da economia clássica e, por consequência, passa a considerar as pressões culturais e históricas como construtoras da realidade econômica e social.
Aspectos políticos	Os trabalhos que atendem a orientação política da Teoria Institucional focam seu interesse em questões como a autonomia relativa das instituições políticas em relação à sociedade; assim como a complexidade dos sistemas políticos existentes e o papel central exercido pela representação e o simbolismo no universo político.
Aspectos sociológicos	A vertente sociológica traz para o “centro da análise, as relações organização-ambiente, primeiramente focadas nas interações informais, em relações de poder e no processo constitutivo das instituições, com ênfase na heterogeneidade do universo organizacional”. Esta também recebeu uma contribuição especial do trabalho de Berger e Luckmann de 1967, bem como dos trabalhos de Meyer em 1977, Meyer e Rowan em 1992 e de Zucker em 1997 apoiados no conceito de instituição desenvolvido por Berger e Luckmann que deram origem ao que foi denominado de “novo institucionalismo”. Weber, por sua via, contribuiu ao aprofundar tanto a compreensão da influência das normas culturais, como na construção e o caráter histórico das estruturas econômicas e sociais.

Fonte: Adaptado de Carvalho, Vieira e Lopes (1999); Carvalho, Vieira e Silva (2012).

Vieira (2005, p. 9) ressalta que a origem da Teoria Institucional “ocorreu a partir do trabalho de Robert Merton e seus discípulos no final da década de 1940”. Tolbert e Zucker (1999), por sua via, destacam que, no campo da sociologia, os estudos organizacionais têm uma história que pode ser considerada relativamente curta, uma vez que as organizações não eram consideradas como fenômeno social pelos sociólogos até o fim da década de 40. “Foi o trabalho de Robert Merton e seus discípulos que reconheceram as organizações como atores sociais independentes” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 195). Pode-se dizer que uma das maiores marcas produzidas pelo trabalho de Merton e seus discípulos foi à dinâmica da mudança social.

No que se refere ao estudo das organizações, a perspectiva institucional segundo Rossetto e Rossetto (2005, p. 5).

Pode ser tipificada como uma abordagem simbólico-interpretativa da realidade organizacional, apresentando uma posição epistemológica predominantemente subjetivista, na qual é salientada a construção social da realidade organizacional.

Conforme Carvalho, Vieira e Lopes (1999, p. 5), a “teoria institucional põe no centro de sua interpretação sobre a realidade organizacional a legitimidade e o isomorfismo como fatores vitais para sua sobrevivência.” Crubellate (2007, p. 200) por seu turno, ressalta que a teoria institucional tem aplicado seus esforços “no sentido da busca pela superação de dicotomias tradicionais na teoria social assim como na teoria organizacional, tanto a níveis de análise ou quanto à relação entre estruturas e ações como fontes das práticas sociais.” De acordo com Machado-da-Silva e Fonseca (2010) a teoria institucional indica que a sobrevivência das organizações depende da capacidade de atendimento às orientações coletivamente compartilhadas.

De acordo com os institucionalistas, as organizações estão inseridas em um ambiente constituído por regras, crenças e valores, criados e consolidados por meio da interação social. Nesse sentido, a sua sobrevivência depende da capacidade de atendimento às orientações coletivamente compartilhadas, cuja permanente sustentação contribui para o êxito das estratégias implementadas e, por conseguinte, para o pleno funcionamento interno (MACHADO-DASILVA; FONSECA, 2010, p. 39).

Nesse sentido, a perspectiva institucional, conforme Carvalho, Vieira e Lopes (1999, p. 6), “abandona a concepção de um ambiente formado exclusivamente por recursos humanos, materiais e econômicos para destacar a presença de elementos culturais – valores, símbolos, mitos, cultura, sistema de crenças e programas profissionais.” E a consequência, desta nova forma de interpretar o contexto organizacional, “revela-se quando a concorrência por recursos e clientes entre as organizações deixa lugar, na perspectiva institucional, à concorrência para alcançar legitimidade institucional e aceitação do ambiente” (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999, p. 6). Rodriguez (1991, p. 208) reforça essa perspectiva ao afirmar que:

A perspectiva institucional volta a sua atenção para longe de preocupação para os recursos, a existência de o número de clientes ou concorrentes para se concentrar sobre o papel desempenhado pelo Estado, o sistema legal e as profissões no processo de moldar a vida organizacional, tanto diretamente, através da imposição de restrições ou a criação de oportunidades e, indiretamente, com a promulgação de novos "mitos racionais".

Pode-se verificar que a cultura é alçada a uma posição preponderante na configuração da realidade organizacional, conforme Carvalho e Vieira (2003, p. 26), “sob esta perspectiva que atribui a difusão de procedimentos cotidianos às influências interorganizacionais e à conformidade e persistência dos valores culturais, mais do que à função que, inicialmente, lhes havia sido designada”.

“Ao introduzir as bases de um modelo institucional e 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” Philip Selznick (discípulo de Robert Merton), torna-se, conforme Carvalho e Vieira (2003, p. 1), o precursor da teoria institucional. Para Fachin e Mendonça (2003), Philip Selznick considerava a institucionalização como uma perspectiva simbólica-interpretativa em que se destaca a construção social da realidade organizacional.

Selznick (1996, p. 271) postulou em seu trabalho uma distinção entre ‘organização’ e ‘instituição’ afirmando que “uma organização institucionalizada tende a assumir uma característica especial para alcançar uma competência distintiva.” Conforme o autor, “o aspecto mais significativo da institucionalização é infusão com valor além das exigências técnicas das tarefas.” Assim, a “prontidão com que a organização pratica, desiste ou altera suas respostas a novas circunstâncias ou exigências”, ou seja, o processo em que uma organização desenvolve uma estrutura distintiva quando percebe a infusão de valor (SELZNICK 1996, p. 272). Para o autor, “a teoria institucional investiga a emergência de formas, processos, estratégias, perspectivas distintas e competências à medida que estes emergem de padrões de interação e adaptação da organização.”

A supracitada definição apresentada por Selznick (1971) sofre alteração, conforme Carvalho, Vieira e Silva (2012, p. 485), no final da década de 1970, quando nasceu a nova versão do institucionalismo sociológico, principalmente com a publicação dos trabalhos seminais como o de Meyer (1977) e de Meyer e Rowan (1977). “A década de 1970 é identificada por diversos autores, entre os quais DiMaggio e Powell (1983), March e Olsen (1993) e Scott (1995) como a da retomada da teoria institucional nas ciências sociais” (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012, p. 473).

Apoiados no conceito de instituição desenvolvido por Berger e Luckmann (2009), Meyer e Rowan (1977, p. 341) definem a institucionalização como “o processo pelo qual processos sociais, obrigações ou circunstâncias assumem o status de norma no pensamento e nas ações sociais.” Segundo Trevisan e Pedrozo (2010, p. 6), “os estudiosos dessa teoria procuram definir as instituições organizacionais de forma ampla, pois consideram outros elementos que orientam a ação humana, tais como os sistemas de símbolos, os aspectos morais e cognitivos, além das regras e procedimentos formais.”

Carvalho, Vieira e Lopes (1999) defendem que o enfoque principal do chamado novo institucionalismo – desenvolvido por Meyer, DiMaggio, Scott, Powell e Rowan – destaca o papel dos processos cognitivos e os sistemas simbólicos. Nesse sentido, os mesmos autores explicam que “a perspectiva institucional leva-nos a pôr ênfase nos elementos culturais e sociais no estudo tanto da sociedade, em uma aproximação geral, como nas organizações em particular.” (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999, p. 9). Conforme Rodriguez (1991, p. 209) a “institucionalização é um processo cognitivo. Em vez de normas e valores, as instituições são feitas de regras, modelos e classificações que todo mundo aceita sem questionar.”

“Desde a publicação do clássico artigo de Meyere Rowan (1977), proliferam análises organizacionais baseadas na perspectiva institucional”, conforme Tolbert e Zucker (1999, p. 198). As premissas presentes no trabalho de Meyer e Rowan, (1977) são: i) como as regras institucionais racionalizadas surgem dos domínios de atividades do trabalho, as organizações formais se formam e expandem incorporando essas regras como elementos estruturais; ii) quanto mais modernizada a sociedade, mais extensiva a estrutura institucional racionalizada em dado domínio e maior número de domínios contendo instituições racionalizadas; iii) organizações que incorporam na sua estrutura elementos socialmente legitimados maximizam sua legitimidade e aumentam seus recursos e a capacidade de sobrevivência; iv) como as tentativas de controlar e coordenar atividades nas organizações institucionalizadas levam a conflitos e perda da legitimidade, elementos da estrutura são desconectados das suas atividades; v) quanto mais uma estrutura de uma organização é derivada de um mito institucionalizado, mais ela mantém exposições elaboradas de confiança, satisfação e boa-fé, interna e externamente.

Alves (2012, p. 27-28) defende que:

Meyer e Rowan (1977) enfatizam os aspectos cognitivos e pressupõem a ideia de uma realidade socialmente construída, e afirmam que a legitimidade é um componente da estrutura organizacional. Segundo eles, as organizações buscam conformar suas estruturas e práticas aos valores do ambiente, em busca da legitimidade. Essa busca se inicia afim de que consigam aumentar os seus recursos e a capacidade de sobrevivência. Dessa análise, surgem dois aspectos principais da teoria neoinstitucional: a conformidade e a legitimidade.

No que refere à conformidade, Alves (2012) disserta que a conformidade com o ambiente foi estudada por importantes autores da teoria institucional como, por exemplo, DiMaggio e Powell, em 1983. Para os quais, o “ambiente é um fator de homogeneização organizacional na medida em que práticas e formas de organização institucionalizadas são difundidas pela comunidade de agentes de um mesmo campo”, nessa perspectiva o “conceito que melhor capta o processo de homogeneização é o isomorfismo.” (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 20).

Quanto à legitimidade, verifica-se que as organizações interagem, conforme Machado-da-Silva e Gonçalves (1999) com seu ambiente à procura de legitimação. “O mundo institucionalizado exige legitimação, modos pelos quais pode ser explicado e justificado.” (BERGER; LUCKMANN, 2009, p. 85). Assim, conforme Machado-da-Silva; Gonçalves (1999), as estratégias escolhidas e as decisões empreendidas são influenciadas por uma inércia ambiental, no que concerne a conformidade às regras, às normas e às crenças (mitos) institucionalizadas.

Para Carvalho, Vieira e Lopes (1999, p. 7), isso significa que:

A proposta dos institucionalistas é de que a essa visão de ambiente formado em sua totalidade por fluxos e intercâmbios técnicos, há que acrescentar um sistema de crenças e de normas institucionalizadas que juntos representam uma fonte independente de formas organizacionais racionais. Assim, o ambiente institucional representa um enriquecimento do que se compreende como ambiente técnico, ampliado ao domínio do simbólico.

Pode-se verificar que a distinção entre os ambientes técnicos e institucionais perpassa o entendimento de que esses sustentam diferentes racionalidades: i) primeiro, o ambiente técnico “racional” é o que permite que as organizações sejam eficientes, produzam bens ou serviços aceitos pelo mercado e, assim, lograr os seus objetivos; ii) segundo, no ambiente institucional, a ação

racional é demonstrada nos procedimentos capazes de proporcionar legitimidade no presente e no futuro organizacional (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999).

Tolbert e Zucker (1999) classificam dois modelos de ator social (modelo do ator racional e modelo institucional). O modelo do ator racional baseia-se na premissa de que indivíduos estão constantemente envolvidos nos cálculos dos custos e benefícios das diferentes alternativas de ação e que o comportamento segue critérios de maximização de utilidade. O modelo do ator institucional pressupõe que indivíduos “sobre-socializados” aceitam e seguem normas sociais sem qualquer reflexão ou resistência comportamental, baseados em seus interesses particulares. Os dois modelos devem ser considerados como um *continuum* de processos de tomada de decisão e comportamentos (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Conforme Alves (2012) W. Richard Scott é outro autor que se destaca na teoria institucional. Enfatizando aspectos regulativos e normativos, Scott diferencia sua abordagem da de Meyer e Rowan (1977) a qual abarcava os aspectos cognitivos da institucionalização. Conforme Carvalho, Vieira e Lopes (1999, p. 8), foi desenvolvida uma perspectiva institucional em diferentes ramos das ciências sociais, sendo que na vertente sociológica (residência das diferenças entre os enfoques) estão os conceitos de “instituição” e “processo de institucionalização”. Segundo Scott (1995, p. 36), “a divergência mais frequente e profunda encontra-se na ênfase atribuída aos elementos institucionais que dividem a perspectiva em três “pilares”: regulador, normativo e cognitivo.”

Conforme Scott (1995), as instituições são constituídas por estruturas e atividades normativas, reguladoras e cognitivas as quais proporcionam certa coerência e significado aos comportamentos sociais. A partir dessa perspectiva, o autor explica “que as instituições são sistemas multifacetados que incorporam sistemas simbólicos, construções cognitivas, regras normativas, e os processos regulativos” (SCOTT, 1995, p. 33-34). O quadro 3, apresentado na obra de Scott (1995), apresenta nas colunas os três supramencionados aspectos e nas linhas as principais dimensões que surgem entre os teóricos.

Quadro 3 - Três pilares institucionais

	Regulativo	Normativo	Cognitivo
Base de submissão	Unidade	Obrigação	Aceitação de pressupostos
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumental	Adequação	Ortodoxa
Indicadores	Regra, leis e sanções	Certificação e aceitação	Predomínio e isomorfismo
Base de legitimação	Legalmente sancionado	Moralmente governado	Culturalmente sustentado, conceitualmente correto

Fonte: Scott (2001, p. 35); Machado-da-Silva e Gonç lves (1999).

Conforme Scott (1995), cada um dos três pilares fornece, de forma diferente, bases de legitimidade. No entanto, conforme o autor, “do ponto de vista institucional, a legitimidade não é uma mercadoria a ser possuída ou trocada, mas uma condição que reflete alinhamento cultural, suporte normativo, ou consonância com normas pertinentes ou leis” (SCOTT, 1995, p. 45). “Legitimação explica a ordem institucional, atribuindo validade cognitiva aos seus significados, a legitimação justifica a ordem institucional, dando dignidade normativa a seus imperativos práticos” (BERGER; LUCKMANN, 2009, p. 93). As organizações que incorporarem, segundo Rossoni e Mendes-da-Silva (2011, p. 4), “elementos legitimados em sua estrutura, acabam por aumentarem o compromisso dos participantes internos (funcionários, unidades, etc.), assim como de seus constituintes externos (*stockholders*, etc.), protegendo-se de ter sua conduta questionada” estão operando no campo da legitimação normativa. Já no caso da legitimação regulatória, as “organizações legítimas são aquelas que estão legalmente estabelecidas ou estão de acordo com as leis, regulamentos e regras criadas por governos, agências reguladoras e organizações influentes” (ROSSONI; MENDES-DA-SILVA, 2011, p. 4; SCOTT, 1995).

Conforme Machado-Da-Silva et al. (2003, p. 182), “a vertente que se enquadra no pilar regulativo se baseia em pressupostos realistas sociais”, onde “a lógica de a o, pressupõe-se que os atores sociais, entre os quais se incluem as organizações, orientam seus interesses com base em uma  tica racional utilitarista de custo-benefício.” Já no pilar normativo, “segue-se uma lógica de conformidade, orientada por uma dimensão moral fundamentada no contexto social”. Os autores explicam que a “preocupação básica é o comportamento apropriado, internalizado

como padrão de conduta, no qual se apoia a busca por legitimidade institucional”. Reconhece-se assim o “papel dos valores e expectativas do grupo, restringindo a escolha dos atores sociais.” Na perspectiva desses autores, o pilar cognitivo apresenta uma “lógica de ação decorrente de um conjunto de conhecimentos culturalmente difundidos e socialmente aceitos, os quais constituem parâmetros para aquilo que os atores sociais concebem como realidade.” (MACHADO-DA-SILVA et al. 2003, p. 182).

Carvalho, Vieira e Lopes (1999, p. 8) dissertam que a “versão reguladora da perspectiva institucional está desenhada para uma realidade organizacional mais convencional, mais próxima ao modelo de uma empresa fabril de tipo taylorista.” Já o pilar normativo “evidencia os valores e as normas como elementos institucionais nos quais se apoiam uma grande parte dos primeiros investigadores institucionalistas como Parsons, Durkheim e Selznick” (SCOTT, 1995, p. 37). Conforme os autores (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999, p. 4) o pilar cognitivo propõe que “ademais das condições objetivas, sejam valorizadas também as interpretações subjetivas das ações, somando as representações que os indivíduos fazem de seus ambientes configuradores de suas ações”.

Os processos reguladores, conforme Scott (1995) envolvem a capacidade de estabelecer regras, inspecionar a conformidade e, caso necessite, manipular sanções. No caso do pilar normativo, a ênfase é dada “nas regras normativas que introduzem na vida social a dimensão prescritiva, avaliativa e obrigatória, nesse sentido o sistema normativo inclui normas e valores”. Já no pilar cognitivo, o foco está na centralidade dos elementos cognitivos das instituições. Pode-se verificar que, nessa perspectiva, para que se explique e se entenda uma ação, é preciso considerar não só os aspectos objetivos, mas também as interpretações subjetivas dos atores. Assim, os cientistas sociais devem buscar considerar a importância dos sistemas de símbolos e dos significados compartilhados nas organizações (SCOTT, 1995, p. 40).

A Teoria institucional, conforme Zucker (1987, p. 443), fornece uma visão complexa das organizações. Nessa teoria, as organizações são influenciadas por pressões normativas, às vezes decorrentes de fontes externas, tais como o estado, outras vezes surgindo de dentro da própria organização. Em certas condições, essas pressões levam a organização a ser guiada por elementos legitimados, por procedimentos operacionais padrões para a certificação profissional

e exigência do Estado, que muitas vezes têm o efeito de dispersar a atenção dos elementos pertinentes ao desempenho organizacional. A adoção destes elementos legitimados leva ao isomorfismo com o ambiente institucional, aumentando a probabilidade de sobrevivência (ZUCKER, 1987, p. 443).

Assis et al. (2010, p. 4) entendem o isomorfismo “como uma convergência progressiva das organizações a uma tendência, por meio da imitação, buscando a legitimação.” O isomorfismo, conforme Rossetto e Rossetto (2005), pressupõe que as organizações respondem de maneira similar a outras organizações que estão de alguma forma ajustadas ao ambiente.

DiMaggio e Powell (1983) argumentam que o isomorfismo institucional é a razão preponderante pela qual as organizações assumem determinadas formas. Conforme os autores, é a burocratização baseada em uma economia capitalista de mercado as forças motoras que levam tendo a burocratização como uma jaula de ferro em que a humanidade se vê confinada. Em seu trabalho (DIMAGGIO; POWELL, 2007) apresentam que as organizações tendem a apresentar uma homogeneidade de formas e práticas organizacionais, a qual pode ser explicada através do conceito do isomorfismo.

Conforme a literatura da área, o isomorfismo foi descrito pela primeira vez por escrito por Hawley (1968, p. 334), o qual sugeriu que “unidades submetidas as mesmas condições ambientais adquirirão uma forma similar de organização”. Hannan e Freeman (1977), por sua vez, consideram a definição de Hawley (1968). No entanto, ampliaram o conceito ao inserirem ao isomorfismo critério de seleção e de competição, ou seja, uma vez que as formas não ótimas são excluídas de uma população de organizações, ou porque os tomadores de decisão organizacionais aprendem a dar respostas apropriadas assim como a ajustarem suas ações de acordo com elas.

Estruturas formais, conforme Carvalho, Vieira e Lopes (1999, p. 10) “parecem surgir como reflexos de valores e normas institucionais num processo no qual a pressão do ambiente institucional posiciona-se numa atitude isomórfica em relação às instituições sociais.” Nesse sentido, as organizações procuram adaptar os processos e estruturas às expectativas do contexto, ou seja, serem isomórficas, “o enfoque institucional supõe que as organizações são influenciadas por pressões normativas do estado e de outros organismos reguladores.” (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999, p. 10).

Três são os mecanismos, conforme DiMaggio e Powell (1983), por meio dos quais ocorrem as mudanças isomórficas institucionais, a saber: isomorfismo coercivo (resulta da política e do problema da legitimidade); isomorfismo mimético (resulta de resposta padrão às incertezas); isomorfismo normativo (associado à profissionalização). O resumo a respeito dos tipos de isomorfismo encontra-se no Quadro 4.

Quadro 4 – Três mecanismos de mudança isomórfica institucional

Tipo	Descrição
1. Isomorfismo Mimético	Ocorre quando a incerteza permeia o ambiente ou quando os objetivos organizacionais não estão bem claros. Neste caso, a organização tende a se modelar em outra para se manter legitimada. Ou seja, seguir o líder, parece ser a estratégia que a organização adota. Assim, fundamenta-se na adoção, por uma determinada organização, de procedimentos e arranjos já implementados por outras de seu ambiente específico. A mudança isomórfica através de mecanismos miméticos costuma produzir-se quando uma organização, em razão de seus temores tecnológicos, conflitividade em seus objetivos ou exigências institucionais, adota os procedimentos e práticas já desenvolvidas e aprovadas em outras organizações que pertencem a seu ambiente específico.
2. Isomorfismo Normativo	Acontece quando se tem uma demarcação de condições, métodos e práticas comuns ao exercício de uma ocupação, definidas por meio de um compartilhamento de normas e conhecimentos com outros indivíduos, gerando uma similaridade entre diferentes organizações. Neste caso, quanto mais similares forem as atividades entre as organizações em um mesmo ambiente e maior for a interação entre profissionais da mesma atividade, mais isomorfismo normativo se terá. Uma forma frequente desse isomorfismo é a profissionalização, sendo o sistema de ensino, em especial as universidades, veículos privilegiados que estabelecem o conjunto de normas, regulamentos e práticas comuns a uma determinada profissão. O isomorfismo por mecanismo normativo refere-se principalmente a formas comuns de interpretação e de ação frente aos problemas que se põem em evidência na vida organizacional. A profissionalização, ou seja, ter uma determinada ocupação que leve a compartilhar normas e conhecimentos com outros indivíduos, é uma das formas mais frequentes de pressão normativa e implica em uma certa tendência isomórfica das organizações.
3. Isomorfismo Coercitivo	Ocorre por meio de ações impostas pelo Estado ou por crenças simplesmente impostas pelo esquema interpretativo operante no ambiente. Resulta de pressões formais e/ou informais exercidas por uma organização sobre outra em condição de dependência. Implica a adoção “forçada” de formas por meio das quais os processos da organização consolidam sua legitimidade institucional no ambiente. Um exemplo claro é quando a subsidiária é obrigada a adotar medidas que sejam adequadas às políticas da matriz. Este fenômeno, que consiste na utilização dos mecanismos coercitivos, pode ocorrer na relação de uma subsidiária com sua matriz, quando a primeira é obrigada a adotar as medidas que sejam adequadas à política da segunda.

Fonte: Adaptado de DiMaggio e Powell (1983).

O isomorfismo, segundo Rossetto e Rossetto (2005), é um conjunto de restrições que forçam uma unidade de uma população a parecer-se com outras

unidades que se colocam em um mesmo conjunto de condições ambientais. Tal abordagem sugere que as características organizacionais são modificadas na direção do aumento de compatibilidade com as características ambientais (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

Nessa perspectiva, a gestão das organizações busca adaptar suas estruturas e procedimentos às expectativas do contexto, conforme Assis et al. (2010), por meio dos mecanismos de isomorfismo. Machado-Da-Silva et al. (2003, p. 181) reforçam essa ideia ao afirmar que “as organizações sofrem pressões ambientais continuadas no sentido de se tornarem mais homogêneas, em termos estruturais e processuais.” em que “a pressão para a homogeneidade organizacional decorre de mecanismos institucionais coercitivos, miméticos e normativos.” (MACHADO-DA-SILVA et al. 2003, p. 181).

DiMaggio e Powell (1983) também apresentam em seu trabalho, o isomorfismo competitivo o qual é gerado pela concorrência de mercado, mudança de nicho e medidas de ajustamento, enquanto que o isomorfismo institucional está relacionado com organizações competindo pelo poder político e legitimidade institucional, sendo esse último uma ferramenta útil para se entender a política e os rituais que permeiam grande parte da vida organizacional moderna. Os mesmos autores descrevem os indicadores preditivos das mudanças isomórficas em nível organizacional. Os autores destacam que ao formularem hipóteses (Quadro 5) não têm a pretensão de esgotar o universo de indicadores de predição, mas “sugerir diversas hipóteses que podem ser seguidas com o uso de dados sobre as características das organizações num certo campo.” (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 129).

Quadro 5 – Hipóteses dos Indicadores preditivos em nível organizacional.

Derivação	Hipótese
Decorrentes do isomorfismo e restrições coercitivas	<p>Hipótese A-1 “Quanto maior o grau de dependência de uma organização em relação à outra, mais similar ela se tornará a essa organização em termos de estrutura, ambiente e foco comportamental”.</p> <p>Hipótese A-2 “Quanto mais centralizado o fornecimento de recursos para a organização A, maior é a possibilidade de a organização A se transformar isomorficamente para se assemelhar às organizações cujos recursos dependem.”</p>
Derivadas das argumentações pertinentes ao isomorfismo mimético, à moldagem e à incerteza	<p>Hipótese A-3 “Quanto mais incerto o relacionamento entre meios e fins, maior a probabilidade de a organização inspirar-se em outras organizações que consideram bem sucedidas”.</p> <p>Hipótese A-4 “Quanto mais ambíguas as metas de uma organização, maior o grau em que esta se moldará a outras organizações que considera bem sucedidas.”</p>
Derivada das discussões relativas aos processos normativos encontrados nas organizações profissionais	<p>Hipótese A-5: “Quanto maior a confiança em credenciais acadêmicas para a escolha de pessoal gerencial e funcional, maior o grau em que a organização se tornará mais semelhante a outras em seu campo.”</p> <p>Hipótese A-6: “Quanto maior a participação de gestores organizacionais em associações de comércio e profissionais, maior a probabilidade de a organização ser, ou se tornar, semelhante a outras organizações em seu campo. “</p>

Fonte: Adaptado de DiMaggio e Powell (1983, p. 129-131).

Percebe-se, como advogam Carvalho, Vieira e Lopes (1999, p. 11), que o objetivo perseguido pelas organizações que explicitam um “comportamento isomórfico em relação a outras parece ser a autodefesa frente a problemas para os quais ainda não tem soluções próprias; assim desenvolvem condutas semelhantes”. Frente a um contexto de concorrência agressiva como o atual, as organizações têm lançado mão de ações que as ajudem a adaptar-se aos novos cenários que se apresentam (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999).

Nesse sentido, a teoria Institucional tem ajudado a encontrar explicações para os fenômenos organizacionais. “No campo dos estudos organizacionais, especificamente, é notável a adesão crescente de pesquisadores à perspectiva institucional de análise, tanto no exterior como no Brasil”. Pode-se afirmar, conforme os autores, que esta “popularidade está provavelmente relacionada à simples constatação de que poucas teorias vêm sendo tão frutíferas no domínio dos estudos organizacionais, nos últimos anos, como a teoria institucional” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005, p. 10).

2.2 PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO

Os trabalhos, sob o prisma da teoria institucional, têm investigado uma vasta gama de fenômenos, desde a expansão de políticas de pessoal à redefinição da missão organizacional e de suas estruturas, até a formulação de políticas nacionais e internacionais (TOLBERT; ZUCKER, 1999). No entanto, conforme Alves (2012, p. 33), a “definição de institucionalização vem sofrendo alterações ao longo do tempo.” Selznick (1971), Berger e Luckmann (2009) e Meyer e Rowan (1977) apresentam diferentes definições de institucionalização. O quadro 6 apresenta as diferentes perceptivas dos autores.

Quadro 6 - Diferentes definições de Institucionalização

Autor	Definição
Selznick (1971)	Apresenta a institucionalização como um processo de introdução de valores. “A institucionalização é 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”. (SELZNICK, 1971, p. 14).
Meyer e Rowan (1977)	Focando um conjunto diferenciado e especializado de sistema cognitivo e normativo. “A institucionalização é o processo pelo qual processos sociais, obrigações ou circunstâncias assumem status de norma no pensamento e na ação social.” (MEYER; ROWAN, 1977, p. 341).
Berger e Luckmann (2009)	Derivada da visão sociológica do conhecimento. Berger e Luckmann (2009) apontam que o processo de institucionalização emana das ações tornada habituais, e que toda atividade humana está sujeita a hábitos. “A institucionalização ocorre sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores”. Qualquer uma dessas tipificações é uma instituição [...] e são construídas no curso de uma história compartilhada (BERGER; LUCKMANN, 2009, p. 77).

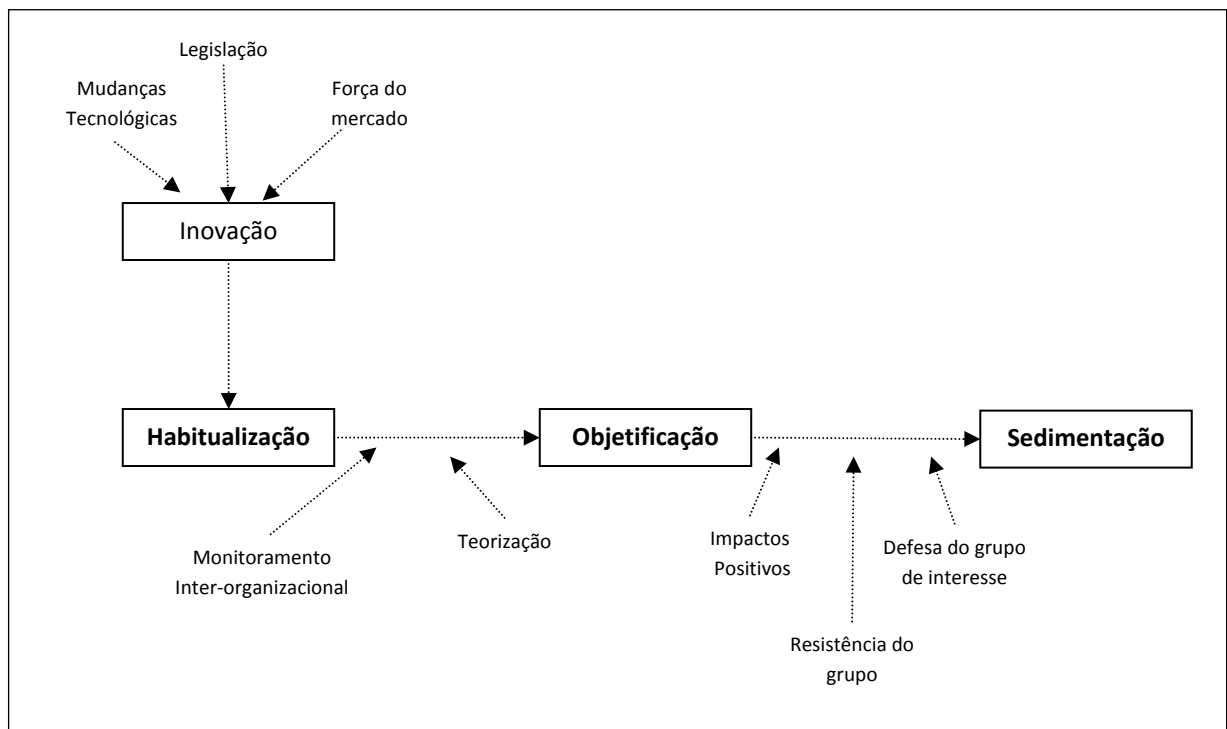
Fonte: Adaptado de Alves (2012).

O processo de institucionalização, conforme Holm (1995) ocorre a partir do ordenamento de dois estágios: primeiro, as estruturas institucionais abarcam atividades guiadas por uma ordem institucional estabelecida, nesse nível as estruturas são conservadoras contribuindo para perpetuação de regras de conduta assim como para assegurar que essas sejam cumpridas pelos atores sociais; segundo, as instituições se esforçam para criar novas ou mudar antigas estruturas.

Nesse sentido, a “institucionalização implica uma composição de processos sustentados por princípios e evidenciados pela implantação de algo em certo contexto cultural, envolvendo organização, leis e regulamentos” (SANTOS NETTO, 2005, p. 46). Para Machado-Da-Silva et al. (2003 p. 180), “enquanto o conceito de instituição se refere à ideia de resultante, isto é, de estado, o de institucionalização remete ao processo e aos mecanismos que resultam nessas regras culturais.” Conforme Kuniyoshi (2008, p. 47), “as implicações dessas abordagens levaram os estudos organizacionais a um ganho em novas perspectivas de compreensão e à reflexão sobre a estrutura formal e sobre a natureza da decisão organizacional”.

Em uma instituição, conforme Tolbert e Zucker (1999), o resultado ou o estágio final de um processo de institucionalização é definido como uma tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores. Os mesmos autores propõem um modelo dividido em três fases: habitualização, objetificação e sedimentação (Figura 2).

Figura 2 - Processo de Institucionalização



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

A habitualização, conforme Alves (2010, p. 35), “primeira fase do processo de institucionalização inicia-se com a adoção de novos arranjos

estruturais”, os quais geralmente são uma resposta a problemas ou mesmo a um conjunto de problemas organizacionais específicos. É nesta fase que acontece a normalização das novas estruturas em políticas e procedimentos de uma dada 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, 1999, p. 204).

No início do processo de institucionalização, como pode ser observado na figura 2, pode-se destacar a inovação e a estrutura. No que se refere à Inovação, os autores Freeman e Perez (1988) apresentaram em seu trabalho a taxonomia da inovação, a qual se distingue em três tipos: i) inovações incrementais (verifica-se quando há pequenas mudanças nos produtos ou nos processos que permitem a melhoria da qualidade ou a diminuição de custos e aumento de produtividade); ii) inovações radicais (processam-se de forma descontínua, sendo normalmente consequência de esforços formais de Investigação e Desenvolvimento (I&D) em laboratórios de empresas, de instituições públicas ou de universidades, podendo envolver combinação de produtos, processos); iii) mudanças de ‘sistema tecnológico’ (trata-se de mudanças profundas na tecnologia que afetam vários ramos da economia ou dão origem a setores completamente novos. Nestes períodos, ocorrem normalmente inovações radicais e incrementais, proporcionando o aparecimento combinado de novos produtos, processos e estruturas organizacionais, dando origem às novas ‘famílias’ de produtos que se relacionam num dado sistema tecnológico); iv) mudanças de paradigma tecno-econômico (este tipo de mudança técnica tem efeitos que influenciam de forma global o funcionamento do sistema econômico) (FREEMAN; PEREZ, 1988; GODINHO; CARAÇA, 1988).

Outro aspecto pertinente ao processo de institucionalização é a estrutura. Conforme Mintzberg (2003, p. 12), “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e depois, como a coordenação é realizada entre as tarefas.” O mesmo autor destaca ainda que “os elementos a estrutura devem ser selecionados para a obtenção de uma consistência ou harmonia interna, bem como uma consistência básica como a situação da organização” (MINTZBERG, 2003, p. 13).

Segunda fase do processo de Institucionalização é onde está o movimento em direção a um status mais permanente e disseminado. A objetificação envolve o desenvolvimento de certo grau de consenso social entre os decisóres da organização a respeito do valor da estrutura e a crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso (TOLBERT; ZUCKER, 1999). A objetificação envolve o desenvolvimento de significados gerais socialmente compartilhados ligados a comportamentos, um desenvolvimento necessário para a transposição de ações para contextos além de seu ponto de origem (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Tolbert e Zucker (1999) advogam que tanto a objetificação com a difusão da estrutura pode ocorrer tendo em vista intervenção de um conjunto de indivíduos com interesse material na estrutura, os chamados *champions*.

Conforme Alves (2012, p. 36):

Esse processo de objetificação 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 *champions*. Quando uma estrutura já está sendo testada em outras organizações, pode-se avaliar de forma mais precisa os riscos na adoção da mesma. Nesse caso, o processo é consequência do monitoramento dos competidores e dos esforços para aumentar a competitividade; ou reciclar velhas invenções sociais.

Pode-se dizer que “estruturas que se *objetificaram* e foram amplamente disseminadas podem ser descritas como estando no estágio de semi-institucionalização.” No entanto, conforme os autores, essas estruturas têm uma história relativamente curta e os “adotantes estarão conscientes de sua qualidade não testada e conscientemente monitorarão a acumulação de evidência a respeito da eficácia das estruturas.” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 207).

Além da presença dos *Champions* e da difusão da estrutura, outro aspecto se faz presente, na segunda fase do processo de institucionalização; o consenso social. Na perspectiva institucional estão presentes a conformidade coletiva com as normas e crenças, assim como os atendimentos a regras, em que verifica-se que quanto mais institucionalizada está uma estrutura, menor é a resistência e maior o consenso no que se relaciona com o valor da estrutura (ALVES, 2012; OLIVER, 1991).

Na terceira e última fase do processo, “a institucionalização total envolve sedimentação, um processo que fundamentalmente se apoia na continuidade da estrutura e, especialmente, na sua sobrevivência através de gerações de membros da organização.” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 207). Assim, conforme os autores, a institucionalização total da estrutura depende do efeito, de um lado, da baixa resistência relativa por parte de grupos de oposição; e, de outro, da promoção de um apoio cultural contínuo por grupos defensores e de uma correlação positiva com resultados desejados (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Outro aspecto relevante, pertinente à última fase do processo de institucionalização, é que mesmo que a resistência seja baixa, se não ocorrer uma clara relação entre resultados positivos associados à estrutura, isso poderá vir a prejudicar o processo, ou seja:

Uma relação positiva fraca entre uma estrutura e os resultados desejáveis pode ser suficiente para afetar a difusão e manutenção das estruturas, especialmente se seus difusores continuarem envolvidos em suas teorização e promoção. No entanto, em muitos casos, a ligação entre estrutura e os resultados previstos é bastante distante e a demonstração de impacto muitíssimo difícil (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 208).

No que se refere à baixa resistência, Zucker (1987, p. 456) disserta que “algumas rotinas são hábitos simples, facilmente alterados quando melhores técnicas se tornarem conhecidas, enquanto outros serão por certo elementos que resistem à mudança”, no entanto, conforme Alves (2012) em acordo com Zucker (1987), uma baixa resistência assegura a perpetuação da estrutura criada no processo de institucionalização ao longo do tempo.

A quadro 7 apresenta, conforme Tolbert e Zucker (1999), os argumentos dos autores sobre as características e consequências dos processos que compõem a institucionalização.

Quadro 7 - Estágio de institucionalização e dimensões comparativas

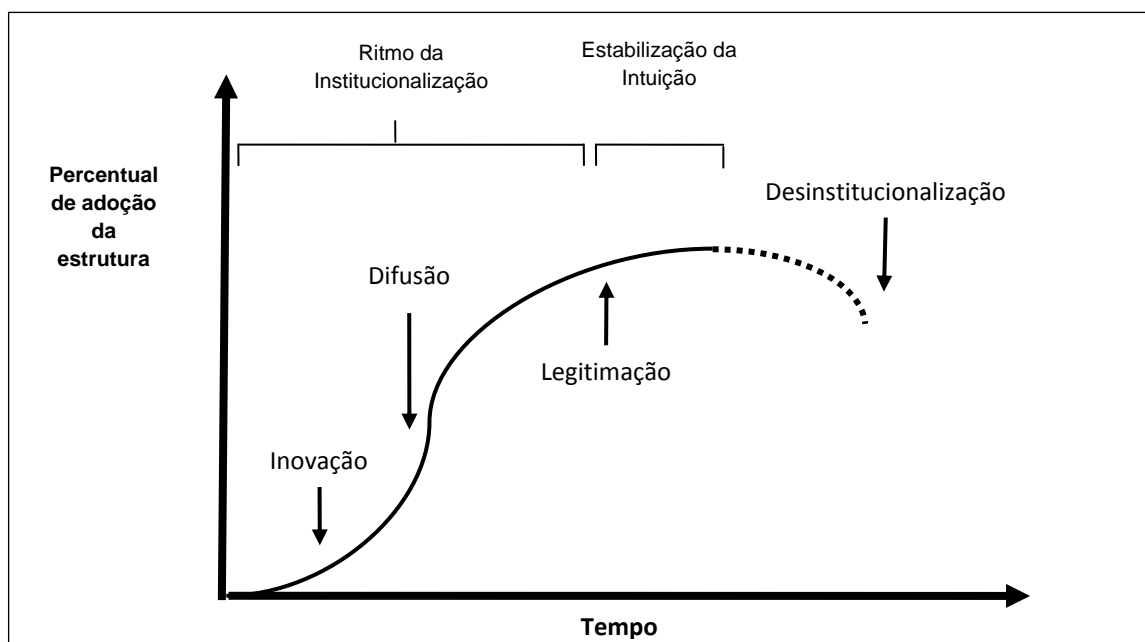
Dimensão	Estágio pré-institucionalização	Estágio semi-institucionalização	Estágio de total institucionalização
Processos	Habitualização	Objetificação	Sedimentação
Características dos adotantes	Homogêneos	Heterogêneos	Homogêneos
Ímpeto para difusão	Imitação	Imitativo/normativo	Normativa
Atividade de teorização	Nenhuma	Alta	Baixa
Variância na implementação	Alta	Moderada	Baixa
Taxa de fracasso estrutural	Alta	Moderada	Baixa

Fonte: Tolbert e Zucker (1999, p. 209).

Vieira (2005) disserta que a institucionalização pode ser dividida em três estágios: pré-institucionalizada, semi-institucionalizada e institucionalizada, como se pode observar no quadro 7. Durante o estágio da pré-institucionalização, a característica que predomina entre os adotantes é homogeneização, sendo que o ímpeto para a difusão é a imitação; a atividade de teorização é nula, a variância na implementação é alta, bem como é alta a taxa de fracasso da estrutura. Já no segundo estágio, semi-institucionalização, os adotantes explicitam características heterogêneas, o ímpeto para a difusão passa a ser normativo/imitativo; teorização é alta neste estágio, com variância na implementação, e a taxa de fracasso estrutural moderados. No estágio de institucionalização total, os adotantes também possuem características heterogêneas, o ímpeto para difusão passa a ser normativa; teorização, a variância na implementação e a taxa de fracasso estrutural são baixas (VIEIRA, 2005).

Verifica-se que os estudos sobre institucionalização têm focado na “compreensão das principais razões que levam as organizações a adotarem certas iniciativas e práticas, buscando identificar os seus diferentes estágios de desenvolvimento dentro de um determinado contexto.” (KUNIYOSHI, 2008). Alves (2012) explica que, seguindo essa mesma lógica de processo de institucionalização proposto por Tolbert e Zucker (1999), Lawrence, Winn e Jennings (2001) elaboraram um modelo no qual consideravam a relação com o tempo, ilustrada pela figura 3.

Figura 3 - Curva tradicional de institucionalização



Fonte: Lawrence, Winn e Jennings (2001, p. 628)

A figura três apresenta as quatro fases do processo de institucionalização. Conforme Lawrence, Winn e Jennings (2001), na primeira fase, a inovação, os atores estão pouco envolvidos, a adoção é pouco difundida. A variação da média em que as inovações são difundidas tem relação com o ritmo de um processo de institucionalização. “Define-se o ritmo de desinstitucionalização como o período de tempo necessário para uma inovação se tornar difundida em todo um campo organizacional” (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001, p. 626).

Conforme Guerra e Ichikawa (2011, p. 349):

[...] é necessário tempo (geralmente anos) para que a mudança de fase ocorra, e com o tempo de mudança de fase cresce o percentual de adoção da estrutura. O marco “zero” da institucionalização pode ser considerado a inovação, enquanto a legitimação é o nível máximo a que pode chegar. Com o tempo e a necessidade de outras inovações, a estrutura tende a se desinstitucionalizar, diminuindo assim o percentual de sua adoção.

Na fase dois, a estrutura é rapidamente difundida, uma vez que se atingiu a institucionalização; já na fase 3, esta torna-se aceita, ou seja, legitimada. Os autores (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001) explicam que o resultado de uma instância de institucionalização é uma prática institucionalizada, como regra, inovação tecnológica. Nesse nível, “a instituição atingiu o estágio de legitimação, e as práticas são difundidas amplamente entre a maioria dos membros participantes

do campo. A questão passa a ser quanto estável, duradoura essa institucionalização será” (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001, p. 628). Por fim, tem-se a fase da “desinstitucionalização” que é caracterizada pelo surgimento e implantação de novas inovações (ALVES, 2012). Freitas e Guimarães (2005, p. 3) explicam que a desinstitucionalização (que constitui a reversão de todo o processo) “somente ocorre diante de uma grande mudança no ambiente, que possibilite aos atores com interesses contrários a se opor ou explorar suas fraquezas”.

Haja vista os conteúdos apresentados até aqui, esse trabalho dissertou sobre a teoria institucional, especificamente o processo de institucionalização, base norteadora dessa pesquisa. Espreados esses temas, cabe avançar no referencial teórico apresentando os conteúdos relativos ao Desenvolvimento Sustentável (DS), Sustentabilidade, Sustentabilidade Organizacional (SO) e, por fim, explanar a respeito da Educação para a Sustentabilidade nos Cursos de Administração.

2.3 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, SUSTENTABILIDADE E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

No que se refere ao Desenvolvimento Sustentável (DS), foi a partir do relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (*World Commission on Environmental and Development – WCED*), conhecido como Relatório *Brundtland* (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987), que apresentou-se a possibilidade do alcance da sustentabilidade sem que houvesse mudanças significativas no sistema econômico (CARVALHO; ALMEIDA, 2010). A *World Commission on Environment and Development* (1987) apresentou ao mundo o desenvolvimento sustentável, conceituando-o como o desenvolvimento econômico que satisfaz as necessidades da presente geração sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazerem suas próprias necessidades.

Barkemeyer et al. (2014) afirmam que a imprecisão do conceito de Desenvolvimento Sustentável vem dando espaço para interpretações muito diferentes, intimamente relacionadas com a dificuldade de medir se uma atividade específica promove ou não o DS. Os autores definem que o DS de fato é um oxímoro, no entanto, mesmo apesar das críticas, o tema tornou-se um paradigma normativo de políticas e práticas de sustentabilidade.

A definição da *World Commission on Environment and Development* (1987), conforme Starik e Kanashiro (2013), tem sido questionada por razões como a de não ser suficientemente específico sobre de quem ou o quê precisa deve ser abordado em primeiro lugar, sobre o que constitui "necessidades", especialmente entre as gerações presentes e futuras e entre os seres humanos e outras espécies. Hopwood, Mellor e O'Brien (2005, p. 38) corroboram com essa perspectiva ao afirmarem que "desenvolvimento sustentável, embora seja um conjunto de frases e ideias amplamente utilizado, tem significados diferentes e, portanto, provoca diferentes respostas".

Fernandes (2003) disserta que a categorização de componentes do conceito de DS, tais como humanidade, equidade, igualdade, futuras gerações e qualidade de vida, dificulta a análise em seus termos. "Como se pode ver na maioria das experiências de implementação de modelo de Desenvolvimento Sustentável, não há indícios da produção de equidade em termos concretos." (FERNANDES, 2003, p. 132). Dovers (1996) faz uso em seu trabalho de referências como O'Riordan, (1988); Jacobs (1991) e Dovers, Norton (1994) para contextualizar que a definição da WCED tem sido amplamente adotada, mas tem recebido críticas, tendo em vista sua falta de clareza. O mesmo autor afirma que existem muitas definições, mas a "maioria é igualmente tendo em seu âmago conjunções imprecisas sobre obrigações morais, sobre equidade inter e intra-geracional." (DOVERS; NORTON, 1994, p. 283).

A diferenciação entre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, conforme Dovers (1996, p. 304), é que a sustentabilidade é vista "como um sistema de propriedade, e desenvolvimento sustentável como atividade política destinada a aumentar essa propriedade". Nesse sentido, Starik e Kanashiro (2013, p. 12) explicam, a partir das raízes de "sustentar" e "capacidade", que o termo parece ter vindo a significar "a capacidade de manter" e nas últimas décadas, tem, na maioria das vezes, sido aplicado a um tipo de desenvolvimento da sociedade humana – (desenvolvimento sustentável). A sustentabilidade, nessa perspectiva, também vem a ser entendida como a capacidade de suportar e se adaptar, ou seja, remete à questão de que a condição existente precisa e deve ser mantida.

Sustentabilidade é definida por Dovers (1996, p. 304) como sendo a "capacidade de um sistema humano ou misto natural de suportar ou adaptar-se, através de uma escala de tempo indefinido, a mudanças endógenas ou exógenas

percebidas como ameaça”. Já desenvolvimento sustentável, conforme o mesmo autor, “é um caminho de deliberada mudança endógena (melhoria) que mantém ou aumenta o uso dos recursos em algum grau, ao responder às necessidades da população atual” (DOVERS, 1996, p. 304). O mesmo autor disserta a “sustentabilidade como uma condição de longo prazo e desenvolvimento sustentável como o processo variável de aproximação a condição de sustentável” (DOVERS, 1996, p. 305).

Lenzi (2006, p. 49), por sua vez, explica que “desenvolvimento sustentável e sustentabilidade são termos hoje conhecidos mundialmente, embora DS seja um termo relativamente novo no vocabulário da política e das ciências sociais contemporâneas.” Conforme o mesmo autor, “a noção de DS alia interesse pelo meio ambiente e pela proteção ambiental com obrigações às gerações humanas presentes e futuras” (LENZI, 2006, p. 49). Em termos gerais, “o conceito de desenvolvimento sustentável é uma tentativa de combinar as crescentes preocupações sobre uma série de questões ambientais com as questões sócio-econômicas” (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005, p. 38).

O desenvolvimento sustentável, conforme Castro (2004, p. 195) é o paradigma dominante de desenvolvimento em níveis regionais e local dos países. Contudo, o que é desenvolvimento sustentável? Segundo o autor, as principais análises deste conceito, e sua importância, diferem enormemente nas abordagens marxista – crítica - e pós-estruturalistas. O mesmo autor explica que o conceito de DS surgiu como uma reação entre limites e crescimento.

“A demasiada utilização do termo ‘desenvolvimento sustentável’ junto aos contextos organizacionais tem gerado confusões epistemológicas, paradigmáticas e teóricas a seu respeito” (MUNCK et al., 2012, p. 106). Os autores advertem ainda que, quando considerados os estudos organizacionais, o desenvolvimento sustentável geralmente é tratado por abordagens radicais e isoladas, as quais não possibilitam efetivar considerações pluralistas; nesse sentido, o monoculturalismo dos pesquisadores, que têm abordado o tema junto a pesquisas organizacionais, tem empobrecido o seu conceito e, muito mais, tem causado um atraso quanto às potenciais contribuições a serem geradas pelas ciências organizacionais.

Na interpretação do Banco Mundial, conforme Castro (2004), o desenvolvimento sustentável é o “desenvolvimento que dura”. Isso, conforme o autor,

deve-se ao fato de que o “argumento baseia-se no reconhecimento que, a longo prazo, a degradação ambiental pode destruir sociedades desenvolvidas e que, neste sentido, o desenvolvimento não é sustentável” (CASTRO, 2004, p. 200).

Para que a sustentabilidade do sistema seja alcançada, Osório, Lobato e Castillo (2005) consideram que o desenvolvimento sustentável deve ser potencializado inicialmente em cada parte da sociedade. Sendo as organizações uma das partes constituintes da sociedade, a sustentabilidade também deve partir da mesma, pois a Sustentabilidade Organizacional é apenas uma das sustentabilidades que potencializam o alcance de um DS. Neste sentido, Borim-de-Souza (2010, p. 70) disserta que a Sustentabilidade Organizacional “é uma meta organizacional que permite às organizações contribuírem para o alcance de uma meta social maior: o desenvolvimento sustentável”.

Bansal (2005), por seu turno, destaca que as contribuições corporativas para o desenvolvimento sustentável são alcançadas apenas na intersecção dos três princípios de integridade ambiental, equidade social e prosperidade econômica. No entanto, Hahn et al. (2010) advertem que a suposição de que estes três princípios correlacionam-se em harmonia é bastante simplista, dada a natureza complexa e multifacetada do Desenvolvimento Sustentável.

Em relação às organizações, Van Marrewijk e Werre (2003) ressaltam que cada uma delas deve escolher, de acordo com suas próprias ambições, a abordagem com relação à Sustentabilidade Organizacional que mais se adéque aos seus objetivos, estratégia e intenções; portanto, os pressupostos da Sustentabilidade Organizacional devem estar alinhados com o todo da organização, buscando respostas apropriadas para as circunstâncias em que opera. Sendo assim, o conceito de Sustentabilidade Organizacional (SO) pode ser considerado um termo ambíguo, já que há um debate considerável no que diz respeito à gama de características das organizações (ANGUS-LEPPAN; BENN; YOUNG, 2010).

Sustentabilidade Organizacional (SO), nas palavras de Dyllick e Hockerts (2002), perpassa a capacidade das organizações alavancarem seus capitais econômico, social e ambiental ao contribuírem para o desenvolvimento sustentável, ou seja, é a habilidade das organizações de manterem bom desempenho nos âmbitos econômico, social e ambiental. No entanto, as abordagens para a avaliação da sustentabilidade são criticadas por se “concentrar em equilibrar as vantagens e desvantagens e, portanto, destacar os interesses concorrentes e

potenciais conflitos entre os diferentes pilares (econômico, ambiental e social)” (ACOSTA-MICHLIK et al., 2011, p. 2792).

Passet (1996), por sua via, reforça a ideia relacionada aos três pilares, ao afirmar que a Sustentabilidade Organizacional é composta pelo pilar econômico, pilar ambiental e o pilar social. Esta abordagem também é conhecida como os três Ps (*People, Planet and Profit*) e procura valorizar aspectos como lucro, desenvolvimento social e preservação ambiental. Segundo o princípio do *Triple Bottom Line* as organizações sustentáveis devem ter o intuito de alcançar maior sustentabilidade em suas operações, e devem tomar decisões baseadas não somente em retornos financeiros, mas também considerando quesitos como proteção ao meio ambiente e justiça social (ELKINGTON, 1999).

Segundo Elkington (1999), o idealizador do *Triple Bottom Line*, o desenvolvimento sustentável deve se apoiar nestes três pilares, e necessita da operacionalização simultânea e interativa entre os mesmos. O pilar econômico proposto pelo *Triple Bottom Line* diz respeito à viabilidade econômico-financeira, e está relacionado a aspectos como competitividade, oferta de empregos, penetração em novos mercados e lucratividade. Trata-se da capacidade organizacional de apresentar um fluxo de caixa suficiente que assegure a liquidez necessária (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011). A sustentabilidade econômica é responsável pela geração de riqueza e indica a capacidade de realizar atividades de maneira responsável e com lucratividade (DYLLICK; HOCKERTS, 2002; LORENZETTI; CRUZ; RICIOLI, 2008). Segundo Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011), o pilar ambiental refere-se à viabilidade ambiental e diz respeito à prevenção dos impactos negativos gerados pela organização nos sistemas naturais, ou seja, a conservação e manejo adequado dos recursos naturais. Já o pilar social, refere-se à viabilidade social, e considera gerir o impacto que a organização provoca nos sistemas sociais por meio de suas atividades operacionais (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011). Segundo Elkington (1999), o desenvolvimento sustentável deve se apoiar nestes três pilares, e necessita da operacionalização simultânea e interativa entre os mesmos.

Sustentabilidade Organizacional (SO), para Godarth et al. (2008), anda de mãos dadas com o conceito de desenvolvimento sustentável. Uma atitude responsável em relação ao ambiente e à sociedade que não só garante a não escassez de recursos, mas também amplia o conceito de DS promovendo a imagem

da empresa como um todo e, por fim, leva ao crescimento orientado. Uma postura sustentável é, por natureza, preventiva por possibilitar a prevenção de riscos futuros, como impactos ambientais ou processos judiciais (GORDARTH et al., 2008). Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011), por seu turno, advogam que ações organizacionais sustentáveis são aquelas que geram o menor impacto ambiental possível, e que são preocupadas em promover um desenvolvimento socioeconômico que propicie a sobrevivência pacífica de gerações presentes e futuras. Para tanto, as organizações devem maximizar os impactos positivos de suas atividades em relação à sociedade e se comprometer eticamente, legalmente e comercialmente com esta sociedade (JAMALI, 2006).

Caracterizada pela habilidade das organizações de manterem bom desempenho nos âmbitos econômico, social e ambiental, conforme Dyllick e Hockerts (2002), a sustentabilidade organizacional contribui para as organizações alavancarem seus capitais econômico, social e ambiental ao contribuírem para o desenvolvimento sustentável. As organizações sustentáveis devem ter o intuito de alcançar maior sustentabilidade em suas operações e devem tomar decisões baseadas não somente em retornos financeiros, mas também considerando quesitos como proteção ao meio ambiente e justiça social (ELKINGTON, 1999).

Nessa perspectiva, apresentados os apontamentos teóricos relativos ao Desenvolvimento Sustentável e seus temas correlatos (sustentabilidade e sustentabilidade Organizacional), cabe agora explicitar o arcabouço teórico relativo ao ensino da sustentabilidade nos cursos de Administração.

2.4 ENSINO DA SUSTENTABILIDADE NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

Existe um consenso, conforme Madeira (2008, p. 19), de que as Instituições de Ensino Superior (IES) “são órgãos privilegiados de propagação do conhecimento através do ensino e da investigação”, além de serem as responsáveis pela formação da maioria das pessoas que ocupam cargos relevantes na sociedade. Nessa perspectiva, as IES's, além de serem promotoras, e até mesmo construtoras de conhecimentos pertinentes às temáticas relevantes, inclusive questões ambientais, podendo ser elas, também, geridas a partir de modelos de gestão sustentável (MADEIRA, 2008). Nesse sentido, esta seção busca clarificar, em termos de ensino superior, qual o papel da Educação Ambiental e sua conexão com

ensino da sustentabilidade, e por fim, explicar a respeito do ensino da sustentabilidade nos cursos de Administração.

Barbieri e Silva (2011) explicam que as origens da Educação Ambiental (EA), como outros temas, suscitam diferentes periodizações. Os autores destacam que o seu início poderia datar de 300 a.C, tendo como marco inicial a publicação do livro *Generelle Morphologie der Organismen* de Ernst Haeckel em 1866, ou mesmo, que tenha nascido em 1872 com a criação do Parque Nacional de Yellowstone, nos Estados Unidos. Além disso, a EA incorporou influência de pensadores como Rousseau, Froebel e Geddes (considerado o pai e fundador da Educação Ambiental).

Atualmente, verifica-se que “a ideologia do Desenvolvimento Sustentável, que ganhou popularidade em meados dos anos 1980, penetrou gradualmente no movimento da educação ambiental e firmou-se como perspectiva dominante.” (BARBIERI; SILVA, 2011, p 14). Seiffert (2011, p. 267) ressalta que “a educação ambiental deve ser considerada como importante instrumento para a materialização da visão do desenvolvimento sustentável”. O quadro 8 apresenta as correntes da Educação Ambiental.

Quadro 8 - Correntes da Educação Ambiental.

Corrente	Concepção do Meio Ambiente
Naturalista	Natureza
Conservacionista/Reducionista	Recursos
Resolução de Problemas	Problema
Sistêmica	Sistema
Científica	Objeto de estudos
Humanista	Meio de vida
Centrada no Valor	Campo dos Valores
Holística	Holos, Gaia, Todo, o Ser
Bioregionalista	Lugar de pertencimento. Projeto comunitário
Prática	Lugar de ação e reflexão
Crítica Social	Objeto de transformação. Lugar de emancipação
Feminista	Objeto de solicitude
Etnográfica	Território. Lugar de identidade. Natureza/cultura.
Ecoeducação	Papel de interação para o desenvolvimento pessoal. Local de construção da identidade
Desenvolvimento Sustentável	Recursos para o Desenvolvimento econômico. Compartilhar recursos para a vida sustentável.

Fonte: Adaptado de Sauvé, (2005a, p. 33-34); Barbieri e Silva (2011 p. 15-17); Barbieri e Silva (2010 p. 154).

Sauvé (2005a, p. 317) disserta que educação ambiental “não é, portanto, uma forma de educação (uma ‘educação para...’) entre inúmeras outras; não é simplesmente uma ‘ferramenta’ para a resolução de problemas ou de gestão do meio ambiente.” E define que:

A educação ambiental visa induzir dinâmicas sociais, de início na comunidade local e, posteriormente, em redes mais amplas de solidariedade, promovendo a abordagem colaborativa e crítica das realidades socioambientais e uma compreensão autônoma e criativa dos problemas que se apresentam e das soluções possíveis para eles (SAUVÉ, 2005b, p. 317).

A educação deve avançar, conforme Seiffert (2011, p. 292), “no caminho de oferecer alternativas para a formação de sujeitos que construam um futuro melhor.” Nessa perspectiva, verifica-se a preocupação com relação à educação e ao desenvolvimento sustentável. Como pode ser observado no capítulo 36, da Agenda 21, que fala sobre a promoção do ensino, da conscientização e do treinamento, o qual propõe a reorientação do ensino no sentido do desenvolvimento sustentável, o aumento da consciência pública e a promoção do treinamento. Está estipulado no texto do supracitado documento que “o ensino tem fundamental importância na promoção do desenvolvimento sustentável e para aumentar a capacidade do povo para abordar questões de meio ambiente e desenvolvimento” (AGENDA 21, 1995, p. 429).

Silva, Campanário e Souza (2013, p. 171) explicam que, em termos políticos, no Brasil, verifica-se a preocupação com relação à Educação Ambiental pela Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA) a qual “estabelece para as Instituições de Ensino, públicas e privadas, a responsabilidade de integrar a dimensão ambiental em seus cursos e de capacitar os docentes para abordar a Educação Ambiental como tema transversal”.

A Lei nº 9.795, que instituiu a Política Nacional de Educação Ambiental, define que:

Entendem-se por educação ambiental os processos por meio dos quais o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências voltadas para a conservação do meio ambiente, bem de uso comum do povo, essencial à sadia qualidade de vida e sua sustentabilidade. (BRASIL, 1999).

Barbieri e Silva (2010, p. 153) dissertam que a Educação Ambiental (EA) “é um importante instrumento de política pública estabelecido pela Constituição Federal do Brasil de 1988, pela Política Nacional do meio Ambiente e pela Política Nacional de Educação Ambiental”. Foi a partir deste marco que tanto a educação formal como informal tiveram que incluir a EA nos processos educacionais. Seiffert (2011, p. 267) ressalta que a “ambientalização dos currículos deve ser vista como um importante elemento organizador das práticas relativas à educação ambiental.”

Ainda nesse sentido, “a Educação Ambiental é um componente essencial e permanente da educação nacional, devendo estar presente, de forma articulada, em todos os níveis e modalidades do processo educativo, em caráter formal e não-formal” (BRASIL, 1999. p. 1).

“A importância da EA acolhida na legislação pátria faz parte do movimento do Desenvolvimento Sustentável, o movimento social mais importante da atualidade e provavelmente de todos os tempos” defende Barbieri e Silva (2010, p. 153). Os autores explicam que não existem precedentes de um tema que tenha ganhado tanto espaço nos diferentes segmentos da sociedade, nem tampouco levou tantos chefes de estado às Conferências das Nações Unidas sobre a sustentabilidade. Além disso:

A importância desse tema se justifica pelo fato de que eles se referem a problemas sociais e ambientais de dimensões planetárias e que colocam em risco a sobrevivência dos humanos e de muitas formas de vida. Entre as medidas para enfrentar tais problemas e evitar outros, a EA tem sido sempre lembrada e com muita razão, pois ela é voltada para a formação de novos métodos de relação dos humanos consigo mesmo e com os demais constituintes do meio ambiente (BARBIERI; SILVA, 2010, p. 153).

Para Seiffert (2011), uma atitude ecológica é a aspiração primeira da educação ambiental, trazendo consigo um potencial para alimentar um ideal de “sujeito ecológico”, que emerge de experiências concretas de identificação e subjetivação dos indivíduos e da coletividade, emanadas de uma educação ambiental que ofereça “um ambiente de aprendizagem social e individual no sentido mais profundo de aprender.” (SEIFFERT, 2011, p. 295). Conforme Adams (2012) o enfoque interdisciplinar, contido na Lei Nº 9.795/99, é reforçado nas Diretrizes Curriculares Nacionais de Educação Ambiental que estipula que:

Art. 8º - A Educação Ambiental, respeitando a autonomia da dinâmica escolar e acadêmica, deve ser desenvolvida como uma prática educativa integrada e interdisciplinar, contínua e permanente em todas as fases, etapas, níveis e modalidades, não devendo, como regra, ser implantada como disciplina ou componente curricular específico (BRASIL, 2012, p. 70).

Nessa perceptiva, a *National Forum on Partnerships Supporting Education about the Environment* (1994) define a Educação para a Sustentabilidade como um processo de aprendizagem ao longo da vida que leva a uma cidadania consciente e envolvida, implica também um processo de desenvolvimento de habilidades criativas para resolução de problemas, alfabetização científica, social e compromisso de se envolver em ações individuais e cooperativas responsáveis. Estas ações têm como objetivo ajudar a garantir um futuro ambientalmente e economicamente próspero.

Jacobi, Raufflet e Arruda (2011, p. 28) defendem que a mudança necessária, capaz de levar a ações educativas voltadas a sustentabilidade:

Implica uma mudança de percepção e de valores, gerando um pensamento complexo, aberto às indeterminações, às mudanças, à diversidade, à possibilidade de construir e reconstruir, em um processo contínuo de novas leituras e interpretações, configurando novas possibilidades de ação.

Essa perspectiva também pode ser observada no que advogam Barbieri, Silva (2011, p. XIII), os quais observam que “pode-se observar um crescimento no interesse pelo tema entre profissionais e nos cursos de formação superior em administração, acompanhado a crescente preocupação mundial a respeito do desenvolvimento sustentável.” Jacobi, Raufflet e Arruda (2011, p. 22) observaram em seu estudo “um significativo aumento do número de instituições de ensino superior que apresentam motivação para formar estudantes com conhecimentos e habilidades necessárias para colocar a sustentabilidade no centro de suas futuras atividades de gestão.”

Gonçalves-Dias et al. (2009, p. 6) dissertam que “a institucionalização da temática ambiental nas escolas de graduação em Administração tem variado bastante, conforme o contexto e as características culturais das diferentes instituições.” Os autores explicam que em algumas escolas a iniciativa se constrói a partir do professor, de forma que esse, através de sua

atuação, introduz de maneira gradual e progressiva, abordagens relacionadas com a questão ambiental. Outra forma pode ser a partir da criação de disciplinas específicas, nos cursos de graduação e pós-graduação, por professores envolvidos em programas que de alguma forma tenham afinidade com a questão ambiental. Pode também, se inserir através da associação de departamentos, de maneira a viabilizar a criação das competências multidisciplinares requeridas para o ensino da gestão ambiental, ou mesmo, serem criados programas ou um centro de estudo com a missão de dedicar-se ao tema da gestão ambiental (GONÇALVES-DIAS et al., 2009).

Para Raufflet, Dupré e Blanchard (2009), existem três níveis de aplicação da noção de sustentabilidade nos cursos, programas e atividades curriculares dos cursos de Administração (Quadro 9).

Quadro 9 - Três níveis de aplicação da noção de sustentabilidade nos cursos, programas e atividades curriculares.

Níveis	Descrição
Primeiro	O primeiro, nos cursos existentes ou nos novos cursos, consiste basicamente em inserir as temáticas ou o material pedagógico em disciplinas existentes.
Segundo	O segundo, no nível de programas, já implica três opções: 1. Inserção de um ou mais cursos sobre o tema em um programa existente; 2. Inserção de questões centrais da sustentabilidade nos cursos existentes; e 3. Reelaboração do programa com base nas questões colocadas pelo enfoque da sustentabilidade, que assim se tornam os campos de aplicação em torno da resolução de problemas e da tomada de consciência individual e coletiva nas quais as disciplinas, os saberes e o conhecimento adquirido são mobilizados e colocados em questão.
Terceiro	O terceiro, no nível da reflexão pedagógica e ontológica, consiste em ter uma visão abrangente de sociedade e de formação, e, portanto, contribuir na identificação das implicações quanto aos objetivos e ao conteúdo desses programas e atividades.

Fonte: Adaptado de Jacobi, Raufflet e Arruda (2011).

Lozano-García, Kevany e Huisingh (2006) explicam que, em se referindo ao Ensino Superior e o Desenvolvimento Sustentável (DS) muitas abordagens educativas estão sendo testadas (Ensino Superior e Aplicações de Regionais para a Sustentabilidade; Ensino do Desenvolvimento Sustentável e Educação Ambiental; Abordagens e Ferramentas para a Educação para o Desenvolvimento Sustentável; Implementação do DS e Relatórios de Execução em Instituições de Ensino Superior) e que o compartilhamento de ideias inovadoras,

conceitos, ferramentas, experiências aprendidas em diversos contextos educacionais e sociais contribuem para o desenvolvimento de habilidades capazes de alcançar avanços em direção o Desenvolvimento Sustentável.

Nessa perspectiva, os princípios para integração da Sustentabilidade no ensino de Administração, conforme Jacobi, Raufflett e Arruda (2011), a partir do estudo de Tilbury e Wortman (2004), são o pensamento sistêmico, interdisciplinaridade e os três pilares do ensino de desenvolvimento sustentável para a tomada de decisões (pilares social, ambiental e econômico), os quais podem ser visualizados no quadro 10.

Quadro 10 - Princípios para integração da Sustentabilidade no Ensino de Administração

Princípios	Descrição
Pensamento sistêmico	O ensino de conceitos de sustentabilidade deve fazer parte do currículo obrigatório, na formação de um administrador, e também deve ser parte de atividades extracurriculares para que a instituição de ensino ofereça a seus alunos uma visão holística e estratégica sobre sustentabilidade. Essa visão é a forma como qualquer tópico, não apenas as questões que permeiam a sustentabilidade é abordado junto aos tomadores de decisão nas empresas.
Interdisciplinaridade	A ciência da Administração tem em sua origem uma construção interdisciplinar. Escolas de pensamento da Administração devem buscar caminhos para inserir as questões de sustentabilidade de forma que suas discussões façam parte do desenvolvimento dessa própria ciência.
Três pilares do ensino de Desenvolvimento Sustentável para a tomada de decisões (pilares social, ambiental e econômica)	Esses aspectos permitem que as pessoas desenvolvam as habilidades, o conhecimento e as perspectivas necessárias para tomarem decisões que melhorarão a qualidade de vida em todos os níveis. E isso só pode ocorrer se o ensino da Administração, em todas as suas áreas, estiver de acordo, simultaneamente, com tais dimensões do desenvolvimento sustentável. Duas condições precisam ser atendidas nos esforços para a promoção do desenvolvimento sustentável no currículo das escolas de Administração; primeiro, deve-se planejar como a sustentabilidade será implantada (por meio de estruturas já existentes ou com a criação de novas estruturas); segundo, deve-se dar <i>status</i> à sustentabilidade em um contexto disciplinar dos cursos de Administração.

Fonte: Adaptado de Jacobi, Raufflett e Arruda, (2011).

Conforme Sinay et al. (2013) muito embora o crescente interesse no tema sustentabilidade, e a constatação de uma oferta de curso com temas relacionados à sustentabilidade, os autores destacam que sua inserção no ensino e pesquisa em Administração tem sido lenta.

Palma, Oliveira e Viacava (2011) em sua pesquisa em cursos de graduação em Administração de universidades federais brasileiras, analisaram os currículos dos cursos de Administração ofertados pelas IES, a fim de verificar a existência de temas relacionados ao Desenvolvimento Sustentável. Identificaram que das 40 universidades federais analisadas, apenas 13 (33%) oferecem cursos relacionados à sustentabilidade, dos quais apenas seis têm cursos que correlacionam ambas as questões: ambiental e social. Os resultados da pesquisa mostraram também que cinco universidades oferecem cursos exclusivamente relacionados à gestão ambiental e apenas duas universidades têm cursos sobre responsabilidade social. Os autores concluíram que:

[...] os resultados analisados denotam uma deficiência em relação à sustentabilidade, e esta lacuna nos currículos pode comprometer a capacidade dos alunos dos cursos de administração de empresas - futuros gestores e estrategistas – em refletirem sobre o papel das organizações na sociedade (PALMA; OLIVEIRA; VIACAVA, 2010, p. 250).

Silva (2013), por sua vez, estudou quais forças isomórficas levam uma Instituição de Ensino Superior à incorporação de temáticas sobre sustentabilidade na grade curricular do curso de Administração, como tema transversal. Os resultados obtidos no estudo demonstraram que, nas IES pesquisadas, a pressão isomórfica coercitiva por parte da sociedade, e normativa, ligada à atuação profissional, são as que mais contribuem para a institucionalização da Educação Ambiental em cursos de Administração. Outros aspectos identificados pela pesquisadora foram: o que realmente leva a IES a inserir as temáticas sobre sustentabilidade no curso de Administração são as exigências sociais para a formação do administrador; verificou-se, também, que embora a Política Nacional de Educação Ambiental não permita a inserção de uma disciplina para ministrar a temática sustentabilidade no curso, esse fato foi observado na maioria das IES pesquisadas.

Um aspecto significativo é a diversidade de temas pertinentes à sustentabilidade com aderência às áreas de atuação do administrador. O que pode ser verificado no trabalho de Barbieri e Silva (2010, 2011), os quais delinearam uma perspectiva de inserção da Educação Ambiental no Curso de Administração, onde se verifica uma relação de aderência entre as áreas temáticas da sustentabilidade com os conteúdos de formação profissional do administrador. O quadro 11 explicita as áreas de atuação do administrador, os conteúdos de formação profissional e temática relativa à sustentabilidade, onde ficam evidenciados quais os assuntos fazem parte da lista de temas pertinentes ao estudo da sustentabilidade nos Cursos de Administração.

Quadro 11 - Áreas de atuação do administrador, conteúdos de formação profissional e temática relativa à sustentabilidade.

Áreas de Atuação do Administrador (Lei nº 4.769, de 09/09/1965)	Conteúdos de Formação Profissional (Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005)	Temáticas de Sustentabilidade (SILVA et al., 2011)	Temáticas Específicas (BARBIERI; SILVA, 2010; 2011);
Administração Financeira Orçamento	Administração Financeira e Orçamentária	<ul style="list-style-type: none"> • Passivo ambiental • Contabilidade ambiental • Indicadores de desenvolvimento • Sustentável • Relatórios de sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de risco • Contabilidade ambiental • Fundos éticos • Indicadores socioambientais • Investimentos sustentáveis • Riscos ambientais e valor da empresa • Técnica de avaliação e valoração econômica
Organização e Métodos Programas de trabalho	Teorias da Administração Teorias das Organizações Administração de Serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade ambiental • Gestão de meio ambiente • Governança ambiental • Índice de sustentabilidade • Sustentabilidade corporativa • Norma socioambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Ecologia industrial • Gestão socioambiental e de desempenho empresarial • Gestão sustentável da cadeia de suprimento • Gestão tecnológica, meio ambiente e responsabilidade social • Indicadores ambientais
	Estratégia Administração de Sistema de Informação	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão socioambiental • Incorporação de questões ambientais e sociais • Responsabilidade (social/ambiental/socioambiental) 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de gestão ambiental estratégica • Parcerias interorganizacionais e empreendedorismo socioambiental • Responsabilidade socioambiental empresarial
Administração e Seleção de Pessoal/ Recursos Humanos	Administração de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Conflito (ambiental-socioambiental) • Coleta seletiva • Educação Ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos no âmbito socioambiental empresarial • Gestão de RH para gestão ambiental • Sistemas de gestão ambiental e de responsabilidade social • Técnicas de negociação e mediação em questões socioambientais

(continua)

(Continuação)

Áreas de Atuação do Administrador (Lei nº4.769, de 09/09/1965)	Conteúdos de Formação Profissional (Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005)	Temáticas de Sustentabilidade (SILVA et al, 2011)	Temáticas Específicas (BARBIERI e SILVA, 2010; 2011);
Administração da produção Administração de Materiais	Administração de Materiais, Produção e Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Ecoeficiência • Análise de risco ambiental • Dano ambiental • Acidente ambiental • Reaproveitamento, reciclagem • Gestão de perdas • Produção mais limpa • Cadeia de suprimento orgânico e reversa • Compra verde • Logística reversa • Avaliação do ciclo de vida 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de riscos ambientais • Avaliação de impactos ambientais • Avaliação do ciclo de vida • Compras sustentáveis • Ecologia industrial • Estratégia empresarial e meio ambiente • Gerenciamento integrado de resíduos • Gestão sustentável de cadeia de suprimento • Gestão tecnológica, meio ambiente e responsabilidade social • Indicadores socioambientais • Logística reversa • Produção mais limpa • Redução de pobreza e projetos socioambientais empresariais • Rotulagem e certificação ambiental • Sist. de gestão ambiental e responsabilidade social
Administração Mercadológica/ Marketing	Administração Mercadológica /Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Análise do Ciclo de Vida (ACV) • Apelo/ Atributo (ecológico) • Comportamento socioambiental • Consumo (consciente, sustentável) • Decisão de compra ecológica • Marketing ambiental- Propaganda ecológica • Produto sustentável 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do ciclo de vida • Consumo sustentável • Estratégia empresarial e meio ambiente • Marketing verde e social • Redução de pobreza e projetos socioambientais empresariais • Rotulagem e certificação ambiental

Fonte: Adaptado de Barbieri e Silva (2010, 2011), Silva (2013); Souza et al. (2011).

O tema sustentabilidade, tendo em vista as suas interfaces com diferentes abordagens de inserção no processo educativo, além de uma lista significativamente numerosa (Quadro 11) de tema com aderência à formação dos futuros administradores, aponta para um gama de dificuldades de articulação da temática no ensino de administração. “A integração da sustentabilidade com o ensino de administração representa um desafio tanto a nível conceitual quanto a nível institucional para as Escolas de Administração”, conforme Raufflet (2014, p. 17).

Nessa perspectiva o autor destaca que os desafios conceituais perpassam a diversidade de interpretações dos termos “desenvolvimento sustentável” como “sustentabilidade”; já no campo institucional, as dificuldades estão na oferta de currículos especializados e técnicos, com foco em abordagens quantitativas, além de que alguns aspectos da cultura da Administração apresentam-se implícitos e, por vezes, explicitamente contrários aos valores da Sustentabilidade (RAUFFLET, 2014).

Jacobi, Raufflet e Arruda (2011), por seu turno, apontam que a promoção da sustentabilidade na educação superior tem enfrentado, principalmente, três dificuldades significativas, a saber: o primeiro é que a maioria das instituições de ensino superior tem dado um enfoque fragmentado para a sustentabilidade, com foco em iniciativas de “esverdeamento” do campus ou de adicionar conteúdo a uma parte específica do currículo. O segundo desafio perpassa a promoção da interdisciplinaridade, como uma condição para a educação da sustentabilidade, a qual tem encontrado muita resistência nas instituições, tendo em vista tanto aspectos administrativos institucionais, como pela relutância dos docentes se engajarem com a interdisciplinaridade e com abordagens mais práticas relacionadas ao tema. E um terceiro desafio apontado pelos autores (JACOBI; RAUFFLET; ARRUDA, 2011) é a necessidade de uma mudança profunda e duradoura no processo organizacional nas instituições, ou seja, que o ensino superior deve abordar a sustentabilidade de forma mais sistêmica, onde seja possível a Instituição acompanhar e absolver as mudanças em andamento nas organizações e sociedade em geral, e convertendo essas em estratégias de aprendizagem (JACOBI; RAUFFLET; ARRUDA, 2011).

Verificou-se que Educação para a sustentabilidade nos cursos de Administração é um tema significativo e onde ainda pairam desafios e incertezas. Explanado esse tema, assim como os demais (Teoria Institucional, Processo de Institucionalização, Desenvolvimento Sustentável, Sustentabilidade e Sustentabilidade Organizacional), partes integrantes desse referencial teórico, apresenta-se, na sequência, a descrição dos procedimentos metodológicos pertinentes a essa pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa seção tem como objetivo explicitar os procedimentos metodológicos que foram utilizados nessa pesquisa. Assim, serão apresentados: a classificação do geral da pesquisa, a coleta de dados (população, instrumentos de coleta de dados; definição operacional das variáveis ou das categorias), a análise dos dados e as limitações da pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA

No que se refere à classificação geral essa pesquisa caracteriza-se como qualitativa, com fins descritivos e estudo de caso. A partir da pesquisa qualitativa, buscou-se a profundidade do fenômeno estudado, ou seja, as suas especificidades e contextualizações, assim como a interpretação dos participantes da pesquisa. Nesse sentido, Oliveira (1999) disserta que uma pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como: “[...] uma tentativa de se explicar em profundidade o significado e as características dos resultados das informações obtidas através de entrevistas ou questões abertas, sem a mensuração quantitativa de características ou comportamentos.” (OLIVEIRA, 1999, p. 59).

Godoi e Balsani (2006) defendem que a pesquisa qualitativa busca aprofundar o conhecimento sobre uma determinada realidade, nesse caso, busca-se analisar como se deu o processo de institucionalização do tema sustentabilidade no curso de graduação em Administração. Como na pesquisa qualitativa o importante é a tentativa de revelar a realidade na perspectiva do entrevistado, por ser ele o efetivo protagonista da realidade, essa se mostra mais adequada para viabilização deste estudo. Richardson (1989) reforça essa perspectiva advogando que a pesquisa qualitativa tem como característica distintiva a tentativa de um entendimento em detalhes dos significados e atributos situacionais apresentados pelos entrevistados.

Quanto aos fins, esse estudo tem características de descritivo, uma vez que, conforme Godoy (2006), quando os dados coletados são apresentados por meio de transcrições de entrevista e anotações de campo trata-se de uma pesquisa descritiva. Bodgan e Biklen (1994) definem que a investigação qualitativa tem cinco

características: i) na investigação qualitativa a fonte direta de dados é o ambiente natural, e o pesquisador é seu instrumento principal; ii) a investigação qualitativa é descritiva, ou seja, os dados recolhidos são em forma de palavras ou imagens, ao recolher dados descritivos, os investigadores qualitativos abordam o mundo de forma minuciosa; iii) os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos; iv) tendem a analisar os seus dados de forma indutiva; v) o significado é de importância vital na abordagem qualitativa.

Essa pesquisa é classificada, também, como sendo um estudo de caso. Yin (2010, p. 39) explica que “o estudo de caso é uma investigação empírica que aborda fenômenos contemporâneos em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes”. Nessa abordagem de pesquisa, “a definição das questões de pesquisa é provavelmente o passo mais importante no processo de pesquisa.” (YIN, 2010, p. 31). Em geral, os estudos de caso fazem uso de questões do tipo “como” e “por que” e, nesse sentido, o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos comportamentais e o foco está em fenômenos contemporâneos (YIN, 2010, p. 31)

Como se trata da área educacional, o caso estudado nessa dissertação foi a Universidade Estadual de Londrina (UEL). Nesse sentido André (2005, p. 14) explicita que “em educação, os estudos de caso aparecem em manuais de metodologia de pesquisa das décadas de 60 e 70, mas com um sentido: estudo descritivo de uma unidade seja ela uma escola, um professor, um grupo de alunos, uma sala de aula.” Sendo escolhidos porque existe um interesse em conhecer em profundidade uma situação específica (ANDRE, 2005, p.14).

3.2 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados dessa pesquisa deu-se por meio da análise documental e entrevistas semi-estruturadas. No que se refere à análise documental, adaptou-se critérios utilizados no trabalho de Zuin (2011). Foram verificadas as diretrizes e bases da educação nacional, Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Administração e demais pareceres do Conselho Nacional de Educação, que se relacionam ao curso de graduação em Administração, e da Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA). Assim como os documentos

Institucionais: Plano de Desenvolvimento Institucional; Perfil do profissional do aluno; Perfil profissional e habilidades a serem desenvolvidas no curso em Administração; Projeto pedagógico e estrutura curricular do Curso de Administração. O quadro 12 apresenta os documentos analisados.

Quadro 12 – Relação dos documentos analisados

Fonte	Documento	Assunto
Presidência da República	Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.	Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional.
	Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999.	Dispõe sobre a Educação Ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências.
	Decreto nº 4.281, de 25 de junho de 2002.	Regulamenta a Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999, que institui a Política Nacional de Educação Ambiental, e dá outras providências.
Conselho Nacional de Educação (CNE)	Parecer CNE/CES nº 134, de 4 de junho de 2003.	Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração.
	Resolução CNE/CES nº 1, de 2 de fevereiro de 2004.	Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado, e dá outras providências.
	Parecer CNE/CES nº 23, aprovado em 3 de fevereiro de 2005.	Retificação da Resolução CNE/CES nº 1/2004, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) do curso de Graduação em Administração.
	Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005.	Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências.
	Resolução CNE/CES nº 2, de 15 de junho de 2012.	Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental.
	Resolução CNE/CES nº 3, de 18 de junho de 2007.	Dispõe sobre carga horária mínima e procedimentos relativos à integralização e duração dos cursos de graduação, bacharelados, na modalidade presencial.
Curso de Graduação em Administração	Regimento Geral	
	Plano de Desenvolvimento Institucional PDI (2010 – 2015)	
	Projetos Pedagógicos do Curso de Administração.	

Fonte: Elaborado pela autora.

Em um segundo momento, foram realizadas as entrevistas. Conforme Yin (2010, p. 133), “uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso é a entrevista.” O mesmo autor explica que duas são as tarefas no processo de entrevista dos sujeitos de pesquisa: a primeira é seguir linha própria de

investigação; a segunda, formular questões verdadeiras, de maneira imparcial, tendo como foco a linha de investigação.

As entrevistas foram realizadas com a utilização de um roteiro semiestruturado (Apêndice B), considerando o referencial teórico deste trabalho. Utilizou-se entrevista focada, na qual a pessoa é entrevistada em um curto espaço de tempo (uma hora, por exemplo), podendo assumir um caráter conversacional, mas seguindo o conjunto de questões determinado no protocolo do estudo de caso. (YIN, 2010). O quadro 13 sintetiza a estratégia metodológica empregada no estudo.

Quadro 13 - Estratégia metodológica utilizada para levantamento dos dados na dimensão pesquisada

Tipo de Dado	Com quem?	Objetivo da Coleta	Técnica de Coleta	Ator entrevistado
Secundários	Diretrizes e Bases Legais da Educação Superior no Brasil Curso de Administração	Entender o contexto de inserção da sustentabilidade.	Pesquisa documental	-
Primários	Coordenador do Colegiado do Curso	Entender a partir do relato do coordenador como se deu o processo de institucionalização considerando as categorias, subcategorias, descrição (vide Definição operacional das categorias)	Entrevista semiestruturada (técnica qualitativa)	CC1. Coordenador do Colegiado do Curso na ocasião da concepção e implantação do PPC em vigência CC2. Coordenadora do Colegiado do Curso em exercício
	Professores	Entender a partir do relato dos professores, relacionados ao tema, como se deu o processo de institucionalização considerando as categorias, subcategorias, descrição (vide Definição operacional das categorias)	Entrevista semiestruturada (técnica qualitativa)	PC1. Professor titular de disciplinas relacionadas à sustentabilidade, atuante na Instituição na ocasião da concepção e implantação do PPC em vigência. PC2. Professor titular de disciplinas relacionadas à sustentabilidade, incorporado ao corpo docente do curso pós implantação do PPC em vigência.

Fonte: Adaptado de Zuin (2011), Gonçalves-Dias, Herrera e Cruz (2013).

Foram realizadas entrevistas com os principais atores vinculados à concepção do Projeto Pedagógico em vigência na Universidade estudada, ou seja, foram dois Coordenadores do Colegiado do Curso (CC1. Coordenador do Colegiado do Curso na ocasião da concepção e implantação do PPC em vigência; CC2. Coordenadora do Colegiado do Curso em exercício), e com dois professores (PC1.

Professor titular de disciplinas relacionadas à sustentabilidade, atuante na Instituição na ocasião da concepção e implantação do PPC em vigência; PC2. Professor titular de disciplinas relacionadas à sustentabilidade, incorporado ao corpo docente do curso pós-implantação do PPC em vigência). Pode ser observado no quadro 13 que os sujeitos entrevistados atenderam aos critérios propostos por Zuin (2011) e Gonçalves-Dias, Herrera; e Cruz (2013). Foram contatados, para entrevista, um total de seis professores que se enquadravam nos critérios, dentre quatro foram participaram como respondentes dessa pesquisa. No que se refere à coordenação do curso é preciso localizar que conforme o Manual do Aluno (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2014b, p. 5, grifo nosso):

De acordo com as normas da UEL, cada curso de graduação é conduzido por um Colegiado, que responde pelos aspectos didático-pedagógicos, e também por alguns aspectos administrativos, conjuntamente com o respectivo Departamento. No caso do Curso de Administração, o mesmo é coordenado pelo **Colegiado do Curso de Administração**.

Considerando as normas da instituição estudada, como pode-se verificar no fragmento em referência, privilegiou-se a entrevista de professores Coordenadores do Colegiado do Curso, tendo em vista sua importância na construção do projeto pedagógico do curso em estudo. Nas entrevistas dos mesmos, solicitou-se que esses indicassem professores-chave que tivessem relação com o ensino de sustentabilidade no curso de Administração. O período de realização das entrevistas foi de novembro a dezembro de 2015. Uma vez efetivado o agendamento prévio e mediante o aceite, foram procedidas às entrevistas, gravadas, transcritas e analisadas.

3.2.1 Seleção do Caso

Esse estudo foi realizado em uma Instituição de Ensino Superior do Norte do Paraná. A seleção do caso considerou primeiramente instituições que ofertassem o curso de graduação em Administração, no estado do Paraná e que tivessem nota do Exame Nacional de Cursos (ENADE). Considerando que esse trabalho abarca as questões relativas ao ensino e aprendizagem nos cursos de Administração, a opção pelo critério ENADE (provas realizadas em 2012) deu-se considerando que o objetivo deste é “avaliar o desempenho dos estudantes com

relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares dos cursos de graduação, o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias ao aprofundamento da formação geral e profissional.” (INEP, 2014). Objetivo este considerado convergente com o objetivo dessa pesquisa. Conforme os dados do INEP (2014), 141 Instituições de Ensino Superior (IES) tiveram seus cursos avaliados.

O segundo critério foi, dentre as IES que foram avaliadas no ENADE, considerar Instituições de Ensino Superior Públicas (federais ou estaduais) dada a relevância do ensino público no país. No estado do Paraná, 26 (vinte e seis) IES's (INEP, 2014) tiveram seus cursos de Administração avaliados no ciclo avaliativo de 2012 e com resultados consolidados.

Em terceiro lugar, optou-se em focar nas Universidades. Destes filtros, restaram 17 Universidade Públicas (estaduais e federais) e destas, somente duas obtiveram conceitos 5 (cinco), o que conforme INEP (2014) “é o melhor resultado possível, na área.” São elas Universidade Estadual de Londrina - UEL – campus Londrina/PR e Universidade Federal do Paraná – campus Curitiba/PR.

Como recorte final se optou como caso de estudo o curso de Administração da Universidade Estadual de Londrina Londrina/PR, considerando os critérios proximidade e conveniência. Proximidade pelo fato de a pesquisa poder ser realizada na mesma IES, que o Programa de pós-graduação a qual a pesquisadora desse trabalho está vinculada e conveniência pela acessibilidade aos dados.

3.2.2 Instrumentos de Coleta de Dados

No que se aplica à pesquisa documental, procurou-se verificar a legislação pertinente assim como os documentos relativos ao processo pedagógico do curso. A análise destes documentos possibilitou o levantamento de informações que serviram como meio para ampliar a compreensão de fatos e objeto temporal, social, histórico e culturalmente do contexto estudado (LÜDKE; ANDRÉ, 2008).

Como já mencionado, esse estudo utilizou como técnica de coleta de dados entrevista semiestruturada. O roteiro da entrevista foi organizado em duas seções: a primeira foi constituída de maneira a coletar informações com o objetivo de caracterizar o entrevistado (nome, gênero, telefone, e-mail, formação acadêmica, função atual, tempo na função na instituição), e coletar dados das Instituições de

Ensino Superior (nome, endereço, número de colaboradores, website, número de curso), dados do curso (número de aluno, tempo de existência do curso e número de turmas em andamento); a segunda seção continha as questões construídas a partir do referencial teórico e tinha como intento coletar informações sobre o processo de institucionalização (Apêndice B).

3.2.3 Definição Operacional das Categorias

No que se refere à definição operacional das categorias desse trabalho o quadro 14 apresenta o resumo das categorias, suas respectivas descrições e autores. Considerou-se a teoria de Tolbert e Zucker (1999) e dentro, de cada categoria, utilizou-se de subcategorias de análise conforme Alves (2012).

Quadro 14 - Categorias, subcategorias, descrição e autores

Categorias	Subcategorias	Descrição	Referências
Habitualização	Inovação	Ação que produz modificações fundamentais causando ruptura ou melhoria contínua em busca do aperfeiçoamento dos serviços.	Freeman e Perez (1988); Quinello e Nascimento (2009)
	Estrutura	A forma pela qual o trabalho é dividido em tarefas diferentes e como estas são coordenadas.	Mintzberg (2003)
	Políticas e Procedimentos	Os novos arranjos organizacionais adquirem políticas e procedimentos específicos dentro da organização.	Tolbert e Zucker (1999)
Objetificação	Consenso social	Quanto maior o grau de institucionalização, menor é a resistência e maior é o consenso social sobre o valor da estrutura.	Oliver (1991)
	Monitoramento Interorganizacio-nal	Análise das empresas concorrentes a fim de buscar ações legitimadas.	DiMaggio e Powel (1983)
	Difusão da estrutura	As formas organizacionais se tornam mais legítimas quando se espalham.	DiMaggio e Powel (1983)
	Presença de <i>champions</i>	Estrutura pode promover a sua difusão.	Tolbert e Zucker (1999)
Sedimentação	Resultados positivos	É necessária uma relação positiva entre a institucionalização e os resultados.	Tolbert e Zucker (1999)
	Continuidade da estrutura	Continuidade histórica da estrutura adotada.	Tolbert e Zucker (1999)
	Baixa resistência	A baixa resistência assegura a perpetuação da estrutura no tempo.	Zucker (1989)

Continua

(continuação)

Categories	Subcategorias	Descrição	Referências
Legitimação	Legitimação Regulativa	Uma organização legitimada é aquela que é estabelecida e opera em conformidade com os requisitos legais.	Scott (1995)
	Legitimação Normativa	Uma organização é apropriada quando obtém uma avaliação normativa positiva da sociedade e de seus <i>stakeholders</i> .	Rossoni; Mendes-da-Silva (2011)
Isomorfismo	-	Práticas e formas de organização institucionalizadas são difundidas pela comunidade de agentes de um mesmo campo. Existem através do isomorfismo.	DiMaggio; Powell, (1983)
Sustentabilidade	Sustentabilidade e Ensino de sustentabilidade nos cursos de administração	Implicações da inserção da sustentabilidade no ensino de administração.	Raufflet (2014); Sinay et al. (2013); Silva (2013)

Fonte: Adaptado de Alves (2012).

O quadro em referência (quadro 14) foi organizado de acordo com o referencial teórico, atendendo aos seguintes temas: processo de institucionalização, habitualização, objetificação e sedimentação, legitimação e isomorfismo. Além disso, as subcategorias consideradas foram: inovação, estrutura, monitoramento interorganizacional e políticas e procedimentos (habitualização); consenso social, difusão da estrutura e presença dos *champions* (objetificação); resultados positivos, continuidade da estrutura e baixa resistência (sedimentação); legitimação regulativa e legitimação normativa (legitimação).

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Nesse estudo, os dados coletados e transcritos foram analisados à luz do referencial teórico. Godoy (2006, p. 137) explicitara que esta “não é a última fase do processo de pesquisa, a análise começa com o primeiro conjunto de dados e torna-se, além de paralela à coleta, integrada aos próprios dados”. Os dados devem ser “segmentados, isto é, divididos em unidades relevantes e com sentido próprio mantendo, no entanto, a conexão com o todo” (GODOY, 2006, p. 137). Com relação à manipulação dos dados, a autora argumenta que na pesquisa qualitativa

durante a análise, a manipulação é uma tarefa eclética, “não há melhor meio de realizá-la, sendo a marca registrada da pesquisa qualitativa o envolvimento criativo do pesquisador” (GODOY, 2006, p. 138).

Segundo Bardin (2006, p. 37), pode-se definir a análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Nesse estudo, a análise de conteúdo foi utilizada como técnica de análise de dados. Mozzato e Grzybovski (2011, p. 732) ressaltam que a “importância da análise de conteúdo para os estudos organizacionais é cada vez maior e tem evoluído em virtude da preocupação com o rigor científico e a profundidade das pesquisas”. A análise de conteúdo conforme Bardin (2006) se refere a um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. “A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)” (BARDIN, 2006, p. 38). Conforme Mozzato e Grzybovski (2011, p. 734) a análise das comunicações “tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados.”

Conforme Moraes (1999), embora haja na literatura variadas descrições do processo da análise de conteúdo, o autor propõe que a análise do conteúdo seja composta por cinco etapas, as quais foram atendidas nessa pesquisa: i) preparação das informações: que correu a partir da transcrição das entrevistas; ii) unitarização ou transformação do conteúdo em unidades: foi feita a leitura e classificação dos conteúdos conforme as unidades de análise; iii) categorização ou classificação das unidades em categorias: os conteúdos das transcrições foram classificados conforme as subcategorias de análise; iv) descrição: para cada subcategoria foi feita a análise do conteúdo; v) interpretação: por fim após cumpridas as etapas anteriores, os conteúdos foram analisados à luz do referencial teórico. Uma vez organizados os dados conforme as cinco etapas, procedeu-se à análise, conforme sintetizado no quadro 15.

Quadro 15 - Resumo dos procedimentos utilizados por objetivo geral e específicos

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Abordagem	Estratégia/ Instrumento	Técnicas de Análise
Análise como se deu o processo de institucionalização do tema sustentabilidade no curso de graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina.	Verificar os documentos legais e institucionais que contemplam a construção do curso de Administração identificando pontos de convergência do curso Administração para a inserção da sustentabilidade	Qualitativa	Pesquisa documental	Análise de conteúdo
	Analisar as fases do processo de institucionalização do tema Sustentabilidade no curso de graduação em Administração;	Qualitativa	Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo
	Examinar evidências de isomorfismo e legitimação no curso de graduação em Administração pertinentes à sustentabilidade	Qualitativa	Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise de conteúdo buscou nos documentos referências do processo de institucionalização, considerando as categorias de análise como “grandes enunciados que abarcam um número variável de temas, segundo seu grau de proximidade, e que através de sua análise, exprimem significados e elaborações importantes que atendam aos objetivos de estudo e criem novos conhecimentos.” (CAMPOS, 2004, p. 601).

No que se refere à sustentabilidade, para esse estudo, considerou-se na análise os temas convergentes à área de Administração, conforme a classificação presente nos trabalhos de: Barbieri e Silva (2010, 2011); Silva (2013); e Souza et al. (2011), presente no Quadro 11, onde são apresentadas as áreas de atuação do administrador, conteúdos de formação profissional e temáticas relativas à sustentabilidade.

3.4 PROTOCOLO DA REALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

O protocolo para a realização do estudo de caso, conforme Yin (2010, p. 106) “é uma maneira importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e se destina a orientar o investigador na realização da coleta dos

dados.” contendo o instrumento, regras gerais a serem seguidas, além de ser “essencial” na realização um estudo de casos. No quadro 16, pode-se visualizar os passos do protocolo empregados nessa pesquisa.

Quadro 16 - Protocolo para a realização do estudo de caso

Etapas	Atividades	Procedimentos
Planejamento	– Preparação do protocolo.	– Nessa etapa serão definidas as etapas da pesquisa
Coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> – Caracterização das universidades estudadas; – Coletar os dados provenientes de dados secundários, (Projetos Político Pedagógico - PPC; Ementas; Planos de ensino; Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI) – Elaborar um banco de dados com os dados coletados; – Coletar os dados provenientes de dados primários (entrevistas) – Organizar os dados coletados nos documentos e nas entrevistas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Pesquisa documental, leitura e organização dos dados; – Aplicação do pré-teste da entrevista; – Entrevistas com os coordenadores de curso e professores correlatos com o processo de institucionalização do tema sustentabilidade no curso de Administração;
Análise dos dados	<ul style="list-style-type: none"> – Organizar e analisar os dados coletados nos documentos e nas entrevistas; – Identificar como se deu o processo de institucionalização do tema sustentabilidade no curso de Administração. 	<ul style="list-style-type: none"> – Análise do discurso através da análise de conteúdo; – Triangulação, visando a contrastar os dados coletados por intermédio da pesquisa documental e entrevistas.
Conclusão	– Fazer apontamento sobre o processo de institucionalização considerando o modelo de Tolbert; Zucker (1999)	– Sugestões e apontamentos finais

Fonte: Adaptado de Yin (2010).

A concepção do protocolo para a realização do estudo de caso foi significativa, uma vez que esse serviu de fio condutor da pesquisa ao longo do seu desenvolvimento.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como limitações desse trabalho destaca-se a inviabilidade da entrevista com o professor, cuja tese do Doutorado, foi base constitutiva com projeto pedagógico do curso da Universidade Estadual de Londrina (UEL), que está em vigência. Tal limitação deveu-se, tendo em vista, que no período de coleta dos dados (novembro-dezembro de 2015) o referido professor passava por problemas

de ordem pessoal, os quais impossibilitaram o mesmo de participar como respondente nessa pesquisa.

Além disso, uma preocupação na realização de estudos de caso “é que eles fornecem pouca base para generalização científica” (YIN, 2010, p. 36). Nessa perspectiva, esse trabalho, desenvolvido fazendo uso da metodologia do estudo de caso, se limita a um único caso, que é descrito a partir da visão dos entrevistados. Dessa maneira, alguns aspectos importantes podem ter sido omissos, limitando o trabalho. Os estudos resultados desse trabalho não podem ser generalizados, pois são pertinentes ao momento histórico específico e à instituição estudada.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção se ocupa em apresentar os resultados do estudo de caso. Primeiramente, será apresentado o resgate histórico da criação da Universidade Estadual de Londrina (UEL); depois, o do curso de Administração, foco dessa pesquisa. Também serão analisados os documentos Institucionais e a legislação nacional pertinente ao curso de graduação em Administração.

Na sequência da seção, está a análise do processo de institucionalização, onde estão explicitadas as análises considerando as unidades de análise pertinentes ao processo de institucionalização do tema sustentabilidade (habitualização; objetificação; sedimentação; legitimação; isomorfismo).

4.1 UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA - UEL

A Universidade Estadual de Londrina (UEL) foi reconhecida em sete de outubro de 1971. A autorização de sua criação se deu no âmbito do sistema estadual de educação por meio da Lei nº 6.034, de 06/11/69 (publicada no DOE-PR nº 209, p. 1 e 2, de 10/11/69), e do Decreto nº 18.110, de 28/01/70 (publicado no DOE-PR nº 275, p. 1 e 2, de 30/01/70) (PARANÁ, 1970).

Criada sob a forma de Fundação, a UEL nasceu da junção de Faculdades de diferentes áreas da cidade de Londrina. Iniciou suas atividades com 13 (treze) cursos de graduação, a saber: História, Geografia, Letras (Anglo-Portuguesas e Franco-Portuguesas), Pedagogia, Ciências (1º Grau), Direito, Odontologia, Medicina, Farmácia e Bioquímica, Ciências Biomédicas, Ciências Econômicas e Administração (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2014a).

Localizada na cidade de Londrina, região norte do Estado do Paraná (PR), à Rodovia Celso Garcia Cid/Pr 445 Km 380, o Campus ocupa 235 ha (hectares). No Campus Universitário, estão instalados os nove Centros de Estudos e grande parte dos órgãos suplementares e de apoio que dão suporte ao Ensino, Pesquisa e Extensão, para a prestação de serviços à comunidade. Fora do Campus, estão o Centro de Ciências da Saúde, Hospital Universitário e o Laboratório de Medicamentos. Na área central de Londrina, estão a Clínica Odontológica, Bebê Clínica, Colégio de Aplicação - Ensino Médio e Profissional, Escritório de Aplicação

e Assuntos Jurídicos, a Casa de Cultura com as divisões de Música, Cinema, Artes Plásticas e Cênicas, o Museu Histórico de Londrina e o Planetário.

A comunidade universitária da UEL, segundo informações do UEL, em Dados (2014), está constituída por 18.817 estudantes, 1.682 docentes (92% com títulos de mestres e doutores) e 3.841 agentes universitários (23% com especialização, mestrado e doutorado).

Segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional PDI 2010 – 2015 (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2014c, p. 42), a missão da Universidade é:

A UEL, entidade pública e gratuita, tem como missão a gestão democrática, com plena autonomia didático-científica, comprometida com o desenvolvimento e a transformação social, econômica, política e cultural do Estado do Paraná e do Brasil. Busca garantir a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, a igualdade de condições de acesso e de permanência discente, a liberdade e respeito ao pluralismo de ideias, tendo como finalidade a produção e disseminação do conhecimento, formando cidadãos e profissionais com competência técnica e humanística, orientada por valores éticos de liberdade, igualdade e justiça social.

A UEL é uma instituição que se destaca na região onde está localizada, isso pode ser constatado pelo reconhecimento de órgão e entidades educacionais. Em 2013, obteve nota seis em dois de seus cursos de Pós-Graduação, o que garantiu à Universidade o conceito internacional de excelência referendado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal em Nível Superior (CAPES). Além disso, teve mais seis cursos nota 5 (muito bom) e dezessete com nota 4 (bom). Foi considerada a primeira (1ª) Instituição de Ensino Superior do Paraná conforme o Índice Geral de Cursos (IGC); e conforme o *University Ranking Latin America*, a UEL é 1ª Universidade Estadual do Paraná; 5ª Universidade Estadual do Brasil; 19ª Instituição de Ensino Superior do Brasil e 74ª Instituição de Ensino Superior da América Latina, de um total de 600 instituições avaliadas (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2014d).

Conforme o Catálogo dos Cursos (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2014a), a UEL oferta, atualmente, 3090 vagas em seu vestibular, distribuídas em 54 cursos de graduação presenciais (bacharelados e licenciaturas). No que se refere aos cursos de Pós-Graduação (especializações, mestrados e doutorados), a UEL tem 236 cursos. Além dos cursos presenciais, a Universidade

oferece também cursos na modalidade de Ensino à Distância. Conforme dados da Universidade (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2014a) no ano de 2014, três cursos de especialização foram ofertados e outros oito estavam em implantação, nessa modalidade.

Os dados secundários aqui apresentados denotam a importância da UEL em termos educacionais uma vez que, além do que já foi apresentado, entre 1971 e 2013, a mesma formou um total de 67.438 bacharéis e licenciados (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2014d). Tendo em vista sua abrangência e valor acadêmico, assim como na pesquisa e extensão, a UEL apresenta-se como uma universidade com reconhecida importância na sociedade onde está inserida.

4.1.1 Curso de Administração

Efetivado o resgate histórico da Universidade Estadual de Londrina (UEL), e antes de iniciar a descrição do processo de institucionalização, é necessário analisar o contexto histórico (BERGER; LUCKMANN, 2009) do surgimento do curso de Administração. Essa seção tem como objetivo apresentar o histórico do curso, as especificidades da construção de curso superior em Administração, assim como a concepção do projeto político pedagógico, buscando encontrar nos documentos institucionais que contemplam a construção do curso de Administração, assim como na legislação pertinente, pontos de convergência do curso Administração para a inserção da sustentabilidade.

O curso de Administração da Universidade Estadual de Londrina (UEL), conforme Catálogos dos Cursos de Graduação (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2014a), foi criado pelo parecer do Conselho Estadual de Educação (CEE) n.º 91, de 13 de setembro de 1968, e implantado em 01 de março de 1969. O reconhecimento foi através do Decreto Federal nº. 74.018, de 7 de maio de 1974. Existindo há 45 anos, o curso de Administração é ofertado tanto no turno matutino como no noturno. Conforme o Manual do Aluno do curso de Administração (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2014b, p. 5), o curso visa:

[...] à formação de administradores aptos a atuar nas organizações em geral, com forte base em valores como **responsabilidade social**, justiça e ética profissional e com formação humanística e técnica que propicie visão global para compreender o meio social, político, econômico e cultural onde está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente (grifo nosso).

Conforme o Conselho Nacional de Educação (CNE) e a Câmara de Educação Superior (CES) os cursos de graduação devem atender a alguns princípios. Através do parecer número 0146/2002 (BRASIL, 2002), foram estabelecidas as Diretrizes Curriculares Nacionais que devem ser observadas por todas as Instituições de Ensino Superior do país.

Tais princípios asseguram que as instituições de ensino superior tenham liberdade na composição da carga horária, a ser cumprida para a integralização dos currículos, assim como na especificação das unidades de estudos a serem ministradas. O curso de Administração da UEL tem duração mínima de quatro e máxima, prevista, de oito anos. Para que o aluno obtenha o grau de Bacharel em Administração, segundo o Manual do Aluno (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2014b) o estudante deve cumprir um total de 3.000 (três mil) horas relativas à matriz curricular.

Atendendo aos princípios nacionais, o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) é peça fundamental na concepção de como deve se dar o processo de formação dos acadêmicos dos cursos superiores. Segundo o INEP (2014, p. 16) o PPC pode ser definido como:

O documento orientador de um curso, que traduz as políticas acadêmicas institucionais. Entre outros elementos, é composto pelos conhecimentos e saberes necessários à formação das competências estabelecidas a partir do perfil do egresso; estrutura e conteúdo curricular; ementário; bibliografia básica e complementar; estratégias de ensino; docentes; recursos materiais; laboratórios e infra-estrutura de apoio ao pleno funcionamento do curso.

Além disso, as instituições de ensino superior devem, conforme o parecer 0146/2002 (BRASIL, 2002), na composição dos seus projetos pedagógicos, explicitar claramente os elementos que lastreiam a concepção do curso, dando destaque a elementos, tais como: objetivo geral do curso, contextualizados em relação às suas inserções institucional, política, geográfica e sociedade; condições objetivas de oferta e a vocação do curso; cargas horárias das atividades didáticas e

da integralização do curso; formas de realização da interdisciplinaridade; modos de integração entre teoria e prática; formas de avaliação do ensino e da aprendizagem; modos da integração entre graduação e pós-graduação, quando houver; formas de incentivo à pesquisa, como necessário prolongamento da atividade de ensino e como instrumento para a iniciação científica; concepção e composição das atividades de estágio, por curso; concepção e composição das atividades complementares.

No que se relaciona com os conteúdos, os cursos de Administração devem atender em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular o estabelecido na Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005 (BRASIL, 2005), que estabelece, no Art. 5º, que os conteúdos a serem abordados no curso devem revelar “inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio através da utilização de tecnologias inovadoras” (BRASIL, 2005, p. 2).

O Projeto Pedagógico do curso de Administração da UEL passou por modificações ao longo dos seus 45 anos de existência, o que pode ser observado no quadro 17, que lista os documentos disponíveis para consulta, no sítio da Universidade.

Quadro 17 – Documentos pertinentes ao Projeto Pedagógico do Curso de Administração da UEL.

Documentos	Descrição
Resolução CEPE nº 0246/2009	Reformula o Projeto Pedagógico do Curso de Administração, a ser implantado a partir do ano letivo de 2010.
Deliberação da Câmara de Graduação nº 22/2008	Estabelece adequações curriculares para o curso de graduação em Administração a vigorar a partir do ano letivo de 2009.
Deliberação da Câmara de Graduação nº 034/2007	Estabelece adequações curriculares para o Curso de Graduação em Administração a serem implantadas para os estudantes ingressantes a partir do ano letivo de 2007.
Resolução CEPE nº 352/2005	Reformula o Projeto Pedagógico do Curso de Administração a ser implantado a partir do ano letivo de 2007.
Resolução CEPE nº 351/2005	Reformula o Projeto Político-Pedagógico do Curso de Administração a ser implantado a partir do ano letivo de 2006.

Fonte: Universidade Estadual de Londrina (2014d).

Verifica-se, no quadro 17, dois marcos importantes: a Resolução CEPE nº 351/2005 que reformulou o PPC do curso para início de vigência em 2006, e a Resolução CEPE nº 0246/2009 que reformula o PPC de 2005, e que foi implementado em 2010 (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2009).

A Resolução nº. 351/2005, considerava a Lei nº 9.394/96 das Diretrizes e Bases da Educação Nacional assim como a Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005, que instruía as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Administração. O documento explicita que o curso era ofertado na modalidade seriado anual, ou seja, quatro séries, com disciplinas semestrais e anuais, compondo os quatro anos do curso.

Conforme o PPC (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2005a, p. 8), o curso de Administração UEL visava “propiciar, através dos conjuntos de atividades didático-pedagógicas, o desenvolvimento das diversas competências e habilidades”. Competência para: reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão; atuar na profissão com iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas de sua presença; elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações realizar consultorias em gestão e administração, fazer pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais.

O processo acadêmico, conforme o Projeto político-pedagógico do Curso de Administração (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2005a), concebido para formação dos alunos do curso, estava apoiado em uma perspectiva evolutiva através de “quatro grandes módulos anuais inter-relacionados, subdivididos em focos temáticos que articulam transversalmente as diversas atividades didático-pedagógicas do curso.” (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2005a, p. 1). O quadro 18 apresenta a grade estrutural modular do Curso de Administração da UEL.

Quadro 18 – Grade estrutural modular do Curso de Administração da UEL

Módulo	Objetivo	Descrição
I- MADA – Módulo de Análise da Dinâmica Ambiental	Estudo e compreensão da dinâmica da sociedade de organizações e da dinâmica das variáveis ambientais determinantes do funcionamento social e econômico e do desempenho das organizações.	Desenvolvido no primeiro ano do curso, visa permitir ao aluno compreender a estrutura e a dinâmica do ambiente constituído de organizações de diversas naturezas, que cumprem diversos propósitos e atendem necessidades, na perspectiva do crescente ritmo do processo de inovação tecnológica, da globalização das relações políticas, culturais, financeiras e comerciais e da importância dos valores humanísticos, como a ética, a solidariedade e a consciência ecológica, fundamentais para o desenvolvimento sustentado.
II- MCRN – Módulo de Criação e Reciclagem de Negócios	Estudo, compreensão conceitual e domínio do ferramental técnico da formatação, avaliação e inserção competitiva dos negócios no ambiente.	Segundo ano do curso tem como propósito possibilitar a compreensão do processo de inserção dos negócios no macro e microambiente de maneira inovadora e competitiva, com competência para identificar e utilizar conceitos e técnicas adequadas para formação de novos negócios e/ou reciclagem dinâmica de negócios existentes.
III- MGPO – Módulo de Gerenciamento do Processo das Organizações	Estudo e compreensão do funcionamento dos subsistemas empresariais e utilização de tecnologia inovadora de gestão para obtenção de resultados, com ética e responsabilidade social.	Terceiro ano do curso constitui-se o terceiro elemento do quadro geral da formação proposta e tem, considerado as articulações naturais com os demais módulos, o propósito de desenvolver visão sistêmica e competitiva de organizações e competência para compreender, numa perspectiva de processo, a dinâmica de funcionamento de cada sistema empresarial, suas inter-relações e suas interfaces, independentes e combinadas com o ambiente externo.
IV- MCFP – Módulo de Consolidação da Formação Profissional	Estudo e consolidação da compreensão dos negócios e da administração de organizações de forma abrangente, sistêmica e integradora.	Quarto e último ano do curso, com base no qual se fecha o processo de formação do administrador, reúne os focos temáticos que correspondem a uma proposta ao mesmo tempo, integradora dos diversos temas, anteriormente discutidos, e indicadores de oportunidades e possibilidades profissionais específicas.

Fonte: Universidade Estadual de Londrina (2005).

Ainda no ano de 2005, o CEPE publicou a Resolução nº 352/2005, que reformulou o Projeto Pedagógico do Curso de Administração, a qual alterava o curso de seriado anual para semestral, com a oferta de matrícula de novas turmas tanto no primeiro quanto no segundo semestre de cada ano, sendo que, a partir do primeiro semestre de 2007, o curso ficou dividido em oito semestres.

Ao analisar o PPC de 2005 (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2005a, 2005b), ficou evidenciada a presença da questão ambiental, como uma temática transversal das atividades didático-pedagógicas do curso,

materializada no módulo Módulo de Análise da Dinâmica Ambiental (MADA) que traz em sua descrição destaque para a “importância dos valores humanísticos, como a ética, a solidariedade e a consciência ecológica, fundamentais para o desenvolvimento sustentado.” (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2005a).

Lopes (2001, p. 63) elucida que a concepção pedagógica da estrutura curricular de formação profissional, conduzido junto ao colegiado do curso de Administração da UEL, estabeleceu duas premissas fundamentais: i) “a primeira trata da redução da fragmentação dos conteúdos e da decorrente ênfase na especialização disciplinar destes conteúdos; ii) e a segunda da adoção e/ou intensificação de práticas didático-pedagógicas que visassem o desenvolvimento de competências, traduzidas nos conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas ao exercício do profissional de Administração, entre elas a sustentabilidade como tema transversal.”

Pode-se inferir que a concepção modular com curso, indica que, quando concebido, o PPC do curso já foi construído tendo a sustentabilidade como uma questão pertinente. Silva, Campanário e Souza (2013, p. 170) explicam que a Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA) estabelece “a inclusão da Educação Ambiental em todos os níveis do ensino de modo transversal e contínuo, vedando sua utilização como disciplina específica.” Barbieri e Silva (2011, p.150) advoga que o conceito de transversalidade “refere-se a um tipo de ensino que deve estar presente na educação obrigatória, não como unidade didática isolada, mas como eixos fundamentais dos objetivos, conteúdos e princípios.”, o que pode ser observado na construção do PPC do curso de Administração da UEL.

Ao analisar as disciplinas e as ementas constituintes da Matriz Curricular constantes do Projeto Pedagógico (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2005a) destacou-se a matéria Ética Empresarial e Responsabilidade Social nos Negócios, cuja ementa apresenta que:

Histórico e conceituação e visão geral da Filosofia e da Ética. Código de Ética e Código de Ética do Profissional em Administração. A ética na gestão empresarial. Códigos de conduta e procedimento e seus resultados. **Responsabilidade social corporativa. A responsabilidade social** no contexto brasileiro (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2005a, p. 16, grifo nosso).

Verifica-se que a matéria trata de temas relacionados com a sustentabilidade, conforme a classificação de Barbieri e Silva (2010, 2011); Silva (2013) e Souza et al. (2011), pois aborda a responsabilidade social corporativa e a responsabilidade social.

Conforme Silva (2004, p. 35), “a melhoria da qualidade do ensino sempre esteve associada ao Projeto Político-Pedagógico”. Nesse sentido, o projeto político-pedagógico pode ser compreendido como um instrumento norteador para o fazer pedagógico, construído coletivamente. Trata-se, portanto, de uma proposta de formação profissional distinguida “como um conjunto de ações e estratégias que expressam as diretrizes políticas, pedagógicas e técnicas de um Curso de Graduação”. A Resolução do CEPE nº 0246/2009 reformulou o Projeto Pedagógico do Curso de Administração, e foi implantado a partir do ano letivo de 2010, substituindo o que estava disposto na Resolução nº 351/2005 e na Resolução nº 352/2005.

O projeto pedagógico (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2009) foi construído considerando a Lei nº 9394/96, as Resoluções CNE/CES nº 4 de 2005, assim como a de nº2 e nº 3 de 2007 e a portaria do MEC nº 4.059 de 2004. A análise do PPC (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2009) mostrou a manutenção de a estrutura modular do curso (quadro 18). Conforme Barley e Tolbert (1997), o processo de institucionalização pode ser entendido como um contínuo, em andamento, uma vez que as organizações são constituídas por pessoas envolvidas em uma rede de normas, regras, crenças e valores, que tem reflexo na tomada de decisão e nas estruturas formais que serão construídas. Conforme os autores, entre a institucionalização e a ação estão os *scripts* que “podem ser entendidos como atividades recorrentes e como um padrão de interação, observados, em uma dada realidade.” (BARLEY; TOLBERT, 1997, p. 97). Conforme Machado e Primo (2014), o trabalho de Burns e Scapens (2000) traz uma visão mais recente dos *scripts*, os mesmos passam a ser relacionados a regras e rotinas. Burns e Scapens (2000, p. 6), advogam que as regras passam a ser percebidas como o modo formal, ou seja, como “as coisas devem ser feitas”. Por consequência, pode-se identificar, na análise dos documentos, um indicativo de existência do processo de institucionalização, materializado na existência de norma escrita, presentes nos projetos pedagógicos (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2005b, 2009).

No que se relaciona às disciplinas, quando comparado o conjunto apresentado no PPC (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2005b) com a Resolução nº 0246/2009 foram verificadas diferenças relevantes, no que se refere à sustentabilidade. O quadro 19 apresenta as disciplinas do curso de Administração da UEL, classificados conforme determinam as Diretrizes Curriculares Nacionais.

Quadro 19 - Conteúdos do Curso de Administração conforme as Diretrizes Curriculares Nacionais e as Disciplinas do Curso

Conteúdos Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005;		Disciplinas Matriz UEL
I - Conteúdos de Formação Básica	Conteúdos relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas.	Economia de Empresas I e II Psicologia Aplicada à Administração Sociologia Aplicada à Administração Contabilidade Geral Análise de Custos Filosofia Aplicada à Administração Fundamentos de Direito Administrativo Legislação Tributária Legislação Social Ética Empresarial e Responsabilidade Social nos negócios
II - Conteúdos de Formação Profissional	Conteúdos relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços.	Fundamentos de Administração Evolução do Pensamento Administrativo Administração da Produção e Operações I e II Fundam. de Marketing e Pesquisa de Mercado Anál. de Investimentos e Mercado de Capitais Gestão de Pessoas I, II e III Administração de Marketing I, II e III Administração de Materiais e Logística Administração Financeira Administração de Tecnologia da Informação Orçamento Empresarial Administração Socioambiental Administração Estratégica
III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e Suas Tecnologias	Conteúdos relacionados de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração;	Estatística Aplicada à Administração I e II Matemática para Administração Matemática Comercial e Financeira Laboratório de Administração e Negócios-Jogo de Empresas
V - Conteúdos de Formação Complementar	Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.	Métodos e Técnicas de Pesquisa em Adm. I e II Projeto Organizacional Empreendedorismo e Elaboração Projetos de Negócios I e II Consultoria em Organizações I e II Negociação Empresarial Comércio Exterior Modelos de Tomada de Decisão Controle de Gestão Trabalho de Conclusão de Curso I e II

Fonte: Adaptado do Projeto Pedagógico do Curso de Administração (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2009).

A análise das ementas, do conjunto de disciplinas elencadas no quadro 19, mostrou a existência, na matriz curricular, de três disciplinas com conteúdos aderentes à sustentabilidade no curso de Administração. O quadro 20 apresenta matérias e as ementas com conteúdos relacionados à sustentabilidade.

Quadro 20 - Disciplinas e ementas com conteúdo relacionadas à sustentabilidade

Universidade	Disciplina	Ementa
Universidade Estadual de Londrina (UEL) Campus Londrina/PR	Fundamentos de Administração	Origens e a evolução da Administração. Abordagem socioambiental da Administração. Administração e sociedade: globalização, competitividade e tecnologia. Conceito e tipologia das organizações. A ciência da Administração. Estudo do processo administrativo: planejamento, organização, direção e controle. O processo gerencial e o profissional de Administração. Perfil e espaços de atuação do administrador
	Administração Socioambiental	A problemática ambiental na contemporaneidade; Ações de sustentabilidade sistêmica; Histórico e conceituação de gestão ambiental; Gestão ambiental empresarial e Sistema de gestão ambiental; Auditorias ambientais.
	Ética Empresarial e Responsabilidade Social Nos Negócios	Histórico e conceituação e visão geral da Filosofia e da Ética. Código de Ética e Código de Ética do Profissional em Administração. A ética na gestão empresarial. Códigos de conduta e procedimento e seus resultados. Responsabilidade social corporativa. A responsabilidade social no contexto brasileiro

Fonte: Adaptado Projeto Pedagógico do Curso de Administração (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2009).

Observa-se nas disciplinas e ementas (quadro 20) temas relativos à sustentabilidade no curso de Administração, conforme a classificação de Barbieri e Silva (2010, 2011), Silva (2013), Souza et al. (2011). Duas disciplinas do curso, Fundamentos de Administração e a Administração Socioambiental, são disciplinas que fazem parte dos conteúdos de formação profissional do curso de Administração e a Ética Empresarial e Responsabilidade Social nos Negócios faz parte dos conteúdos de formação básica (Quadro 20).

Nessa perspectiva, conforme Gonçalves-Dias et al. (2009, p. 6) “a institucionalização da temática ambiental nas escolas de graduação em Administração tem variado, conforme o contexto e as características culturais das diferentes instituições.” Na UEL, a análise dos documentos indicou a existência do processo de institucionalização da temática sustentabilidade no curso de

Administração. Conforme Barley e Tolbert (1997), as instituições impõem limites na racionalidade dos indivíduos restringindo as oportunidades e as alternativas a fim de aumentar a probabilidade de certos tipos de comportamentos. Para os autores (BARLEY; TOLBERT, 1997), as estruturas ou instituições são formadas por conjuntos de normas, ações e recursos que repetidamente aplicados levam à reprodução e produção das práticas sociais. Pode-se observar essa perspectiva na análise do projeto político pedagógico, do curso de Administração da UEL que está implantado e em andamento, ou seja, as normas prescritas que levam a ações e consequentemente comportamentos no grupo de professores que fazem parte do curso.

A partir da análise dos Projetos Pedagógicos do curso, evidenciou-se a presença do tema como tema transversal, na organização modular do curso, especificamente no módulo MADA (Módulo de Análise da Dinâmica Ambiental), construção essa que foi implementada na Resolução nº 351/2005 (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2005a) e Resolução nº 352/2005 (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2005b) e se manteve na Resolução nº 0246/2009 (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2009). Isto denota uma perspectiva de continuidade da estrutura, assim como a manutenção das regras e rotinas (BARLEY; TOLBERT, 1997; BURNS; SCAPENS 2000; MACHADO; PRIMO, 2014). Holm (1995), por sua via, advoga que no primeiro estágio do processo de institucionalização, as estruturas institucionais abarcam atividades guiadas por uma ordem institucional estabelecida, nesse nível as estruturas são conservadoras contribuindo para a perpetuação de regras de conduta assim como para assegurar que essas sejam cumpridas pelos atores sociais. Conforme Santos Netto (2005, p. 46), “institucionalização implica uma composição de processos sustentados por princípios e evidenciados pela implantação de algo em certo contexto cultural, envolvendo organização, leis e regulamentos.”

Com relação à análise das disciplinas, ficou evidenciado que na Resolução nº 351/2005 existia uma disciplina e na Resolução nº 0246/2009 tem-se três disciplinas. Conforme Raufflet, Dupré e Blanchard (2009), têm-se três níveis de aplicação da noção de sustentabilidade nos cursos, programas e atividades curriculares dos cursos de Administração. O curso de Administração, tendo como base as análises aqui empreendidas, está no segundo nível, onde ocorre a reelaboração do programa com base nas questões colocadas pelo enfoque da

sustentabilidade, fazendo com que esse novo programa propicie condições para a tomada de uma consciência individual e coletiva onde as disciplinas, os saberes e o conhecimento são mobilizados em favor do desenvolvimento da temática (RAUFFLET; DUPRÉ; BLANCHARD, 2009).

A análise dos documentos mostrou que a UEL, quando da construção dos PPC's, buscou considerar a legislação nacional pertinente ao ensino de Administração no Brasil. Scott (1995) destaca que as instituições são constituídas por estruturas e atividades normativas, reguladoras e cognitivas as quais atribuem certa coerência e significado aos comportamentos sociais. Nesse sentido, os processos reguladores, conforme Scott (1995), envolvem a capacidade de estabelecer regras, inspecionar a conformidade, e caso necessite, manipular sanções. Rossoni e Mendes-Da-Silva (2011, p. 4) e Scott (1995) explicam que organizações legitimadas são aquelas que estão de acordo com as leis, regulamentos e regras criadas por governos, agências reguladoras e organizações influentes.

Realizada a análise documental e resgate histórico do curso de Administração, pode-se partir para a análise das entrevistas. Na sequência, será apresentada a análise do processo de institucionalização.

4.2 ANÁLISE DO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO

Owen-Smith (2011) destacam que os estudos voltados para o processo de institucionalização têm tendido a tratar o conceito como binário, ou seja, é institucionalizado ou não é. No entanto, o autor adverte que essa perspectiva acaba por ignorar que a institucionalização é um processo. Assim, “as práticas, estruturas, regras e convenções podem ser institucionalizadas para um grau maior ou menor” (OWEN-SMITH 2011, p. 5).

Zucker (1977, p. 726) reforça essa perspectiva ao argumentar que a institucionalização não é simplesmente presente ou ausente. Para a autora a “institucionalização é uma variável, com diferentes graus de institucionalização que alteram a persistência cultural que pode ser esperada.” Mais sucintamente, pode-se afirmar que a institucionalização é uma questão de grau.

A institucionalização é, na perspectiva de Tolbert e Zucker (1999), um conjunto de processos sequenciais – habitualização, objetificação e

sedimentação – que indica variabilidade nos níveis de institucionalização. Os estágios da institucionalização propostos pelos autores, correspondem ao estado em que os processos se encontram e são: estágio pré-institucional (habitualização); estágio semi-institucional (objetificação); e estágio de total institucionalização (sedimentação). Portanto, Tolbert e Zucker (1999) consideram que o grau de institucionalização é um encadeamento linear de eventos ordenados temporalmente, assim não podendo existir concomitantemente no mundo real.

Considerando o Modelo de Institucionalização de Tolbert e Zucker (1999) essa seção tem como objetivo apresentar a análise do processo de Institucionalização.

4.2.1 Primeira Fase do Processo de Institucionalização

O início do processo de institucionalização ocorre quando começam os processos de mudança, o que acontece na fase denominada de habitualização, conforme Tolbert e Zucker (1999). A habitualização começa com a adoção de novos arranjos estruturais (ALVES, 2012), os quais geralmente são uma resposta a problemas ou mesmo a um conjunto de problemas organizacionais específicos. Nessa fase, acontece a normalização das novas estruturas em políticas e procedimentos de uma dada organização. “Esses processos resultam em estruturas que podem ser classificadas como um estágio de pré-institucionalização” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 204).

Dentro da categoria habitualização estudou-se três subcategorias, a saber: inovação (ação que produz modificações fundamentais causando ruptura ou melhoria contínua em busca do aperfeiçoamento dos serviços); estrutura (a forma pela qual o trabalho é dividido em tarefas diferentes e como essas são coordenadas), política e procedimentos (os novos arranjos organizacionais adquirem políticas e procedimentos específicos dentro da organização) as quais serão analisadas nessa subseção.

No que se refere à primeira subcategoria do processo de habitualização, a inovação, os respondentes foram questionados sobre se a inserção da Sustentabilidade no curso de Administração poderia ser considerada uma inovação na universidade. Sobre esse aspecto a Coordenadora do Colegiado do Curso (CC2) em exercício no curso de Administração da UEL afirmou que:

Bom, na verdade o que aconteceu né, com relação a esse currículo [...] ele surgiu de um trabalho, de uma dissertação de um professor do departamento. E, na época, como ele estava estudando assim as matrizes curriculares de outro viés, então o que ele fez? Ele foi tentando buscar justamente essas áreas ou disciplinas que eram consideradas inovadoras, como algo mais contemporâneo.

Essa posição é acompanhada pela do Professor (PC1) titular de disciplinas relacionadas à sustentabilidade, atuante na Instituição na ocasião da concepção e implantação do Projeto Pedagógico em vigência no curso Administração da UEL:

[...] foi uma inovação... mas assim para o curso foi uma grande mudança eu diria. A inovação foi a forma de trabalhar, no que a gente começou um trabalho de forma transversal. Então, isso aí foi importante. Então nessa inovação que foi feito metodologia, então invés de deixar livres os temas, como a temática do módulo era a questão da sustentabilidade os alunos tinham que fazer projetos nessa área, então todos desenvolveram pesquisas individual nessa temática. A inovação foi a forma de trabalhar, no que a gente começou um trabalho de forma transversal. Então, isso ai foi importante.

Esse fato, também, foi verificado durante a entrevista realizada com o Professor (PC2) titular de disciplinas relacionadas à sustentabilidade, incorporado ao corpo docente do curso pós-implantação do PPC em vigência.

É, assim, sem dúvida, eu acho que foi uma inovação, né, apesar de ser um tema que já começa a ser relativamente recorrente. Mas assim, fazer parte do próprio DNA, vamos dizer assim, do curso, e até da própria cultura do curso. Eu acho que aí vai fazer parte de todos nós, de alguma forma, esse conceito (sustentabilidade), ele vai permear todas as matérias, ele vai se desenvolver em todas as áreas. Eu acho que isso a gente tem um certo pioneirismo.

Pode-se avaliar pelo conteúdo das afirmações da coordenadora do colegiado (CC2) e dos professores (PC1 e PC2) que a inserção da sustentabilidade foi considerada uma inovação. Conforme Quinello e Nascimento (2009, p. 5) para que a “inovação ocorra contínua e eficientemente dentro de um ambiente complexo, como o organizacional, é preciso reconhecer que o seu processo esteja institucionalizado”. Os autores destacam que uma vez institucionalizado, o processo ampliará a vantagem competitiva dos produtos ou serviços gerados, com

sustentabilidade e legitimidade perante os beneficiários (QUINELLO; NASCIMENTO, 2009).

Pode-se classificar a inovação identificada, quanto ao tipo como incremental, o que para Freeman e Perez (1988) significa que se verificam pequenas mudanças nos produtos ou nos processos que permitem a melhoria da qualidade ou a diminuição de custos e aumento de produtividade (FREEMAN; PEREZ, 1988; GODINHO, CARAÇA, 1988). Por sua vez Guimarães e Souza (2001, p. 253) explicam que a inovação, assim como a aprendizagem e a mudança organizacional podem ser considerados como “construtos interdependentes” que em algumas circunstâncias “podem ser vistos, como sinônimos”. No que se relaciona às instituições de ensino superior (faculdade, universidade), podem ser identificados subgrupos visões de mundo e das organizações, ideologias e valores diversos. A diversidade, principalmente nessas instituições, tende a potencializar a mudança e a inovação (GUIMARÃES; SOUZA, 2001).

Outro aspecto verificado nos relatos foi que a inovação ocorreu na concepção de um projeto pedagógico do curso (currículo) que, por sua vez, propiciou condições para que a temática sustentabilidade, não somente fosse trabalhada no curso de Administração, através das disciplinas que compõem a matriz curricular, mas figurasse como tema transversal. Silva (2003) explica que os conteúdos tradicionais dos cursos de Administração compõem o eixo longitudinal do curso e “que em volta desse eixo do conhecimento devem circular ou perpassar os temas transversais.” (SILVA, 2013, p. 57). Ainda nesse sentido, os Parâmetros Curriculares Nacionais estabelecem que a transversalidade relaciona-se à “possibilidade de se estabelecer, na prática educativa uma relação entre aprender conhecimentos teoricamente sistematizados e as questões da vida real e de sua transformação (aprender a realidade da realidade).” (BRASIL, 1998, p. 30).

Outro aspecto estudado na habitualização foi a subcategoria estrutura. Para Mintzberg (2003, p. 12), “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e depois, com a coordenação é realizada entre as tarefas.” A inserção da Sustentabilidade no curso de Administração na Universidade iniciou-se na Tese de Doutorado de um professor da instituição, que na época, através de uma pesquisa de ação, tinha como objetivo “identificar e buscar alternativas para superar as dificuldades em relação à qualidade da formação do

administrador.” (LOPES, 2001, p. 8). A qual trouxe para o curso uma proposta diferenciada, que demandou a criação de novas estruturas, o que pode ser observado na organização por módulos que passou a gerir as ações pedagógicas do curso, e que estão presentes no projeto pedagógico do curso (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2005a, 2005b, 2009).

Conforme o Coordenador do Colegiado do Curso (CC1) na ocasião da concepção e implantação do PPC (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2005a, 2005b, 2009):

O ponto crucial foi no primeiro semestre no MADA, o único módulo que mostrou a cara e recebeu aquilo como uma forma de usar a nova temática, dentro do curso, buscando elevar o curso de Administração a uma outra dinâmica, um outro olhar da sociedade. [...] Quando veio a tese, os módulos, a interdisciplinaridade é que apareceu o momento oportuno para se transformar a ideia de debates oriundos de outras academias, da Federal de Santa Catarina, e outras Universidades que já discutiam isso para dentro do contexto do curso.

A coordenadora do colegiado (CC2) acompanha essa perspectiva ao afirmar que:

[...] a matriz, ela foi construída em função de um trabalho de um dos nossos docentes. Então não houve, por exemplo, uma pressão governamental, uma política né, uma diretriz do MEC. Lógico, sempre tem né, algumas orientações. Mas o que a gente conseguiu perceber na época, que era muito mais um trabalho de doutoramento desse professor, e que ele vai buscar aquilo que tinha de mais novo, mais recente pra ser contemplado.

O professor (PC1) ressaltou que:

Então a ideia é como questão transversal era organizar o módulo um, né, dando mais ênfase ao MADA, que era o modelo de análise do ambiente, né. E ambiente se entendia, tanto ambiente natural, como o social e econômico.

O Módulo de Análise da Dinâmica Ambiental (MADA) tem conforme o PPC (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2005a, 2005b, 2009) o objetivo de fomentar o “estudo e compreensão da dinâmica da sociedade e das organizações e da dinâmica das variáveis ambientais determinantes do funcionamento social e econômico e do desempenho das organizações”. Lopes

(2001, p. 85) explica que o MADA visava propiciar condições para que o aluno compreendesse a estrutura e a dinâmica do ambiente compostos por organizações de diversas naturezas, que cumprem diversos propósitos na sociedade, tendo em vista o crescimento acelerado dos processos tecnológicos, inovação, assim como “da globalização das relações políticas, culturais, financeiras e comerciais e da importância dos valores humanísticos, como a ética, a solidariedade e a consciência ecológica, fundamentais para o desenvolvimento sustentado.” (LOPES, 2001, p. 86).

Selznick (1971) ressalta que a institucionalização acontece na organização com o passar do tempo, e reflete sua história particular, ou seja, os colaboradores que nela atuam os interesses dos grupos que a criaram e a maneira como a gestão se adaptou às mudanças do ambiente. Nessa perspectiva, a institucionalização é o processo de transformar crenças e ações em regras de conduta social, que, ao longo do tempo, por influência de mecanismos de aceitação e reprodução, foram institucionalizadas pelas organizações. Essa perspectiva é reforçada por Major e Ribeiro (2008), que afirmam que gestores das organizações adotam estruturas e sistemas aceitos pelos que a compõem como legítimos. Meyer e Rowan (1977) explicam que organização nenhuma poderá continuar a viver ou mesmo ter sucesso se não acatar e evidenciar perante o meio organizacional em que estão inseridas, as práticas, estruturas e sistemas que sejam aceitas como legítimos. Práticas e estruturas, essas, entendidas como válidas e adequadas representam ‘instituições’. Instituições essas compostas de estruturas cognitivas, normativas e regulatórias que atribuem estabilidade e sentido ao comportamento social (SCOTT, 1995), e que se adaptadas, tornam uma organização socialmente legítima.

Outro aspecto pertinente à subcategoria estruturas é a legislação, uma vez que as universidades dependem de muitas instituições como o Ministério da Educação (MEC), governos federal e estadual que as outorga o direito de atuarem no país. Quando questionado sobre isso, o Coordenador do Colegiado do Curso (CC1) na ocasião da concepção e implantação do PPC (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2005a, 2005b, 2009) respondeu que:

*E no caso da sustentabilidade ela não está diretamente focado como uma obrigação. [...] A sustentabilidade ela é solicitada através de um levantamento dos currículos. Eu acho que nós nos preocupamos; nós nem pensamos nisso. **Ninguém estava preocupado se a gente tinha que atender uma legislação A ou B.** Tanto que a reforma do nosso currículo foi uma decisão nossa, dos professores né, na coordenação do colegiado (grifo nosso).*

A coordenadora do colegiado (CC2) reforça essa perspectiva ao afirmar que:

Então não houve, por exemplo, uma pressão governamental, uma política né, uma diretriz do MEC. Lógico, sempre tem né, algumas orientações.

No tocante à opção pela temática sustentabilidade, os respondentes apontaram que a seleção do tema se apresentou não deu-se para atender uma legislação, mas foi oriunda de uma exigência social. O Coordenador do Colegiado do Curso (CC1) na ocasião da concepção e implantação do PPC (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2005a, 2005b, 2009) explicou que:

*E no caso da sustentabilidade ele não está diretamente focado como uma obrigação. [...] Ela é muito mais uma **exigência social** do que uma exigência legal (grifo nosso).*

Na visão da coordenadora do colegiado (CC2):

*Como é que eu vejo, por exemplo, a introdução da disciplina né, de ambiente sustentável ou sustentabilidade? Que no nosso caso aqui ela tá muito direcionada pra sustentabilidade, voltada pra questão ambiental. Eu vejo assim como alguma coisa, algo que era **representativo no momento**, valia a pena, já que íamos fazer uma mudança, valia a pena contemplar essas disciplinas (grifo nosso).*

Para o Professor (PC2) titular de disciplinas relacionadas à sustentabilidade:

A temática sustentabilidade emergiu bem naturalmente. E eu acho que naturalmente... Começaram a haver vários eventos ligados a alguma temática ligada à sustentabilidade, o que envolvia outros docentes, o que envolvia alunos, e por consequência essa temática começou eu acho que a ganhar força, mas não de uma forma impositiva... Acho que muito mais espontânea.

Os respondentes foram recorrentes ao afirmar que não sentiram pressão por legislação ou órgãos governamentais para a inserção da sustentabilidade na matriz curricular do curso de Administração. Embora conforme Silva, Campanário e Souza (2013, p. 171), existe uma legislação específica sobre a Educação Ambiental pela Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA), a qual “estabelece para as Instituições de Ensino, públicas e privadas, a responsabilidade de integrar a dimensão ambiental em seus cursos e de capacitar os docentes para abordar a Educação Ambiental como tema transversal.”

Pode-se avaliar pelo conteúdo das entrevistas que, a opção pela temática sustentabilidade, foi vinculada a uma “exigência social” (CC1), que “emergiu bem naturalmente” de forma “espontânea” (PC2). Conforme Holm (1995) o ambiente em que as instituições estão inseridas assim como e os indivíduos que a compõem influenciam a dinâmica entre eles, em que, mudanças institucionais são desencadeadas por eventos externos, mas os resultados são moldados pelos processos internos estruturados pelas instituições.

Conforme Tolbert e Zucker (1999), a habitualização é o processo em que inicia o surgimento de novos arranjos estruturais, assim como são designadas políticas e procedimentos buscando a normalização de tais arranjos nas organizações. No que é relativo às políticas e procedimentos, o Coordenador do Colegiado do Curso (CC1) afirmou que:

Então, os empreendedores do ensino viram a oportunidade, uma ideia, bom, vai fazer alguma coisa, está faltando para matriz curricular entender que gestão e sustentabilidade, o tema sustentabilidade tem que estar no currículo. Ele não tem que estar numa disciplina no currículo. As disciplinas no currículo de Administração tem que ter a sustentabilidade como a base de sustentação, por exemplo, de marketing, como você vai fazer marketing, se você não tratar com questão da sustentabilidade administração da produção (CC1).

Já a Coordenadora do Colegiado do Curso (CC2) ressalta que:

E esse currículo, foi apresentado inicialmente em 2006, inclusive o curso ainda era anual. Em 2007 ele passou a ser semestral, mas o currículo, ele não teve alteração. O currículo continuou, a única mudança que teve foi que né, o curso era anual e passou a ser semestral. Como é que eu vejo, por exemplo, a introdução da disciplina né, de ambiente sustentável ou sustentabilidade? Que no nosso caso aqui ela tá muito direcionada pra sustentabilidade.

O professor (PC1) reforça que:

[...] tiveram também várias mudanças no currículo e se você for ver, se você analisar, tiveram várias mudanças depois de 2010. Já na proposta anterior tinha o MADA, no primeiro ano, e tinha eu acho administração socioambiental.

Na perspectiva do professor (PC2):

Eu vejo assim, não sou favorável à mudança na matriz, eu acho que ela é muito boa, só que, isso aí é inegável, é uma mudança, que seria uma coisa mais radical, mas eu acho que independente de para onde se encaminhar, a sustentabilidade, eu acho que não dá mais parar, ela já faz parte do dia-dia do próprio curso.

No caso do Curso de Administração da UEL, no que se refere às Políticas e Procedimentos, a análise dos conteúdos das entrevistas apontou que o PCC do Curso de Administração da UEL materializou as políticas do curso e foi verificada a presença da sustentabilidade. Considerando que conforme o INEP (2014, p. 16) o Projeto Pedagógico do Curso “é o documento orientador de um curso, que traduz as políticas acadêmicas institucionais.”

Em suma, pode-se verificar que a sustentabilidade encontra-se em fase de pre-institucionalização (habitualização). Conforme Tolbert e Zucker (1999), ações tornadas habituais referem-se a comportamentos desenvolvidos de forma empírica e adotados por um ou mais indivíduos a fim de resolver problemas recorrentes. O estudo das subcategorias da habitualização mostrou que a sustentabilidade foi considerada uma inovação do tipo incremental. Foi verificada a criação de novas estruturas que se converteram em normatização e políticas, efetivadas na concepção do projeto político pedagógico, o qual contempla o tema sustentabilidade como transversal.

4.2.2 Segunda Fase do Processo de Institucionalização

Na fase da objetificação é onde está o movimento em direção a um status mais permanente e disseminado do processo de Institucionalização. Conforme Tolbert e Zucker (1999) essa fase abarca a ampliação de significados gerais socialmente compartilhados ligados a comportamentos e há um

desenvolvimento necessário para a transposição de ações para contextos além de seu ponto de origem. Conforme Tolbert e Zucker (1999), essa fase é classificada como estágio semi-institucional e envolve o desenvolvimento de certo grau de consenso social entre os decisores organizacionais a respeito do valor da estrutura e a crescente adoção pela organização com base nesse consenso. Nessa categoria foram analisadas quatro subcategorias: o consenso social (quanto maior o grau de institucionalização, menor é a resistência e maior é o consenso social sobre o valor da estrutura); monitoramento interorganizacional (análise dos concorrentes a fim de buscarem ações legitimadas); difusão da estrutura (as formas organizacionais se tornam mais legítimas quando se espalham); e a presença de *champions* (promovem a sua difusão da estrutura).

No que concerne o grau de consenso social, conforme Alves (2012, p.36), este acontece “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 *champions*.” Quando os entrevistados foram questionados sobre se houve resistência à inserção do tema sustentabilidade, o Coordenador do Colegiado do Curso (CC1) na ocasião da concepção e implantação do PPC (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2005a, 2005b, 2009) afirmou que:

*O complicado você **achar alguém para se engaje nessa demanda**, entendeu? [...]. Se a gente não mexer no currículo desta maneira fica muito difícil. Porque a universidade, esquece, está tudo muito acomodado (grifo nosso).*

Coordenadora do Colegiado do Curso (CC2) em exercício no curso de Administração da UEL relatou que:

*Eu acho que os professores, [...] Eles próprios não assimilaram a proposta. [...] Olha, precisamos que todo mundo tenha compreensão e que todo mundo vai trabalhar para gente colocar isso em prática né. Agora quando você fala da resistência, por exemplo, na semana retrasada nós fizemos um evento, né, que é justamente pra gente começar a discutir... Então a gente trouxe um profissional da instituição, mas um profissional que tem essa abertura, que tem essa liberdade, né. E a gente percebe que há **uma resistência sim** (grifo nosso).*

Na perspectiva do professor (PC2):

*[...] Sustentabilidade é um tema que ninguém se opõe a princípio, né, parece uma coisa assim: todo mundo quer um mundo mais sustentável e vê os efeitos da falta disso e fica com medo disso. [...] Não sei se pratica nas suas disciplinas, se foi efetivada essa bandeira, mas ninguém se opõe à importância da sustentabilidade. [...] a questão da grade curricular, basicamente boa parte achou muito interessante essa questão das disciplinas começarem a se comunicar, mas **é uma coisa que era rara** (grifo nosso).*

Pode-se avaliar pelo conteúdo das transcrições a existência de resistência com relação à sustentabilidade, onde a Coordenadora (CC2) foi textual ao afirmar que percebe resistência dos professores do curso, já na fala do coordenador CC1 e do professor PC2, verifica-se o destaque da dificuldade de engajamento e alinhamento entre os professores para viabilização da proposta pedagógica do curso. Quanto menor é a resistência maior o consenso no que se relaciona com o valor da estrutura (ALVES, 2012; OLIVER, 1991), no entanto a análise do conteúdo apontou para uma perspectiva contrária, ou seja, a resistência identificada aponta para um menor valor atribuído a estrutura. Conforme Berger; Luckman (2009) a existência de conflitos e resistências dos indivíduos pode afetar o processo efetivação da institucionalização.

No que é pertinente, especificamente, à implementação da matriz curricular (módulos), em conformidade com o Projeto Pedagógico do Curso (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2005a, 2005b, 2009), a Coordenadora do Colegiado do Curso (CC2) explicou que:

É que na verdade, desde que ele foi implementado, a gente não conseguiu implementar cem por cento. Então nós temos aí algumas dificuldades a vencer. Tanto é que há dentro mesmo do departamento, eu percebo assim que são duas linhas bastante, meio que divergentes, porque? Porque tem uma linha que acha que a gente tem que fazer uma alteração assim radical no currículo. Tem outra linha que diz que não, nós temos um bom currículo, nós temos é que fazer as adequações necessárias e implementá-lo na íntegra, que é coisa que a gente não conseguiu fazer.

Essa perspectiva é reforçada pela fala do Professor (PC2) titular de disciplinas relacionadas à sustentabilidade:

A ideia foi muito bem concebida, a implementação dela até hoje tá ainda deixando a desejar. Então, e talvez assim, não porque a ideia é falha, mas porque a gente ainda não teve o compromisso de colocá-la em prática conforme ela merece. Por exemplo, esse alinhamento entre as disciplinas, que tem que ter um diálogo constante, então você tá constantemente conversando com outros professores da série [...] No começo a gente tentou fazer isso, com a figura do articulador de série, que seria o professor que seria responsável por integrar os demais, fazer reuniões mensais... só que isso meio que foi negligenciado nos últimos tempos. Agora tá tentando se retomar, para fazer essa liga que foi rompida, que é a essência do curso. Se a gente não fizer essa corrente entre as disciplinas e essa comunicação... fica sem sentido. Fica só com essa ideia de blocos e módulos, mas na prática as disciplinas trabalham separadamente.

Ao analisar os conteúdos das entrevistas, identificou-se que os respondentes formam recorrentes ao afirmar que a proposta transdisciplinar dos módulos não foi implantado na sua totalidade e esbarra na resistência e “ainda não teve o compromisso de colocá-la em prática conforme ela merece” (PC2).

No caso do curso de Administração da UEL, identificou-se pouco consenso sobre o valor da estrutura assim como resistência ao tema, o que se apresenta como um dificultador às mudanças necessárias que levariam à efetiva integração do tema no processo de formação dos alunos do curso de Administração. Nessa perspectiva, Jacobi, Raufflet e Arruda (2011, p. 28) explicam que a mudança necessária, capaz de levar a ações educativas voltadas envolve uma ‘mudança de percepção e valores, que resulta em um pensamento aberto às indeterminações, à diversidade, à possibilidade de construir e reconstruir, em um processo contínuo de novas leituras e interpretações, configurando novas possibilidades de ação.’ (JACOBI; RAUFFLET; ARRUDA, 2011).

Um elemento importante que se destaca na fase de Objetificação são os *champions*. Conforme Quinello (2007), esses são os “protetores institucionais” (agentes) com interesse material na definição das práticas gerenciais e no auxílio da manutenção do *status quo* da organização. No que se relaciona aos *champions*, os entrevistados foram questionados se percebiam a presença de atores que defendiam a ideia da Sustentabilidade e que buscam a perpetuação dessa estrutura. O Coordenador do Colegiado do Curso (CC1) relatou que:

É uma militância, e militância pode-se entender assim, é um grupo. Quando você olha para dentro dessa sala aqui os nossos grupos de trabalho de mestrado que tem essa linha de defesa.

Já a Coordenadora do Colegiado do Curso (CC2) concorda com o Coordenador CC1 e explica que

Então a gente tinha grupos de professores que eram favoráveis e tínhamos grupos de professores que não eram favoráveis. E achavam assim: olha, nós não vamos conseguir, né, efetivamente implementar esse currículo. E eles colocavam as dificuldades que de fato se concretizaram.

Na perspectiva do professor (PC2):

São alguns professores e que isso não se irradia pelo restante do curso. Eu acho que o curso de Administração e de Geografia, que eu conheço seriam os que mais estão avançados na inserção do tema... que conseguiram expandir um pouco mais.

Os conteúdos das entrevistas analisados apontam, como já foi mencionado, para a presença de um grupo que advoga pela sustentabilidade. Conforme Quinello (2007) e Santana (2010), na fase da Objetificação, os líderes, ou seja, os defensores das mudanças, exercem um papel importante, realizando a tarefa de teorização com o objetivo de atribuir legitimidade. Conforme Tolbert e Zucker (1999), os *champions*, são pessoas de dentro da organização que empunham determinadas bandeiras em momentos cruciais.

As organizações podem fazer uso de diferentes fontes para mensurar os riscos de adoção da nova estrutura, assim como observar o comportamento dos competidores visando manter sua competitividade relativa e mensurar a relação custo/benefício da prática (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Ou seja, a partir do momento que uma determinada estrutura já está sendo testada em outras organizações, fica mais simples avaliar os riscos pertinentes à adoção da mesma. Isso se torna possível através do monitoramento dos competidores e dos seus esforços para melhorar sua competitividade ou mesmo reciclar velhas invenções sociais. Quando os entrevistados foram questionados se tinham conhecimento da presença da sustentabilidade em outros cursos, a Coordenadora do Colegiado do Curso (CC2) respondeu que:

Olha, que eu saiba, tem curso de Geografia, que inclusive eles têm mestrado e doutorado nessa linha, né, ambiental e sustentabilidade. Eu não tenho certeza, mas eu me lembro de que teve uma época que eu acabei trocando ideias com um colega do Departamento de Engenharia.

O professor (PC2) reforça que:

Eu sei que tem alguns, mas novamente, são polos isolados. [...] Por exemplo, um que é expressivo assim, que tem renome na UEL é o de Geografia. O programa de Geografia tem uma forte conotação mais ligada ao meio ambiente, que é a questão da sustentabilidade macro. Mas é muito forte, tem mestrado, tem o doutorado.

Os entrevistados Coordenador do Colegiado do Curso (CC1), assim como o professor (PC1), mencionaram ter conhecimento que no “Curso de Moda” tem-se a temática sustentabilidade. As formas organizacionais se tornam mais legítimas quando se espalham e, nesse sentido, a análise dos conteúdos das repostas apontam que além do curso de Administração, os entrevistados têm conhecimento da existência de mais dois cursos (Geografia e Moda) que contemplam a temática sustentabilidade em sua matriz curricular. No entanto, como foi mencionado, “são polos isolados” (PC2) o que se confirma quando se verifica que, conforme o Catálogo dos Cursos (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2014a), a UEL oferta atualmente 54 cursos de graduação presenciais (bacharelados e licenciaturas).

Para Quinello (2007), o incremento do grau de objetificação e exterioridade de uma ação reflete no aumento do grau de institucionalização, indicado pela conformidade dos indivíduos ao comportamento de outros. No entanto, a análise da segunda fase do processo de institucionalização demonstrou uma objetificação baixa, uma vez que se verificou a existência de resistência ao tema, que a matriz curricular ainda não foi implantada na sua totalidade, muito tendo em vista a resistência dos professores do curso, não havendo, assim, um consenso no que se aplica ao valor da estrutura. Apesar disso, tem-se um grupo que defende a manutenção da estrutura, bem como foi constatado que existem outros cursos que têm o tema sustentabilidade na matriz curricular.

Concluída a análise do processo de objetificação, parte-se agora para a última fase do processo de institucionalização.

4.2.3 Terceira Fase do Processo de Institucionalização

Terceira e fase final do processo de institucionalização é a sedimentação. Conforme Tolbert e Zucker (1999) essa fase do processo de institucionalização se apoia na continuidade histórica da estrutura, especialmente em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização. A fase da Sedimentação leva à institucionalização total pela ação de três variáveis: a) resistência de grupos de oposição; b) apoio continuado de grupos de defensores; e c) correlação positiva com resultados esperados (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Assim, a institucionalização total da estrutura depende do efeito, de um lado, da baixa resistência relativa por parte de grupos de oposição; e de outro, da promoção e de um apoio cultural contínuo por grupos defensores e da correlação positiva com resultados desejados. Essa categoria se subdivide em três subcategorias: resultados positivos (necessária uma relação positiva entre a institucionalização e os resultados); continuidade da estrutura (continuidade histórica da estrutura adotada); baixa resistência (baixa resistência assegura a perpetuação da estrutura no tempo).

No que é pertinente aos resultados positivos, os respondentes foram questionados sobre se observavam reflexos positivos na inserção da sustentabilidade na matriz do curso de Administração. A Coordenadora do Colegiado do Curso (CC2) em exercício no curso de Administração da UEL respondeu que:

*Eu acho assim, na percepção do aluno, ele vê assim: olha, o nosso curso tem que contemplar coisas novas, discussões novas, mas eu não sinto também que eles têm clareza disso, e que eles próprios abracem isso como uma né: olha, é algo que é importante pra nós, enquanto indivíduo é importante pra nós como profissional, pelo mercado de trabalho que nós vamos enfrentar futuramente. Sinceramente, eu **não percebo isso nos nossos alunos, que eles tenham essa percepção** (grifo nosso).*

Quando perguntado sobre isso, o Coordenador do Colegiado (CC1) argumentou que “o sucesso do aluno se reflete não em nota, mas em dignidade e dignificação do conteúdo” e destacou que o desempenho do aluno é resultado de um trabalho de grupo de professores que ao longo do processo formativo dedicou-se a formação desses alunos. Essa perspectiva é reforçada pela concordância do

Professor (PC1), que não só avaliza a fala do Coordenador (CC1) como complementa que:

Eu acho que a gente devia tomar um pouco de cuidado, porque assim, o que o professor falou é verdade. Nós temos uma sorte de termos os melhores alunos da nossa área que procuram o curso, então acho que uma coisa importante que essa visão que é dada aqui fortaleça um pouco a questão de cultura geral deles.

A análise dos conteúdos das entrevistas mostrou que os respondentes não vincularam resultados positivos relevantes no que se refere à presença da sustentabilidade na formação dos alunos do curso de Administração. Essa perspectiva é pertinente na medida em que “uma relação positiva fraca entre uma estrutura e os resultados desejáveis pode ser suficiente para afetar a difusão e manutenção das estruturas, especialmente se seus difusores continuarem envolvidos em suas teorização e promoção” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 208). Ou seja, se não ocorrer uma clara relação entre resultados positivos associados à estrutura isso poderá vir a prejudicar, o processo de institucionalização.

No que concerne à continuidade da estrutura, esta fundamentalmente se apoia na continuidade da estrutura e, especialmente, na sua sobrevivência através de gerações de membros da organização (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Os entrevistados foram questionados sobre se a sustentabilidade tem uma perspectiva de figurar como uma temática permanente no curso de Administração. Para o Coordenador do Colegiado do Curso (CC1):

*[...] os empreendedores de ensino viram a oportunidade, a uma ideia, bom, vamos fazer alguma coisa, está faltando para matriz curricular entender que gestão e sustentabilidade, o tema sustentabilidade tem que estar no currículo. O tema não tem que estar numa disciplina no currículo. **As disciplinas no currículo de Administração têm que ter a sustentabilidade como a base de sustentação** (grifo nosso).*

A Coordenadora do Colegiado do Curso (CC2) destaca que:

*Então, me parece né, que esse meu sentimento, que a minha percepção que o currículo da graduação, ele acabou despertando... olha: nós temos a possibilidade de ter as discussões que vinham sendo feitas, em nível nacional e internacional... olha: essa linha **ambiental e essa linha da sustentabilidade é o futuro**. Então nós temos que abraçar essa causa (grifo nosso).*

Na perspectiva do professor (PC2):

Sustentabilidade, eu acho que não dá para mais, ela já faz parte do dia-dia do próprio curso, talvez. Boa parte das pesquisas que estão sendo feitas, quer dizer, tudo o que o departamento pesquisa, basicamente conversa com alguma questão ligada a sustentabilidade. O que a gente tem lido tem a ver com sustentabilidade. Palestrantes e os eventos que a gente tá tendo geralmente tem a ver com sustentabilidade. Então se você quiser romper com tudo isso é como se você jogasse, praticamente, tudo fora o que foi sendo feito nos últimos 6, 7 anos. Eu acho que isso, o risco é muito pequeno de acontecer (grifo nosso).

Conforme os conteúdos das entrevistas, verifica-se que existe uma perspectiva de continuidade da estrutura, e que o tema é considerado relevante e até mesmo sendo apontado como estando no “DNA do curso” (CP2). Na fase de sedimentação é importante que as práticas objetivadas e compartilhadas possam ser transmitidas em uma linguagem objetiva, expondo as experiências dos agentes e colaborando para o enriquecimento do estoque de conhecimento já adquirido (QUINELLO, 2007; SANTANA 2010).

Quando arguido sobre a baixa resistência dos grupos de oposição, a qual seria capaz de assegurar a perpetuação da estrutura no tempo (TOLBERT; ZUCKER, 1999), o Coordenador do Colegiado do Curso (CC1) afirmou que:

[...] escutei nessa sala: olha os caras do mestrado, com certa “desdém” e muitas vezes certa animosidade, em vez de olhar pra a sustentabilidade como produção e uma linha de pesquisa que é importante, que pode dar um norte para o curso. Mexe na minha zona de conforto. O cara fica ali na dele. [...] Ao invés de juntar essas peças e definir junto com o mestrado isso é um ciclo virtuoso.

O Professor (PC1) reforça a perspectiva do Coordenador (CC1) afirmando que:

Eu acho que está mais forte. Essa partilha que tem entre graduação e mestrado tem em todo lugar. Né, não é só aqui, há uma escassez de recurso [...]. Eu acho que é uma questão política que está se estreitando. Eu acho que teve esse momento de mudança institucional. Acho que os recursos disponíveis, intelectuais, materiais não conseguiram colocar em prática aquilo tudo que estava lá, houve no início e depois parou e foi havendo uma escassez de recursos, porque aposentou muita gente, você não teve reposição de quadros e perdeu muita gente boa também que se aposentou.

Ao analisar os conteúdos das entrevistas, verifica-se no conteúdo das entrevistas do Coordenador CC1 e do Professor PC1 que existe um grau significativo de resistência, e um grupo de oposição aos defensores da sustentabilidade, ou seja, ao grupo de professores que faz parte da graduação e da pós-graduação (mestrado em Administração). Conforme Santana (2010), a resistência possivelmente limitará a disseminação da estrutura entre organizações identificadas, pela teorização, como adotantes capazes de assegurar a perpetuação da estrutura no tempo.

No que é relativo ao grupo de defensores, a Coordenadora (CC2) relata que:

*Aí depois, quando nós começamos a discutir a proposta do mestrado [...] acho que até em função dos professores que são mais assim voltados pra essa área da sustentabilidade, eles acabaram puxando essa linha pro mestrado. **E aí é que eu entendo assim: aí é que começou mesmo como uma ideia assim, de uma política, uma diretriz do curso da UEL** (grifo nosso).*

O Professor (PC2) concorda com a Coordenadora (CC2) destacando que:

Até, novamente como eu falei, a grade ela começou um pouco antes essa mudança e o mestrado começou um pouco depois. Eu senti essa influência maior depois que o mestrado começou a fortalecer né, e essa discussão da sustentabilidade começou a ganhar força. Antes eu sentia muito mais alguns conteúdos de sustentabilidade meio dispersos, mas não tinha esse DNA de sustentabilidade.

Na análise dos conteúdos dos fragmentos das entrevistas, foi possível identificar a existência de um grupo de professores que defendem a sustentabilidade no curso de Administração da UEL. Na sedimentação, conforme Quinello (2007), os líderes, defensores das mudanças, desempenham papel importante na teorização desta estrutura com o objetivo de atribuir legitimidade cognitiva e normativa geral.

Tolbert e Zucker (1999) advertem que mesmo na ausência de grupos de oposição direta, o processo pode ser truncado pela falta de resultados palpáveis, assim como a resistência é um fator que pode dificultar a continuidade da estrutura. Nesse sentido, a institucionalização total da estrutura está sujeita ao efeito

da baixa resistência por parte de grupos de oposição, da promoção e de um apoio cultural e contínuo por grupos defensores e, principalmente, da correlação positiva com resultados desejados.

A análise da fase Sedimentação demonstrou que, embora tenha ficado evidenciada a importância do tema (conforme conteúdos das entrevistas), e a existência de um grupo de defensores da estrutura, os resultados mostraram que não houve a vinculação de resultados positivos relevantes no que se refere à presença da sustentabilidade na formação dos alunos, assim como a existência de resistência, dos grupos de oposição, denotam que o processo de institucionalização do tema sustentabilidade no curso de Administração da UEL ainda não encontra na fase de sedimentação.

4.2.4 Legitimação no Processo de Institucionalização

A legitimação é verificada na forma como as organizações interagem com seu ambiente conforme Machado-da-Silva e Gonçalves (1999). Berger e Luckmann (2009) afirmam que o mundo institucionalizado demanda legitimação, ou seja os modos pelos quais esse pode ser explicado e justificado. Conforme Meyer e Rowan (1977, p. 345-358), organizações que “incorporam elementos racionalizados socialmente legitimados em suas estruturas formais maximizam sua legitimidade e aumentam seus recursos e capacidades de sobrevivência”. No que se refere à legitimidade, esse estudo considerou os aspectos normativo e regulativo. No pilar normativo, uma organização é considerada adequada quando obtém uma avaliação normativa positiva da sociedade e de seus *stakeholders*.

Conforme o Coordenador do Colegiado do Curso (CC1), no que se relaciona à legitimidade em termos institucionais (Universidade):

*[...] quando se fala em sustentabilidade você fala em planos, planejamento a longo prazo, para se sustentar a longo prazo e dar sustentação para as atividades inerentes à Universidade. E ela tem atividades aqui que são extremamente prejudiciais ao meio ambiente. Será que estão bem estruturadas? Estão bem administradas sob esse aspecto? Em termos de perigos, em toda área da parte química e física? Ou seja, tem um monte de coisas. Aí o planejamento. **Aí você tem que olhar dentro da estrutura organizacional, que é a mesma desde de 72 e só inchou, procura achar alguma coisa dentro organograma dessa Universidade que diga a respeito à área de planejamento ambiental dentro da universidade. Ela***

seria a primeira a dar o exemplo pelo conjunto de conhecimento que ela tem para criar o ambiente deste tamanho (grifo nosso).

A Coordenadora do Colegiado do Curso (CC2) explica:

*Acho que a sustentabilidade é uma preocupação isolada. **Ainda não é uma característica institucional.** Acho que isso é algo que não foi discutido né, e eu pelo menos não vejo nenhum evento da Instituição que tem essa proposição. Então fica assim muito localizado (grifo nosso).*

O professor (PC2) reforça essa perspectiva afirmando que:

*Vejo assim, que ainda é um discurso ainda individual. Ele é bonito, então ninguém fala... qualquer discurso hoje tem a palavrinha de sustentabilidade para dar **legitimidade**, mas que na prática eu ainda acho...eu acho que tem uma questão de cultura mesmo. Você começa a incorporar isso e a fazer da sustentabilidade uma questão automática né. Você começa a se comportar de forma mais reflexiva com essas questões. **Eu na UEL não percebo isso, eu acho que até na própria arquitetura, não na arquitetura antiga, mas nos novos blocos quando a gente vê assim, que cuidados houve com relação a questão da sustentabilidade ambiental** (grifo nosso).*

Na análise do conteúdo das entrevistas, o tema Sustentabilidade ainda apresenta-se como periférico. A análise dos documentos institucionais (Regimento Geral e Plano de Desenvolvimento Institucional PDI) reforça essa perspectiva, uma vez que não foi identificada a sustentabilidade como elemento sequer mencionado nos textos. Em termos de Universidade (UEL) não se tem a sustentabilidade como incorporada nas suas estruturas organizacionais.

O pilar normativo “segue-se uma lógica de conformidade, orientada por uma dimensão moral fundamentada no contexto social.” Os autores explicam que a “preocupação básica é o comportamento apropriado, internalizado como padrão de conduta, no qual se apoia a busca por legitimidade institucional”. Reconhece-se assim, o “papel dos valores e expectativas do grupo, restringindo a escolha dos atores sociais” (Machado-Da-Silva et al., 2003, p. 182). Nesse sentido, quando analisada a ótica a legitimidade no aspecto do curso de Administração, especificamente quanto à aceitação dos professores, o Coordenador do Colegiado (CC1) destacou que:

O complicado você achar alguém para se engajar nessa demanda sustentabilidade, entendeu? Aí a formação do mestrado. [...] Se a gente não mexer no currículo desta maneira fica muito difícil. Porque a universidade, esquece, está tudo muito acomodado.

A Coordenadora do Colegiado (CC2) reforça que:

Eu acho que os professores, [...] Eles próprios não assimilaram a proposta do curso e da sustentabilidade [...] Olha, precisamos que todo mundo tenha compreensão e que todo mundo vai trabalhar pra gente colocar isso em prática né.

Na perspectiva do Professor (PC2), essa perspectiva se confirma:

[...] Sustentabilidade é um tema que ninguém se opõe a princípio, né, parece uma coisa assim: todo mundo quer um mundo mais sustentável e vê os efeitos da falta disso e fica com medo disso. [...] Não sei se pratica nas suas disciplinas, se foi efetivada essa bandeira, mas ninguém se opõe à importância da sustentabilidade. [...] a questão da grade curricular, basicamente boa parte achou muito interessante essa questão das disciplinas começarem a se comunicar, mas é uma coisa que era rara.

Segundo Rossoni e Mendes-da-Silva (2011, p. 4) as organizações que incorporarem “elementos legitimados em sua estrutura, acabam por aumentam o compromisso dos participantes internos (funcionários, unidades, etc.), assim como de seus constituintes externos (*stockholders*, etc.), protegendo-se de ter sua conduta questionada” estão operando no campo da legitimação normativa. Essa não está legitimada no Curso de Administração da UEL, uma vez que, conforme os conteúdos das entrevistas verificam-se dificuldade de engajamento, assimilação, e efetivação da temática na prática pedagógica.

No pilar regulativo, buscou-se verificar se a organização opera em conformidade com os requisitos legais (SCOTT, 2001). No caso da legitimação regulatória, as “organizações legítimas são aquelas que estão legalmente estabelecidas ou estão de acordo com as leis, regulamentos e regras criadas por governos, agências reguladoras e organizações influentes” (ROSSONI; MENDES-DA-SILVA, 2011; SCOTT, 1995).

Analisando os aspectos relativos a esse pilar regulativo, verificou-se que a sustentabilidade no curso de Administração da Universidade está legitimada, já que o mesmo opera de acordo com os requisitos legais. A análise dos Projetos

Pedagógicos do Curso apontou que estes estão de acordo com legislação relativa à oferta de curso superior em Administração no Brasil. Pois a Resolução nº. 351/2005 (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2005a), considerava a Lei nº 9.394/96 das Diretrizes e Bases da Educação Nacional assim como a Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005, que instruía as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Administração. O projeto pedagógico (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2009) por sua via, considera a Lei nº 9394/96, as Resoluções CNE/CES nº 4 de 2005, assim como a de nº2 e nº 3 de 2007 e a portaria do MEC nº 4.059 de 2004.

No que se refere à sustentabilidade a análise dos documentos apontou que o Curso de Administração está de acordo com a Política Nacional de Educação Ambiental, que estabelece que “a educação ambiental é um componente essencial e permanente da educação nacional, devendo estar presente, de forma articulada, em todos os níveis e modalidades do processo educativo” (BRASIL, 1999, p. 1). Assim como atende a Lei Nº 9.795, De 27 de abril de 1999 (Dispõe sobre a Educação Ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental), com Decreto Nº 4.281, de 25 de junho de 2002 (Regulamenta a Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999, que institui a Política Nacional de Educação Ambiental) e com a Resolução CNE/CES Nº 2, de 15 de Junho de 2012 (Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental).

A análise do conteúdo das entrevistas identificou que o tema sustentabilidade está legitimado no pilar regulativo, mas não está na visão do pilar normativo.

4.2.5 Isomorfismo

Assis et al. (2010, p. 4) entendem o “isomorfismo como uma convergência progressiva das organizações a uma tendência, por meio da imitação, buscando a legitimação”. O isomorfismo, conforme Rossetto e Rossetto (2005), pressupõe que as organizações respondem de maneira similar a outras organizações que estão de alguma forma ajustadas ao ambiente. DiMaggio e Powell (1983) explicam que três são os mecanismos por meio dos quais acontecem as mudanças isomórficas: isomorfismo coercivo (provem da política e do problema da

legitimidade); isomorfismo mimético (resulta de resposta padrão às incertezas); isomorfismo normativo (associado a profissionalização). Essa subcategoria teve como objetivo verificar a presença do isomorfismo, considerados os supramencionados mecanismos.

No que se refere ao **isomorfismo mimético** (DIMAGGIO; POWELL, 1983), este ocorre quando a incerteza permeia o ambiente ou quando os objetivos organizacionais não estão bem claros e a organização tende a se modelar em outra para se manter legitimada, ou seja, “tende a se espelhar em outras organizações de seu campo, que elas percebiam como mais legítimas e bem sucedidas”. Duas perspectivas foram identificadas na análise do isomorfismo mimético, a primeira diz respeito à concepção do projeto político pedagógico do curso.

Conforme o Coordenador do Colegiado do Curso (CC1), na ocasião da concepção e implantação do PPC (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2005a, 2005b, 2009), explica que:

Quando veio a tese do professor Paulo, os módulos, a interdisciplinaridade é que apareceu o momento oportuno para se transformar a ideia de debates oriundos de outras academias, da Federal de Santa Catarina, e outras universidades que já discutiam isso para dentro do contexto do nosso curso. [...] No entanto a Universidade e ela ainda continua um referencial, por ser pública, ter um orçamento imenso e abrigar mais de 30 a 40 cursos, ter mais de 30 mil alunos. Então, ela como universidade estadual ela é referência às outras.

Conforme a Coordenadora do Colegiado do Curso (CC2) em exercício no curso de Administração da UEL:

Foi, foi olhado sim. Eu me lembro que, na época, o professor Paulo fez contato com várias instituições. Mas de certa maneira, quando nós programamos o currículo, praticamente, independente das outras, maiores instituições consideradas as referências, o nosso currículo ele saiu à frente.

Conforme Tolbert e Zucker (1999), ao buscar e considerar as soluções implantadas por outras organizações, essa acaba por ver o arranjo já em uso, como uma solução eficaz que ela pode utilizar de forma rápida. A segunda perspectiva na análise do isomorfismo mimético foi a da opção pela temática sustentabilidade. Identificou-se, no conteúdo das entrevistas, que não houve a

pretensão por parte do grupo de analisar como as outras universidades estavam procedendo à inserção da temática sustentabilidade nos cursos. Embora tenha ocorrido um certo isomorfismo mimético na concepção do projeto pedagógico, a opção pelo tema sustentabilidade não deu-se pela tentativa da universidade de se modelar em outra e evidencia-se que esse tipo de isomorfismo não ocorreu no processo de inserção da sustentabilidade no curso de Administração da UEL.

No caso do **isomorfismo normativo**, o qual conforme DiMaggio e Powell (1983), refere-se principalmente à forma comum de interpretação e de ação frente aos problemas que se põem em evidência na vida organizacional. Pode-se verificar que a profissionalização é a principal fonte geradora do isomorfismo normativo (DIMAGGIO; POWELL, 1983). A análise do conteúdo das entrevistas mostrou que a presença do isomorfismo normativo, materializado na inserção da temática sobre sustentabilidade, que foi inserido no projeto pedagógico do curso, deu-se pela atuação de um grupo de professores que atuaram no sentido de ser a sustentabilidade um tema transversal presente no curso de Administração da UEL. Com relação a essa perspectiva, o Professor (PC2) destacou que:

Foi mais assim: tinha vários professores que tinham identidade com alguma coisa ligada a esse tema. Então essa convergência, de certa a gente falou: olha, a gente tem um ponto em comum, que dá pra trabalhar em comum, que é o que? A questão da sustentabilidade, cada um dentro da sua perspectiva. Mas quer dizer, basicamente foi... Eu acho assim: todos um certo desejo, um certo interesse por essa temática.

A fala do Coordenador do Colegiado (CC1) destaca a existência de uma “militância” em favor ao tema:

É uma militância, pode-se entender assim, é um grupo. Quando você olha para dentro dessa sala aqui os nossos grupos de trabalho de mestrado que tem essa linha de defesa.

Verifica-se a mesma perspectiva nas palavras da Coordenadora do Colegiado (CC2):

Então a gente tinha grupos de professores que eram favoráveis e tínhamos grupos de professores que não eram favoráveis. E achavam assim: olha, nós não vamos conseguir, né, efetivamente implementar esse currículo. E eles colocavam as dificuldades que de fato se concretizaram. Então, essa era as dificuldades que a gente tinha e ela aconteceu. É, nas instâncias superiores, muito pelo contrário, por que? Porque foi um currículo que ressaltou aos olhos de todo mundo.

Tratando da influência desse grupo de professores, Coraiola e Machado-Da-Silva (2008) explicam que os valores e pressupostos dos indivíduos que pertencem às mesmas esferas profissionais são usados para interpretação da realidade e dos fenômenos sociais dentro de um determinado paradigma, incluindo valores, motivações, explicações e justificações para as ações tomadas por eles dentro da organização. Ainda nessa perspectiva tem-se que as Universidades assim como as instituições de treinamento profissional 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).

Machado-Da-Silva et al. (2003) explica que o **isomorfismo coercitivo** resulta de pressões formais, assim como depressões informais exercidas sobre as organizações. Essas pressões, geralmente são exercidas por organizações das quais dependem, e pelas expectativas culturais da sociedade e ocorrem por meio de ações impostas pelo Estado ou por crenças simplesmente impostas pelo esquema interpretativo operante no ambiente (DIMAGGIO; POWELL, 1983). O Coordenador do Colegiado (CC1) informou que a motivação para a inserção da temática sustentabilidade veio “muito mais uma exigência social do que uma exigência legal” e foi motivada pela busca de uma formação mais ampla para o administrador. DiMaggio e Powell (1983) advogam que as expectativas sociais podem exercer pressões formais e informais, que levam à organização a uma conformidade, gerando um isomorfismo coercitivo, o qual, como pode-se verificar, não está ligado a uma exigência legal, mas social. Pode-se verificar que o isomorfismo coercitivo se destacou pela pressão social para a formação ampliada do administrador, e que a pressão coercitiva oriunda de instituições legais do Ministério da Educação (MEC), tiveram menos impacto. O que é interessante, uma vez que as exigências legais e normativas do MEC, assim como o conhecimento relativo à Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA), que deveriam criar um ambiente

legal que obrigasse as organizações a se moldarem (DIMAGGIO; POWELL, 1983; VERNAD; HANAFI, 2008), não se destacou como uma pressão isomórfica coercitiva.

Quadro 21 – Resumo da análise dos processos isomórficos

	Tipo	Conclusões da análise
Isomorfismo	Isomorfismo Mimético	As análises apontaram que, embora tenha ocorrido isomorfismo mimético na concepção do projeto pedagógico, a opção pelo tema sustentabilidade não deu-se pela tentativa da universidade se modelar em outra, evidencia-se que esse tipo de isomorfismo não ocorreu no processo de inserção da sustentabilidade no curso de administração da UEL.
	Isomorfismo Normativo	A análise do conteúdo das entrevistas mostrou que a presença do isomorfismo normativo, materializado na inserção da temática sobre sustentabilidade no projeto pedagógico do curso, inserida no módulo de Análise da Dinâmica Ambiental (MADA), que se deu pela atuação de um grupo de professores que atuaram no sentido de ser o tema sustentabilidade como tema transversal presente no curso de Administração da UEL.
	Isomorfismo Coercivo	Pode-se verificar que o isomorfismo coercitivo se destacou pela pressão social para a formação ampliada do administrador, e que a pressão coercitiva oriunda de instituições legais do Ministério da Educação (MEC), teve menos impacto.

Fonte: Elaborado pela Autora.

O quadro 21 apresenta o resumo da análise dos processos isomórficos no curso de Administração da UEL. Pode-se verificar que não ocorreu a incidência do isomorfismo mimético na opção do tema sustentabilidade como transversal no curso, por outro lado, tem-se ocorrência do isomorfismo coercivo o qual se apresentou na perspectiva social e não legal e, por fim, o isomorfismo normativo materializado na atuação do grupo de professores que promoveu a seleção do tema sustentabilidade no curso. Essas perspectivas são respaldadas pelo estudo de Silva (2013) que identificou que, nas Instituições de Ensino Superior, a pressão isomórfica coercitiva por parte da sociedade, e normativa, ligada à atuação profissional, são as que mais contribuem para a institucionalização da Educação Ambiental em cursos de Administração; o que realmente leva a IES a inserir as temáticas sobre sustentabilidade no curso de Administração são as exigências sociais para a formação do administrador.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Empregando como base teórica o trabalho de Tolbert e Zucker (1999), este estudo teve como objetivo geral compreender como se deu o processo de institucionalização do tema sustentabilidade no curso de graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina.

Com base na análise dos resultados no que se refere à verificação dos documentos legais e institucionais que contemplam a construção do curso de Administração identificando pontos de convergência do curso Administração para a inserção da sustentabilidade, esse trabalho se contextualiza no cenário apresentado pela legislação específica pertinente à instrumentalização de cursos na de Administração no Brasil, assim como pela Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA) a qual determina a inclusão da Educação Ambiental em todos os níveis do ensino brasileiro, de modo transversal, permanente e contínuo, proibindo que as instituições de ensino criem somente uma disciplina específica sobre o tema. Isso foi verificado através da análise dos documentos institucionais relativos ao curso, ou seja, o projeto pedagógico, onde foi possível verificar que o curso atende às normativas legais do ensino de Administração e que, na sua proposta Pedagógica (PPC), tem-se a temática sustentabilidade como transversal. No entanto, na verificação dos documentos da Universidade Estadual de Londrina (Projeto de Desenvolvimento Institucional; Regimento Geral) não foi identificada a menção da temática sustentabilidade.

Na análise do processo de institucionalização do tema Sustentabilidade no curso de graduação em Administração pode-se se verificar que a sustentabilidade encontra-se em fase de habitualização (pre-institucionalização). Identificou-se que a sustentabilidade foi considerada como uma inovação do tipo incremental e que ocorreu a criação de novas estruturas. A normatização e políticas se efetivaram na concepção do projeto político pedagógico que contempla o tema sustentabilidade como transversal. As análises mostraram que a opção pelo tema sustentabilidade deu-se de maneira contextual, e não emergiu de uma obrigação legal.

A análise da segunda fase do processo de institucionalização demonstrou uma objetificação baixa, verificada nas seguintes constatações:

existência de resistência ao tema sustentabilidade, verificação de que a matriz curricular ainda não foi implantada na sua totalidade; não há um consenso no que se aplica ao valor da estrutura. Apesar disso, identifica-se um grupo que defende a manutenção da estrutura e outros cursos que tem o tema sustentabilidade na matriz curricular.

A análise da fase Sedimentação demonstrou que o processo de institucionalização do tema sustentabilidade no curso de Administração da UEL ainda não se encontra na fase de sedimentação, pois a análise demonstrou que não houve a vinculação de resultados positivos no que é pertinente à inserção da sustentabilidade na formação dos alunos, e tem-se a resistência dos grupos de oposição.

No que se refere à busca de evidências de isomorfismo e legitimação no curso de graduação em Administração pertinente à sustentabilidade, esses foram analisados individualmente. Quanto à legitimidade, por meio da análise do conteúdo das entrevistas, identificou-se que o tema sustentabilidade está legitimado no pilar regulativo, mas não está na visão do pilar normativo, uma vez que na análise dos documentos Institucionais da UEL não foi identificada a sustentabilidade como elemento sequer mencionado nos textos. Em termos de Instituição, não se tem a sustentabilidade como incorporada nas suas estruturas organizacionais. Analisando os aspectos relativos ao pilar regulativo, verificou-se que a sustentabilidade no curso de Administração da universidade está legitimada, já que o mesmo opera de acordo com os requisitos legais. A análise do Projeto Pedagógico do Curso apontou que este está de acordo com legislação relativa à oferta de curso superior em administração no Brasil.

Na categoria isomorfismo no curso de Administração da UEL, as análises apontaram que, embora tenha ocorrido certo isomorfismo mimético na concepção do projeto pedagógico, a opção pelo tema sustentabilidade não deu-se pela tentativa da universidade de se modelar em outra. Evidencia-se que esse tipo de isomorfismo não ocorreu no processo de inserção da sustentabilidade no curso de Administração da UEL. Pode-se verificar que o isomorfismo coercitivo se destacou pela pressão social para a formação ampliada do administrador, e que a pressão coercitiva oriunda de instituições legais do Ministério da Educação (MEC), teve menos impacto. No que é pertinente ao isomorfismo normativo, a análise do conteúdo das entrevistas mostrou que a presença do isomorfismo normativo,

materializado na inserção da temática sobre sustentabilidade no projeto pedagógico do curso, inserida no módulo de Análise da Dinâmica Ambiental (MADA), que se deu pela atuação de um grupo de professores que atuou no sentido de ser o tema sustentabilidade como tema transversal presente no curso de Administração da UEL.

As análises desse estudo apontaram para as seguintes perspectivas: a temática sustentabilidade está pré-institucionalizada no curso de Administração; a opção pela temática sustentabilidade no curso de administração da UEL foi apontada como oriunda de exigências sociais, motivada pela busca de uma formação mais ampla para o administrador, que está materializada na proposta da uma matriz curricular que contempla o tema de forma transversal.

Como contribuição teórica, dessa dissertação, destaca-se o uso da teoria institucional como ferramenta de análise do processo de institucionalização da temática sustentabilidade no curso de administração, pois foi através do arcabouço analítico da TI foi possível analisar como se deu o processo de institucionalização no caso estudado, verificando suas fases e fornecendo dados que, não somente incrementam o conhecimento teórico do tema, como também podem fundamentar o desenvolvimento e implantação de ações práticas que poderão contribuir com melhorias no processo de inserção de temáticas emergentes nas escolas de negócios. Nesse sentido, destaca-se como contribuições práticas, considerando o referencial teórico, e os dados apresentados nesse estudo, sugerem-se que: i) o desenvolvimento de projetos pedagógicos que abarquem o tema sustentabilidade de forma transversal e interdisciplinar, que objetivem viabilizar a efetiva prática do ensino da sustentabilidade nos curso de administração; ii) a promoção contínua de práticas interdisciplinares ao longo da formação dos alunos, com vistas a somente efetivar o PPC do curso, assim como converter os conceitos teóricos da sustentabilidade em práticas gerencias e empresariais sustentáveis.

Por fim, as análises desse estudo se limitam a um único caso, que é descrito a partir da visão dos entrevistados, assim alguns aspectos importantes podem ter sido omissos, limitando o trabalho. Vislumbra-se, no entanto, que o estudo desse tema não acaba com esse trabalho, mas esse é o ponto inicial para o desenvolvimento de novas pesquisas. Sugere-se o desenvolvimento de pesquisa: que busquem estudar o processo de institucionalização do tema sustentabilidade em outras Instituições de Ensino, tanto públicas como particulares; que procurem

estudar a inserção da sustentabilidade em outros níveis acadêmicos, além da graduação, como na pós-graduação (*lato sensu*) como no mestrado e doutorado (pós-graduação *stricto sensu*); além de se estender o estudo do tema sustentabilidade na perspectiva da teoria institucional a outros cursos de graduação, tais como Direito, Contabilidade, Engenharia de Produção.

REFERÊNCIAS

- ACOSTA-MICHLIK, L. et al. Integrated assessment of sustainability trade-offs and pathways for global bioenergy production: framing a novel hybrid approach. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, Golden, v. 15, n. 6, p. 2791-2809, 2011.
- ADAMS, B. G. A Importância da Lei 9.795/99 e das diretrizes curriculares nacionais da Educação Ambiental para Docentes. **Monografias Ambientais REMOA**, Santa Maria, v. 10, n. 10, p. 2148-2157, out./dez. 2012.
- AGENDA 21. **Conferência das nações unidas sobre o meio ambiente e desenvolvimento 1992**. Rio de Janeiro: Agenda 21, 1995. 472 p.
- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A; KRUGLIANSKAS, I; **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALVES, R. R. **A institucionalização dos cursos de administração pública a distância das universidades públicas: os casos UFLAE UFU**. 2012. 198 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2012.
- ANDRÉ, M. E. D. A. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liberlivros, 2005.
- ANGUS-LEPPAN, T.; BENN, S.; YOUNG, L. A sensemaking approach to trade-offs and synergies between human and ecological elements of corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, Sydney, v. 19, n. 4, p. 217-229, 2010. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.674/pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2015.
- ASSIS, L. B. et al. Homogeneização do executivo brasileiro: o isomorfismo do indivíduo nas maiores empresas brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <www.anpad.org.br>. Acesso em: 20 out. 2014.
- BANSAL, P. Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 26, n. 3, p. 197-218, 2005.
- BARBIERI, I. C.; SILVA, D. Educação ambiental e gestão ambiental na formação do administrador: uma visão do quadro regulatório. In: MORETTI, S. L. A. (Ed.). **Ensino e pesquisa em administração: proposta para capacitação docente**. São Paulo: CAPES, 2010. p. 151-172.
- _____. **Educação ambiental na formação do administrador**. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 246 p.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006. 223 p.

BARKEMEYER, R. et al. What happened to the 'development' in sustainable development? business guidelines two decades after brundtland. **Sustainable Development**, Sydney, v. 22, n. 1, p. 15-32, Jan./Feb. 2014.

BARLEY, S. R.; TOLBERT, P. S. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. **Organization Studies**, Berlin, v. 18, n. 1, p. 93-117, Jan. 1997.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 31. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

BODGAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto Alegre: Porto Editora, 1994.

BORIM-DE-SOUZA, R. **O alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional**. 2010. 199 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2010.

BRANCHER, I. B.; REIS, L. D. Sustentabilidade no ensino de administração: um estudo nas instituições de ensino superior públicas do Estado do Paraná. **Educação Ambiental em Ação**, São Paulo, n. 50, 2014.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Resolução nº 2, de 15 de junho de 2012**. Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental. Disponível em: <<http://www.abmes.org.br/abmes/public/arquivos/legislacoes/Res-CP-002-2012-06-15.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2014.

_____. **Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999**. Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9795.htm>. Acesso em: 10 ago. 2014.

_____. **Parâmetros curriculares nacionais: 3º e 4º ciclos: apresentação dos temas transversais**. Brasília, DF: Secretaria de Educação Fundamental, 1998.

_____. **Resolução nº 0146/2002 de 3 de abril de 2002**. Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de graduação em Direito, Ciências Econômicas, Administração, Ciências Contábeis, Turismo, Hotelaria, Secretariado Executivo, Música, Dança, Teatro e Design. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf>. Acesso em: 10 out. 2014.

_____. **Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf>. Acesso em: 10 out. 2014.

BURNS, J.; SCAPENS, R. W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. **Management Accounting Research**, London, v. 11, n. 1, p. 3-25, 2000.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira Enfermagem**, Brasília, v. 57, n. 5, p. 611-4, set./out. 2004.

CARVALHO, C. A. P. VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. In: ENCONTRO DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. In: CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. (Org.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003. p. 23-40.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; SILVA, S. M. G. A trajetória conservadora da teoria institucional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 10, p. 469-496, dez. 2012.

CARVALHO, T. S.; ALMEIDA, E. A hipótese da curva de Kuznets ambiental Global: uma Perspectiva econométrico-espacial. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 40, n. 3, set. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-41612010000300004&script=sci_arttext>. Acesso em: 16 jan. 2012.

CASTRO, C. J. Sustainable development: mainstream and critical perspectives. **Organization & Environment**, Surrey, v. 17, n. 2, p. 195-225, Jun. 2004.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR - CAPES. **Banco de teses**. Disponível em: <<http://bancodeteses.capes.gov.br/>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

CORAIOLA, D. M.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Discurso organizacional e Isomorfismo institucional: As mudanças gráficas em jornais brasileiros. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo, v. 7, n. 2, p. 1-13, nov. 2008.

CRUBELLATE, J. M. Três contribuições conceituais neo-funcionalistas à teoria institucional em organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 11, n. 1, 2007.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. Jaula de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. In: CALDAS, M. P.; FACHIN, R. **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 117-141.

_____. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, Aliso Viejo, v. 48, p. 147-160, Apr. 1983.

DOVERS, S. R. Sustainability: demands on policy. **Journal of Public Policy**, Cambridge, v. 16, n. 3, p. 303-318, Sep. 1996.

DOVERS, S. R.; NORTON, T. W. Towards an ecological approach to sustainability: considerations for ecosystem management. **Pacific Conservation Biology**, Chipping Norton, v. 1, n. 4, p. 283-293, 1994.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, Sydney, v. 11, n. 2, p. 130-141, 2002.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone Publishing Limited, 1999.

FACHIN, R. C.; MENDONÇA, J. R. C. Selznick: uma visão da vida e da obra dos percursos da perspectiva institucional na teoria organizacional. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003. p. 29-46.

FERNANDES, M. Desenvolvimento sustentável: antinomias de um conceito. In: FERNANDES, M.; GUERRA, L. (Org.). **Contra discurso do desenvolvimento sustentável**. Belém: Associação de Universidade da Amazônia, 2003. p. 131-169.

FREEMAN, C.; PEREZ, C. Structural crises of adjustment: business cycles and investment behaviour. In: DOSI, G.; FREEMAN, C.; NELSON, R. (Ed.). **Technical change and economic theory**. Londres: F. Pinter, 1988. p. 38-66.

FREITAS, C. A. S.; GUIMARÃES, T. A. Isomorfismo, institucionalização e legitimidade: a atividade de auditoria operacional no Tribunal de Contas da União. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, 2005.

GODARTH, K. A. L. et al. **Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

GODINHO, M. M.; CARAÇA, J. M. G. Inovação tecnológica e difusão no contexto de economias de desenvolvimento intermédio. **Análise Social**, Lisboa, v. 24, n. 4, p. 929-962, 1988.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; MELLO, R. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 89-114.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; MELLO, R. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 20-29.

GONCALVES-DIAS, S. L. F. et al. Consciência ambiental: um estudo exploratório sobre suas implicações para o ensino de administração. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 8, n. 1, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v8n1/a04v8n1.pdf>> Acesso em: 16 jan. 2014.

GONÇALVES-DIAS, S. L. F.; HERRERA, C. B.; CRUZ, M. T. S. Desafios (e dilemas) para inserir “sustentabilidade” nos currículos de administração: um estudo de caso. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 119-153, maio/jun. 2013.

GUERRA, G. C. M.; ICHIKAWA, E. Y. A institucionalização de representações sociais: uma proposta de integração teórica. **REGE**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 339-359, jul./set. 2011.

GUIMARÃES, T. A.; SOUZA, E. C. L. Aprendizagem organizacional na nova administração pública. **R&D Management**, Oxford, v. 31, n. 3, p. 249-255, 2001.

HAHN, T. et al. Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it. **Business Strategy and the Environment**, Sydney, v. 19, n. 4, p. 217-229, 2010. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.674/pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2012.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 82, n. 5, p.929-64, 1977.

HAWLEY, A. H. Human ecology. In: SILLS, D. L. (Ed.). **International Encyclopedia of the Social Sciences**. New York: Macmillan, 1968. p. 328-37.

HOLM, P. The dynamics of Institutionalization: transformation processes in norwegian fisheries. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 40, n. 3, p. 398-422, Sep. 1995.

HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN G. Sustainable development: mapping different approaches. **Sustainable Development**, Sydney, v. 13, n. 1, p. 38-52, 2005. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sd.244/abstract>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

IBICT. **Biblioteca digital brasileira de teses e dissertações (BDTD)**. Disponível em: <<http://bdttd.ibict.br/>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira. **Avaliação dos cursos de graduação**: instrumento de avaliação para renovação de reconhecimento de cursos de graduação. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-condicoesdeensino-manuais>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

JACOBI, P. R.; RAUFFLET, E.; ARRUDA, M. P. Educação para a sustentabilidade nos cursos de administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 21-50, jun. 2011.

JAMALI, D. Insights into the triple bottom line integration from a learning organization perspective. **Business Process Management Journal**, Bradford, v. 12, n. 6, p.809-821, 2006.

JAWAHIR, I.S.; BADURDEEN, F.; ROUCH, K. E. Innovation in sustainable manufacturing education. In: GLOBAL CONFERENCE ON SUSTAINABLE MANUFACTURING, 11., 2013, Berlin. **Proceedings...** Berlin, 2013. p. 9-16.

KUNIYOSHI, M. S. **Institucionalização da gestão do conhecimento**: um estudo das práticas gerenciais e suas contribuições para o poder de competição das empresas do setor elétrico-eletrônico. 2008. 302 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

LAWRENCE, T. B.; WINN, M. I.; JENNINGS, P. D. The temporal dynamics of institutionalization. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 26, n. 4, p. 624-644, Oct. 2001.

LENZI, C. L. **Sociologia ambiental**: risco e sustentabilidade na modernidade. Bauru: EDUSC, 2006.

LOPES, P. C. **Formação de administradores**: uma abordagem estrutural e técnico-didática. 2001. 221 f. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LORENZETTI, D. H.; CRUZ, R. M.; RICIOLI, S. Estratégia empresarial e sustentabilidade: um modelo integrador. **Revista da Pós-Graduação**: Administração, Osasco, v. 2, n. 3, p. 33-57, 2008.

LOZANO-GARCÍA, F. J.; KEVANY, K.; HUISINGH, D. Sustainability in higher education: what is happening? **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 14, n. 9, p. 757-760, 2006.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 2008. 99 p.

MACHADO, F. O.; PRIMO, M. A. M. Teoria das restrições tratada sob a égide das rotinas e da estruturação social. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 17., 2014, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2014.

MACHADO-DA-SILVA, C. GONÇALVES, S. A. Nota técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. p. 220-226.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. et al. Institucionalização da mudança na sociedade brasileira: o papel do formalismo. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 179-202.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, p. 33-49, set. 2010.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, p. 9-39, 2005.

MADEIRA, A. C. F. D. **Indicadores de sustentabilidade para instituições de ensino superior**. 2008. 185 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia do Ambiente) - Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto, Porto, 2008.

MAJOR, M. J.; RIBEIRO, J. A teoria institucional na investigação em contabilidade. In: MAJOR, M. J.; VIEIRA, R. (Org.). **Contabilidade e controle de gestão: teoria, metodologia e prática**. Lisboa: Escolar Editora, 2008. p. 1-19.

MEYER, J. W. The effects of education as an institution. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 83, n. 2, p. 53-77, 1977.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 83, p. 340-363, 1977. MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 334 p.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista de Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011.

MUNCK, L. et al. Estudos organizacionais e desenvolvimento sustentável: em busca de uma coerência teórica e conceitual. **Interações**, Campo Grande, v. 13, n. 1, p. 105-120, jan./jun. 2012.

MUNCK, L.; MUNCK, M. G.M.; BORIM-DE-SOUZA, R. Sustentabilidade organizacional: a proposição de uma framework representativa do agir competente para seu acontecimento. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, Juiz de Fora, v. 4, n. 2, p. 147-158, dec. 2011.

NATIONAL FORUM ON PARTNERSHIPS SUPPORTING EDUCATION ABOUT THE ENVIRONMENT. **Education for sustainability: an agenda for action**. San Francisco: US Global Change Research Information Office, 1994. Disponível em: <<http://www.gcric.org/edu/pcsd/toc.html>>. Acesso em: 9 nov. 2014.

OLIVEIRA, S. L **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional process. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 16, p. 145-179, 1991.

OSÓRIO, L. A. R.; LOBATO, M. O.; CASTILLO, X. A. Debates on sustainable development: towards a holistic view of reality. **Environment, Development and Sustainability**, Ithaca, v. 7, n. 4, p. 501-518, 2005.

OWEN-SMITH, J. The institutionalization of expertise in university licensing. **Theory and Society**, Dordrecht, v. 40, p. 63-94, Jan. 2011.

PALMA, L. C.; OLIVEIRA, L. M.; VIACAVA, K. R. Sustainability in brazilian federal universities. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, Ithaca, v. 12, n. 3, p. 250-258, 2011.

PARANÁ. **Decreto nº 18.110, de 28 de janeiro de 1970**. Cria, sob a forma de Fundação, a Universidade Estadual de Londrina. Disponível em: <<http://www.uel.br/gabinete/portal/pages/arquivos/Legislacao/Decreto%2018110%20-%20Cria%20a%20UEL.pdf>>. Acesso em: 8 nov. 2014.

PASSET, R. **L'économique et le vivant**. Paris: Econômica, 1996

QUINELLO, R. A teoria institucional aplicada à administração: entenda como o mundo invisível impacta na gestão dos negócios. **São Paulo**: Novatec Editora, 2007.

QUINELLO, R.; NASCIMENTO, P. T. S. O processo de inovação sob o enfoque institucionalista: um estudo etnográfico na gestão de facilidades de uma Montadora do estado de São Paulo. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 5-29, 2009.

RAUFFLET, E. Formas de integração da sustentabilidade ao ensino de administração. In: BRUNSTTEIN, J.; GODOY, A. S.; SILVA, H. C. (Org.). **Educação para sustentabilidade nas escolas de administração**. São Carlos: RiMa Editora, 2014. p. 15-26.

RAUFFLET, E.; DUPRÉ, D.; BLANCHARD, O. Training managers for sustainable development: the lens of three practioners. In: WANKEL, C.; STONER, J. A. F. **Management education for global sustainability**. Charlotte: Information Age Pub, 2009. p. 377-393.

REIS, L. G. **A Influência do discurso no processo de mudança da contabilidade gerencial**: um estudo de caso sob o enfoque da teoria institucional. 2008. 187 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUEZ, J. A. Nuevas tendencias en la investigación sociológica. **Revista Española de Investigaciones Sociológicas**, Madrid, v. 56, p. 203-18, oct./dic. 1991.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. A teoria institucional e dependências de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE-Eletrônica**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 1-22, jan./jul. 2005.

ROSSONI, L.; MENDES-DA-SILVA, W. Nos limites da legitimidade: uma análise do risco no mercado de capitais brasileiro. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5., 2011, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2011. p. 1-17.

SANTANA, G. A. S. **Institucionalização de instrumentos gerenciais**: o caso de uma organização do setor elétrico. 2010. 120 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

SANTOS NETTO, J. P. **Institucionalização da gestão do conhecimento nas empresas**: estudos de casos múltiplos. 2005. 248 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

SAUVÉ, L. Currents in environmental education: mapping a complex and evolving pedagogical field. **Canadian Journal of Environmental Education**, Thunder Bay, v. 10, n. 1, p. 11-37, 2005a.

_____. Educação ambiental: possibilidades e limitações. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 317-322, maio/ago. 2005b.

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

_____. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SEIFFERT, M. E. B. **Gestão ambiental**: instrumentos, esferas de ação e educação ambiental. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 310 p.

SELZNICK, P. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

_____. Institutionalism “old” and “new”. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 41, n. 2, p. 270-277, 1996.

SIDIROPOULOS, E. Education for sustainability in business education programs: a question of value. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 85, n. 15, p. 472-487, Dec. 2014.

SILVA, H. H. M. **O isomorfismo na educação ambiental como tema transversal em cursos de graduação em administração**. 2013. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - UNINOVE, São Paulo, 2013.

_____. Subsídios para a elaboração do projeto político-pedagógico. In: ALMEIDA, M. D. (Org.). **Projeto político-pedagógico**. Natal: EDUFERN, 2004. p. 33- 44.

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**, Florianópolis, v. 15, n. 37, p. 170-186, dez. 2013.

SINAY, M. et al. Ensino e pesquisa em gestão ambiental nos programas brasileiros de pós-graduação em administração. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 55-82, maio/jun. 2013.

SODERQUIST, C.; OVERAKKER, S. Education for sustainable development: a systems thinking approach. **Global Environmental Research**, Tokyo, v. 14, p. 193-202, 2010.

SOUZA, M. T. S. et al. Perfil e evolução da pesquisa em sustentabilidade ambiental: uma análise bibliométrica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.

STARIK, M.; KANASHIRO, P. Toward a theory of sustainability management: uncovering and integrating the nearly obvious. **Organization & Environment**, Surrey, v. 26, n. 1, p. 7-30, 2013.

TILBURY, D.; WORTMAN, D. **Engaging people in sustainability**. Gland, Switzerland: ICN, 2004. Disponível em: <<https://portals.iucn.org/library/efiles/documents/2004-055.pdf>> Acesso em: 10 mar. 2014.

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.

TREVISAN, M.; PEDROZO, E. Á. A. O desenvolvimento sustentável, a institucionalização organizacional e a base da pirâmide: articulando sociedade, organização e indivíduo. In: CONGRESSO SOBER - SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL. 48., 2010, Campo Grande. **Anais...** Campo Grande, 2010.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL. **Catálogo dos cursos de graduação**: 2014. Disponível em: <http://www.uel.br/prograd/catalogo-cursos/catalogo_2013/documentos/apresentacao.pdf>. Acesso em: 1 nov. 2014a.

_____. **Manual do aluno**: curso de administração. Disponível em: <<http://www.uel.br/cesa/adm/pages/manual-do-academico.php>>. Acesso em: 1 nov. 2014b.

_____. **Plano de desenvolvimento institucional PDI 2010 – 2015**. Disponível em: <<http://www.uel.br/proplan/portal/pages/diretoria-de-avaliacao-institucional/pdi.php>>. Acesso em: 1 nov. 2014c.

_____. **Resolução CEPE nº 0246/2009**. Reformula o Projeto Pedagógico do Curso de Administração, a ser implantado a partir do ano letivo de 2010. Disponível em: <http://www.uel.br/prograd/docs_prograd/resolucoes/2009/resolucao_246_09.pdf>. Acesso em: 1 nov. 2014.

_____. **Resolução CEPE nº 351/2005a**. Reformula o Projeto Político-Pedagógico do Curso de Administração, a ser implantado para os ingressantes no curso no ano letivo de 2006. Disponível em: <http://www.uel.br/prograd/pp/documentos/adm_2006.pdf>. Acesso em: 9 dez. 2014.

_____. **Resolução CEPE nº 352/2005b**. Reformula o Projeto Político-Pedagógico do Curso de Administração, a ser implantado a partir do ano letivo de 2007. Disponível em: <http://www.uel.br/prograd/pp/documentos/adm_2007.pdf>

_____. **UEL em dados 2014**: uma universidade em evolução. Disponível em: <<http://www.uel.br/proplan/emdados/folder2014.PDF>>. Acesso em: 1 dez. 2014d. VAN MARREWIJK, M. Concepts and definitions of csr and corporate sustainability: between agency and communion. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 44, n. 2-3, p. 95-105, 2003.

VAN MARREWIJK, M.; WERRE, M. Multiple levels of corporate sustainability. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 44, n. 2-3, May 2003.

VERNAD, B.; HANAFI, M. Organizational isomorphism and corruption in financial institutions: empirical research in emerging countries. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, n. 81, p. 481-498, 2008.

VIEIRA, S. F. A. **O parque tecnológico de Londrina**: uma análise à luz da teoria neo-institucional. 2005. 194 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2005.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT – WCED. **Our common future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZUCKER, L. G. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, Palo Alto, v. 13, p. 443-464, 1987.

_____. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**, Aliso Viejo, v. 42, n. 5, p. 726-743, 1977.

ZUIN, V. **A inserção da dimensão ambiental na formação de professores de química**. Campinas: Átomo, 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Sr(a) convido-o a participar da pesquisa intitulada **A Institucionalização da Sustentabilidade nos Cursos de Graduação em Administração**. Sendo este um estudo realizado como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Estadual de Londrina (UEL), sob a Orientação do Prof. Doutor Luciano Reis.

Suas respostas serão tratadas de forma anônima e confidencial, isto é, em nenhum momento será divulgado o seu nome em qualquer fase do estudo. Se for necessário exemplificar qualquer situação, será assegurada sua confiabilidade e privacidade, uma vez que seu nome será substituído de forma aleatória. Os dados coletados serão utilizados apenas NESTA pesquisa e os resultados divulgados na apresentação do trabalho e/ou artigo científico.

Sua participação é voluntária, ou seja, a qualquer momento lhe é permitido desistir ou renunciar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em relação ao pesquisador ou a organização em que trabalha.

Sua participação nesta pesquisa consiste em responder a uma entrevista com roteiro semiestruturado. Não haverá custo algum ou compensação financeira, como também nenhum risco de qualquer natureza relacionada à sua participação. O benefício relacionado à sua participação consiste no aumento do conhecimento científico e acadêmico, relacionados à Administração.

Em caso de dúvidas ou necessidade de esclarecimentos entre em contato com Indiara Beltrame (RG.: 6064956722 SSP/RS) fone 043 9148 3025 – profaindiarabeltrame@hotmail.com. Desde já agradeço sua participação!

Londrina, ____ de _____ de 2014.

Declaro estar ciente do inteiro teor deste TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO e estou de acordo em participar do estudo proposto, sabendo que dele poderei desistir a qualquer momento, sem sofrer qualquer punição ou constrangimento.

Assinatura: _____

Londrina, ____ de _____ de 2014.

APÊNDICE B

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Dados do Entrevistado: nome, gênero, telefone, e-mail, formação acadêmica, função atual, tempo na função na instituição;
 Dados das Instituições de Ensino Superior: nome, endereço, número de colaboradores, site, número de cursos; dados do curso (número de aluno; tempo de existência do curso, número de turmas em andamento).

Categoria	Subcategorias	Descrição	Questões
Habitualização	Inovação	Ação que resulta em modificações fundamentais provocando ruptura ou melhoria contínua buscando aperfeiçoamento dos serviços.	Fale sobre a decisão pela implementação de uma inovação na universidade. Nessa perspectiva, pode-se considerar a inserção da Sustentabilidade no curso de Administração como uma inovação na universidade? Essa inserção da sustentabilidade se deu por uma decisão interna ou por alguma pressão externa (governamental, social)? Explique.
	Estrutura - Geração de novos arranjos estruturais	A forma pela qual o trabalho é dividido em tarefas diferentes e como essas são coordenadas.	Como surgiu a ideia inserir a Sustentabilidade no curso de Administração na universidade? A Universidade depende de muitas instituições como o MEC, a CAPES, o governo federal. Estas instituições estão envolvidas na implementação da Sustentabilidade no curso de Administração? Em uma universidade federal/estadual a aceitação da sociedade é essencial, a sociedade fez algum tipo de pressão? E os profissionais da universidade? Por exemplo, os professores pressionaram a instituição a implementar essa temática? Quando a universidade decidiu inserir a Sustentabilidade no curso de Administração? A universidade procurou se informar de como essa inserção estava funcionando? Quais foram os principais atores envolvidos na implementação da temática sustentabilidade no Curso de Administração?

	Políticas e Procedimentos - Normalização de arranjos em políticas e procedimentos de uma dada organização	Os novos arranjos organizacionais adquirem políticas e procedimentos específicos dentro da organização.	Existem políticas e procedimentos específicos para quanto a Sustentabilidade no Curso de Administração ou mesmo na Universidade? Como o curso está estruturado dentro da universidade? A universidade teve que fazer adaptações a essa estrutura? Ou seja, a instituição teve que se adaptar para atender às novas estruturas criadas pela inserção da Sustentabilidade no curso de Administração?
Objetificação	Consenso social	Quanto maior o grau de institucionalização, menor é a resistência e maior é o consenso social sobre o valor da estrutura.	Houve resistência na inserção da sustentabilidade no curso de Administração? Se sim quais, e de onde vieram? E se não, qual o motivo? Hoje existe uma resistência interna a sustentabilidade no curso de Administração? De que tipo? Pode-se falar que dentro da universidade há um consenso a respeito do valor da estrutura?
	Monitoramento Interorganizacional	Análise das empresas concorrentes a fim de buscar ações legitimadas.	Quando a universidade decidiu inserir a Sustentabilidade no curso de Administração essa buscou verificar como as IES “concorrentes” estavam inserindo a temática Sustentabilidade em seus cursos?
	Difusão da Estrutura	As formas organizacionais se tornam mais legítimas quando se espalham.	A sustentabilidade está sendo inserida ou está presente em outros Cursos? Se sim, esses cursos estão inseridos na mesma estrutura do curso de administração?
	Presença de Champions	Estrutura pode promover a sua difusão.	Dentro da universidade percebe-se a presença de atores que defendem a ideia da Sustentabilidade e buscam a perpetuação dessa estrutura?
Sedimentação	Resultados positivos	É necessária uma relação positiva entre a institucionalização e os resultados.	A presença da sustentabilidade no curso de Administração está conseguindo dar bons resultados até agora? Como você vê o futuro da sustentabilidade no curso de Administração nesta universidade? Quais os principais problemas que ocorrem? O que se espera como bons resultados da inserção de temáticas contemporâneas, como sustentabilidade, nos cursos de graduação em Administração?
	Continuidade da estrutura	Continuidade histórica da estrutura adotada.	Há expectativa de que seja contínuo, ou seja, que a sustentabilidade figure como temática permanente no curso de Administração?

	Baixa resistência	A baixa resistência assegura a perpetuação da estrutura no tempo.	<p>Na universidade, os atores envolvidos, apresentam baixa resistência à sustentabilidade no curso?</p> <p>A gestão acadêmica-administrativa atende às necessidades da temática no curso?</p> <p>Os recursos humanos, financeiros, tecnológicos são suficientes para permanência da sustentabilidade no curso de administração?</p> <p>Os professores que atuam no curso de Administração tiveram algum incentivo para inserção da sustentabilidade nas disciplinas que ministravam?</p> <p>Os professores que atuam no curso de Administração tiveram alguma dificuldade para inserção da sustentabilidade nas disciplinas que ministravam?</p>
--	--------------------------	---	--

Legitimação	Legitimação Regulativa	Uma organização legitimada é aquela que é estabelecida e opera em conformidade com os requisitos legais.	<p>A sociedade, o mercado, a universidade, o governo legitimam a sustentabilidade como temática a ser trabalhada nos cursos de graduação em Administração?</p> <p>Ou seja, esses atores reconhecem a temática (sustentabilidade), como sendo parte do curso de graduação e por sua vez contribui com uma formação profissional?</p>
	Legitimação Normativa	Uma organização é apropriada quando obtém uma avaliação normativa positiva da sociedade e de seus <i>stakeholders</i> .	A implementação da sustentabilidade no curso de Administração impacta na legitimidade da universidade?
Isomorfismo	-	Práticas e formas de organização institucionalizadas são difundidas pela comunidade de agentes de um mesmo campo existem através do isomorfismo.	<p>A universidade busca se assemelhar às demais universidades que têm a sustentabilidade em seu currículo escolar?</p> <p>Existe uma preocupação em avaliar os casos de outras universidades, os problemas enfrentados, as melhorias implantadas, nas quais já está implantada a temática sustentabilidade no curso de Administração?</p>