

---

# SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: uma análise a partir da institucionalização de práticas ecoeficientes

*Corporate sustainability: an analysis from the institutionalization of eco-efficient practices*

Luciano Munck<sup>[a]</sup>, Bárbara Galleli Dias<sup>[b]</sup>, Rafael Borim de Souza<sup>[c]</sup>

<sup>[a]</sup> Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP), professor da Universidade Estadual de Londrina (UEL) e Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), Londrina, PR - Brasil, e-mail: munck@uel.br

<sup>[b]</sup> Aluna do Curso de Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina, PR - Brasil, e-mail: barbs\_galleli@hotmail.com

<sup>[c]</sup> Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade Estadual de Maringá em consórcio com a Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina, PR - Brasil, e-mail: rafaborim@yahoo.com.br

---

## Resumo

Quando discussões a respeito do desenvolvimento sustentável procuram se vincular ao contexto das organizações, o que mais se intenta é a viabilização desse por meio de rotinas de gestão passíveis de serem mensuradas, assim como acontece com as práticas de ecoeficiência. Estas, por meio de suas respectivas institucionalizações, compõem um dos mecanismos que permitem o alinhamento das organizações com seus respectivos ambientes institucionais. Por esse contexto, o presente artigo propõe a análise de quais caminhos podem possibilitar uma efetiva institucionalização de práticas ecoeficientes nas organizações. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, exploratória e bibliográfica. Constatou-se que as trajetórias traçadas pelos isomorfismos compõem uma das alternativas mais coerentes para a institucionalização da ecoeficiência nas organizações, por ações oriundas de exigências públicas, pela exposição de ações em relatórios padrões e, também, por pesquisas organizacionais vinculadas ao tema em perspectiva.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade organizacional. Ecoeficiência. Teoria institucional.

## Abstract

*When some discussions about the sustainable development look for a path of insertion in the organizational context, the biggest interest is to validate it through management routines able of being measured, as it happens with some eco-efficiency practices. These, by their institutionalization are recognized as one of the mechanisms that allow the alignment of the organizations with their institutional environment. In this context this article aims to analyze some ways of allowance of an effective institutionalization of eco-efficient practices in the organizations. It has been realized a qualitative, exploratory and bibliographical research. In the end, it's argued that*

*the isomorphism show some alternatives to be considered in the institutionalization of the eco-efficient practices in the organizations. The mainly mechanisms are: public politics, international reports and corporate researches.*

**Keywords:** *Corporate sustainability. Eco-efficiency. Institutional theory.*

## INTRODUÇÃO

Fala-se demasiadamente do desenvolvimento sustentável como um fenômeno de interesse a diversas ciências. Seus propósitos ainda não participam de um consenso ao redor do planeta, logo a operacionalização de seus princípios ainda consiste em ações dignas de investigação. Dentre as tentativas de viabilizar o desenvolvimento sustentável por métodos tangíveis, constam diversas atitudes de gestão proferidas por diferentes organizações.

Como parte desta realidade encontram-se os atos organizacionais ecoeficientes, os quais, ao lado do termo 'desenvolvimento sustentável', propagam-se cada vez mais em diferentes contextos organizacionais. O que se intenta é investigar se esta ecoeficiência organizacional pode ser considerada uma ferramenta de gestão devidamente institucionalizada nas realidades empresariais ou se não passa de um incremento figurativo nos processos de decisões.

Por este contexto, estabeleceu-se o presente artigo, com a seguinte problemática: quais os caminhos que melhor possibilitam uma efetiva institucionalização de práticas ecoeficientes nas organizações? Para tanto, foram selecionadas considerações a respeito

do desenvolvimento sustentável, sustentabilidade organizacional, ecoeficiência e teoria institucional.

## Metodologia

A abordagem do problema deu-se de maneira qualitativa, por ser esta uma forma adequada de entender a natureza de um fenômeno social. O objetivo do estudo foi analisado do ponto de vista exploratório, uma vez que se busca conhecer as características de um fenômeno, para procurar, em um momento posterior, explicações de suas causas e consequências. Em relação às estratégias de pesquisas abordadas, o estudo classifica-se como bibliográfico, uma vez que pretende conhecer, analisar e explicar contribuições ao tema abordado. Foi realizado um levantamento teórico-metodológico de temas que suportam a problemática apresentada pelo presente artigo (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

O Quadro 1 elenca quais os principais temas em análise neste artigo, o que se desejou investigar em cada um deles, os principais autores que contribuíram em relação à análise dos mesmos e os procedimentos técnicos utilizados para abordá-los.

**Quadro 1** - Estrutura de investigação temática e procedimentos de pesquisa

Temas	O que investigar?	Principais autores	Procedimentos
Desenvolvimento sustentável e sustentabilidade organizacional	Uma breve apresentação histórica, além de uma rápida menção a abordagens que qualificam a sustentabilidade das organizações.	Savitz e Weber (2007); Lorenzetti, Cruz e Ricioli (2008); Clapp (2005)	Pesquisa bibliográfica
Gestão ambiental e práticas ecoeficientes	O que é e qual a importância da gestão ambiental? Uma exploração sobre a ecoeficiência nas empresas.	Jabbour e Santos (2008); Sissino, Moreira (2005); Souza e Salgado (2008)	Pesquisa bibliográfica
Teoria institucional	Aspectos gerais da teoria institucional	Ventura (2005); Fernández-Alles e Valle-Cabrera (2006); Nardelli e Griffith (2003)	Pesquisa bibliográfica

Fonte: Dados da pesquisa.

## Desenvolvimento sustentável e sustentabilidade organizacional

Nesta seção serão abordadas algumas considerações sobre o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade organizacional, para que em seguida sejam abordadas as discussões sobre gestão ambiental e ecoeficiência.

Sabe-se que proposições relacionadas à sustentabilidade adquiriram destaque pela incorporação da promessa de evolução da sociedade rumo a um mundo mais harmonioso, no qual o meio natural e as conquistas culturais procuram ser preservados para as gerações futuras. De acordo com Dyllick e Hockerts (2002), a confrontação entre crescimento econômico e igualdade social vem sendo discutida por anos, logo, a adição deste desafio na capacidade global de desenvolver sustentavelmente os sistemas naturais atenua gradativamente a representatividade de cada um dos agentes sociais inseridos nesta ambiência, que busca uma sustentabilidade sistêmica.

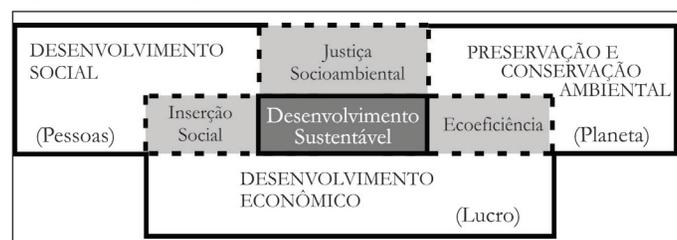
O conceito de desenvolvimento sustentável tem suas origens na Conferência das Nações Unidas sobre o Homem e o Meio Ambiente, realizada em Estocolmo em 1972. Entretanto, mesmo após a elaboração do Relatório de Brundtland, em 1987, o tema teve repercussão mundial somente com a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro em 1992, palco de elaboração da Agenda 21, uma detalhada orientação para resolver o paradoxo da coexistência entre progresso tecnológico e aumento da miséria (CLAPP, 2005). O relatório Nosso Futuro Comum, também reforçado no evento de 1992, introduziu a definição de desenvolvimento sustentável como aquele que permite à geração atual suprir as suas necessidades, sem comprometer as condições de subsistência das gerações futuras (LEFF, 2006). Mediante esta definição Motibeller-Filho (2007), argumenta que não basta apenas haver crescimento econômico, avanços tecnológicos e instituições, mas também uma revolução tecnológica e institucional que procure conciliar em seus processos decisórios interesses econômicos, preservação ambiental e justiça social.

A aceitação dos lucros empresariais por esferas comunitárias cada vez mais amplas passa a ser condição necessária a fim de que tais atores sociais não questionem e não promovam desordens no sistema econômico imperante (MUNCK, SOUZA, 2009a). Por razões como esta, os administradores mostram-se

cada vez mais preocupados com a reavaliação das rotinas organizacionais, a fim de que a sustentabilidade de ações e decisões proferidas pelas organizações seja assumida como condição prioritária.

De acordo com Savitz e Weber (2007), uma empresa é sustentável, quando gera lucro para os acionistas, protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com as quais mantém interações. Nessa mesma linha de raciocínio, Munck e Souza (2009b) assumem que ações organizacionais sustentáveis são aquelas responsáveis por causar o menor impacto ambiental possível por meio de atividades operacionais, simultaneamente preocupadas em promover desenvolvimento socioeconômico que propicie a sobrevivência de gerações presentes e futuras, e totalmente dependentes das pessoas inseridas em ambientes sociais e organizacionais, já que por elas são estabelecidas as decisões finais e validadoras de todas essas proposições.

Ao reconhecer que, para exercer suas atividades, as empresas consomem não só recursos financeiros, mas também ambientais e sociais, Elkington (1999) desenvolveu a “teoria dos três pilares” (*triple bottom line* – TBL). Esta visão tripartite sugere que desenvolvimento econômico, justiça ambiental e inserção social são igualmente relevantes para a compreensão da sustentabilidade. Conforme Lorenzetti, Cruz e Ricioli (2008), o pilar econômico da sustentabilidade organizacional representa a geração de riqueza pela e para a sociedade, por meio do fornecimento de bens e serviços; o pilar ambiental refere-se à conservação e ao manejo dos recursos naturais e o pilar social diz respeito ao alcance da igualdade e a participação de todos os grupos sociais na construção e manutenção do equilíbrio do sistema pelo compartilhamento de direitos e responsabilidades. Assim, uma visão equilibrada a respeito de como fazer uso dos recursos disponibilizados pela natureza é essencial para se garantir às gerações futuras prosperidade, equidade, manutenção do patrimônio ambiental e melhor qualidade de vida. A Figura 1 ilustra melhor inter-relacionamentos propostos pelo *triple bottom line*.



**Figura 1** - Elementos da sustentabilidade

Fonte: adaptado de SAVITZ; WEBER, 2007.

Conforme a Figura 1, os três pilares da sustentabilidade organizacional (social, ambiental e econômico) devem relacionar-se de forma integrada para o alcance do desenvolvimento sustentável. A partir da integração entre desenvolvimento social e econômico, promove-se a inserção social, entendida como o engajar da população (ou organização) em favor do coletivo, de modo que todos possam ter acesso à informação, alimentação, saúde, educação, habitação, trabalho, renda e dignidade. À medida que a inter-relação entre desenvolvimento econômico e preservação ambiental acontece, emerge o conceito de ecoeficiência, debatido em maior profundidade no próximo tópico. Já a justiça socio-ambiental ocorre quando a organização consegue integrar de maneira simultânea o desenvolvimento social ao capital natural, e passa a tratar da equalização da distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pela legislação ambiental, ou mesmo pelos problemas ambientais, entre diferentes grupos sociais (MUNCK; SOUZA, 2009b).

Savitz e Weber (2007) argumentam que a estrutura do TBL capta a essência da sustentabilidade organizacional, ao medir o impacto das atividades operacionais das empresas. Quando o resultado apresenta-se positivo, reflete aumento no valor da empresa, em termos de lucratividade e de contribuição para a riqueza dos acionistas, bem como no aspecto de seu capital social, humano e ambiental. Vale ressaltar que a sustentabilidade organizacional não significa meramente boa cidadania empresarial, isto é, ser reconhecida por reduzir as emissões de gases tóxicos ou por subsidiar benefícios de assistência médica aos funcionários, e muito menos se trata de apenas uma questão ética de negócios, ou filantropia. Como defendem Savitz e Weber (2007, p. 6), “a sustentabilidade é hoje, princípio fundamental da gestão inteligente, algo muito fácil de ignorar ou assumir como inevitável, num mundo em que o resultado financeiro geralmente é visto como a única medida de sucesso”.

Enfim, sistemas políticos, instituições, tratados ou modelos de gestão que vislumbrem o tratamento de problemáticas ambientais e sociais pela abordagem sustentável devem ser capazes de transpor as barreiras físicas das organizações no intuito de obter maior eficácia na resolução de calamidades. Logo, torna-se cada vez mais necessária uma resposta institucional que objetive, em seu agir, uma racionalidade que contemple a união

estável entre os desenvolvimentos econômico, social e ambiental (CLAPP, 2005). Dessa maneira, por ser assunto foco deste trabalho, a seção seguinte irá tratar de considerações acerca de práticas da ecoeficiência.

### Práticas ecoeficientes

Para Kraemer (2005), a incorporação da variável ambiental dentro da gestão empresarial converteu-se em uma necessidade inexplicável para empresas que visam a cumprir suas obrigações com a sociedade. Jabbour e Santos (2008) sustentam que as práticas da gestão ambiental são conceituadas como um processo adaptativo e dinâmico no qual as estratégias e atividades produtivas são direcionadas de acordo com a política ambiental da corporação, por meio de constante avaliação de sua interação com o ambiente externo.

Independentemente do que venha motivar a gestão sustentável, ela parece ser uma tendência inexorável e uma boa oportunidade a considerar. Lorenzetti, Cruz e Ricioli (2008) propõem, assim, a discussão de um modelo de gestão que leve em conta também outros fatores, que a disciplina econômica denomina como externalidades, positivas e negativas, as quais são consideradas impossíveis ou muito difíceis de contabilizar pelas práticas convencionais. Exemplos de externalidades negativas envolvem custos oriundos do descarte de produtos, custos por serviços ambientais de recuperação e limpeza, etc. Neste contexto, a literatura acadêmica investiga o relacionamento entre desempenho ambiental e financeiro.

Conforme disseminado pelo World Business Council for Sustainable Development (WBCSD, 2000), a ecoeficiência é atingida por meio do fornecimento de bens e/ou serviços a preços competitivos, que satisfaçam a necessidade dos consumidores e, ao mesmo tempo, proporcionem qualidade de vida e reduzam o impacto ambiental, bem como o consumo de recursos naturais. Piotto (2003) discorre sobre a ecoeficiência como a capacidade de saber combinar desempenho econômico e ambiental, ou seja, a organização, ao mesmo tempo em que reduz impactos ambientais, utiliza mais racionalmente matérias-primas e energia, reduz os riscos de acidentes e melhora a relação da organização com as partes interessadas (*stakeholders*). A despeito

de ser bem delineado, Huppés e Ishikawa (2005) afirmam que o ‘assunto ecoeficiência’ mostra-se muito diverso, ou rico de atribuições, quando visto pelo lado positivo.

Segundo Salgado (2004), a inserção de práticas ecoeficientes direciona a empresa para uma grande vantagem competitiva diante de seus concorrentes, e para que isso ocorra devem ser aplicados três conceitos fundamentais: redução do consumo de recursos naturais, tais como energia, matérias, água e solo; redução no impacto na natureza, isto é, diminuição na poluição do ar e da água; e aumento da produtividade ou no valor do produto/serviço, o que pode ser feito por meio da modificação destes com vista a atender às necessidades dos clientes com menor utilização de recursos.

Conforme Sissino e Moreira (2005), em um programa de ecoeficiência o processo produtivo é constantemente monitorado e são identificadas todas as fontes de uso de água, energia e materiais, nas quais podem ou não ocorrer desperdícios ocultos, com conseqüente aumento no gasto de água e energia e incremento na geração de resíduos tóxicos. Esses desperdícios frequentemente são fruto de problemas operacionais, qualidade de recursos materiais e falta de procedimentos e de treinamento adequado das equipes.

O Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS, 2007) indica três categorias sucessivas para as práticas de ecoeficiência, ilustradas no Quadro 2, que apresenta um comparativo com pontos positivos e limitações de cada categoria.

**Quadro 2** - Comparativo entre as três categorias para a ecoeficiência

<b>Categorias</b>	<b>Pontos positivos</b>	<b>Limitações</b>
Processos mais limpos	É mais fácil de implantar, promove a utilização mais eficiente dos recursos.	Atua na adaptação de processos já existentes, não aprofunda as mudanças, realiza melhorias apenas incrementais.
Produtos mais limpos	Alteração do projeto, com a utilização da análise do ciclo de vida.	Necessita de mudanças no processo produtivo e na escolha de matéria-prima.
Uso de recursos sustentáveis	Atuação de forma abrangente, saindo dos limites da empresa, preocupando-se com o desenvolvimento de fornecedores e conscientização dos consumidores.	Dificuldade para implantação, pois necessita de um grande comprometimento dos públicos interno e externo da empresa, e conhecimento dos conceitos da ecologia industrial.

De acordo com Jabbour e Santos (2008), para que seja possível alinhar as estratégias de desenvolvimento de processos, gestão da qualidade, logística e desenvolvimento de produto a qualquer iniciativa de gestão ambiental na empresa como as práticas ecoeficientes, o apoio do departamento da produção é fundamental. Segundo Sissino e Moreira (2005), várias são as vantagens ocasionadas pela implantação da ecoeficiência, tanto tangíveis como intangíveis: minimização dos danos ambientais, o qual minimiza os riscos e responsabilidades derivadas; promoção de condições ótimas de segurança e saúde ocupacional; melhoria da eficiência e competitividade, o que impulsiona a inovação; melhoria da reputação e do relacionamento com os órgãos ambientais e com a comunidade, etc. Salgado (2004) cita outras vantagens para as organizações privadas, como, por

exemplo, a economia de recursos e redução de custos operacionais, a valorização de subprodutos a partir da cooperação entre as empresas, e maior rentabilidade e participação em mercados mais sustentáveis, causadas pelos produtos ambientalmente renovados. A autora lembra que a partir do momento em que os executivos reconhecem que a implementação de práticas ecoeficientes não só reduzem os impactos ambientais, mas também agregam valor ao processo produtivo, essas passam a ser mais utilizadas e incorporadas nas organizações.

Pela evolução da importância da questão ambiental, vislumbram-se as decisões organizacionais sendo alinhadas a preceitos sustentáveis. Por esta razão, as mudanças institucionais tornam-se necessárias, uma vez que as instituições precisam ser eficientes no atendimento pleno dos anseios originados

em diferentes tempos (MUNCK; SOUZA, 2009b). Assim, o próximo tópico irá tratar sobre as premissas da teoria institucional a fim de que seja maior o entendimento do leitor sobre o objetivo deste artigo.

### **Teoria institucional – discussões preliminares**

No campo dos estudos teórico-organizacionais, Crubellate, Grave e Mendes (2004) apresentam a teoria institucional como uma alternativa à concepção de ação social predominante há algum tempo, principalmente a de que toda decisão deve resultar de processos racionais de escolha. Na visão de Machado-da-Silva e Gonçalves (apud VENTURA, 2005), a teoria institucional é fruto da convergência de influências de correntes da ciência política, da sociologia e da economia, com a intenção de incorporar em suas proposições a ideia de instituições e de padrões comportamentais, de normas e valores, em que se situam indivíduos, grupos e organizações. Apesar de desenvolver-se em três vieses diferentes (econômico, político e sociológico), a compreensão do processo de institucionalização aqui apresentado terá suas bases na sociologia.

Para Souza, Ozawa e Aligleri (2007), a influência do ambiente para o entendimento da teoria institucional é decisiva, ao ponto de que as organizações devem ser vistas como reflexos estruturais da realidade socialmente construída, condicionadas em essência por seu ambiente institucional. Em conformidade, Ventura (2005) sustenta que a noção de ambiente evoluiu de um enfoque generalista para um enfoque simbólico, isto é, os ambientes passam a ser considerados não apenas fonte de recursos e depósitos de resultados produtivos, mas uma série de elementos simbólicos (reconhecimento social e legitimação) que proporcionam crenças que funcionam como “mitos racionais”.

De acordo com Fernández-Alles e Valle-Cabrera (2006), no contexto ambiental atual todas as organizações são instituições, em maior ou menor grau, entretanto, as forças institucionais a que são expostas variam de acordo com suas atividades e incumbências principais. É possível entender, então, que a teoria institucional pressupõe um sistema de relacionamento aberto com as organizações por meio da imposição de normas e valores, os quais acabam por ser validados no contexto organizacional,

sem, necessariamente, haver um requisito técnico (SOUZA; OZAWA; ALIGLERI, 2007).

No entanto, Tolbert e Zucker (1999) alertam para o fato de que a abordagem institucional ainda deve se institucionalizar, uma vez que há pouco consenso sobre a definição de conceitos-chave, mensurações ou métodos no âmbito desta tradição teórica. Além disso, as autoras afirmam que a teoria institucional ainda não possui um conjunto base de variáveis-padrão, metodologia de pesquisa própria e tampouco um conjunto de métodos específicos.

Com a crescente visibilidade de teorias sociais interpretativistas, a teoria institucional passou a enfatizar aspectos cognitivos como intermediários entre as pressões contingentes e as respostas organizacionais. Deste ponto, da vertente teórica em estudo é possível destacar duas abordagens: o “antigo” institucionalismo (ou tradicional) e o novo institucionalismo (ou teoria neoinstitucional); este pode ser entendido com uma tentativa de continuação daquele. Contudo, cabe ressaltar algumas divergências, conforme aponta o estudo de Ventura (2005):

- enquanto o “antigo” institucionalismo enfatiza o conflito de interesses na formulação da ação organizacional, o novo institucionalismo pouco o considera;
- em relação à base de pensamento, a “antiga” abordagem tem seus princípios na teoria da ação parsoniana e na abordagem freudiana do ego; já o novo institucionalismo considera a teoria da ação prática;
- sobre o ambiente, o novo institucionalismo o entende como elemento constitutivo da organização, ao passo que o antigo o percebe como mero campo fornecedor de elementos de associação.

Fernández-Alles e Valle-Cabrera (2006) salientam que a teoria neoinstitucional apresenta uma perspectiva dinâmica por meio da qual é permitido explicar mudanças – também por isso a escolha desta abordagem neste estudo. Em adição, o novo institucionalismo assume as instituições como portadoras de regras e normas que formam a ação social, e assim podem ser consideradas como aquelas que perseguem objetivos sociais (MUNCK; SOUZA, 2009a).

Um dos pressupostos centrais dessa perspectiva [neo-institucional] é o de que a realidade é

socialmente definida e construída, na medida em que os agentes sociais interagem e definem para si, por processos pouco conscientes ou intencionais, o significado do mundo circundante. As instituições são compreendidas como definidoras de nossa visão de mundo e, com isso, importantes influenciadoras do comportamento social (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004).

Ainda sob a perspectiva sociológica, é possível encontrar diferenças na abordagem dos conceitos de “instituição” e processo de “institucionalização”. Scott (apud VENTURA, 2005) assegura que a divergência de maior impacto está na ênfase atribuída aos elementos institucionais, à relação entre instituições e organizações, o que divide o institucionalismo em três pilares – regulador, normativo e cognitivo – e a partir deles encontram-se diversas visões para a questão da legitimidade.

Alguns estudos citam a definição de Suchman (VENTURA, 2005; FERNÁNDEZ-ALLES; VALLE-CABRERA, 2006), em que a legitimidade é considerada uma percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma organização são desejáveis, próprias ou adequadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores e crenças. Em outras palavras, legitimidade refere-se ao grau de aceitação que uma organização recebe da sociedade e, segundo Ventura (2005), ocorre à medida que as entidades procuram alinhar suas ações e estruturas aos valores do ambiente e aos conceitos tidos como socialmente corretos.

Ao retomar a questão dos três pilares da teoria institucional, tem-se que o pilar regulador aproxima-se da teoria organizacional clássica, pois enfoca a fixação e controle de normas, regras, leis e sanções. O pilar normativo, por sua vez, tem sua ênfase em uma base moral, mais profunda de legitimação. Os valores e normas são considerados elementos capazes de pressionar a ação organizacional e transformam-se, pelo uso cotidiano, em uma obrigação social. Por fim, o pilar cognitivo (base do neoinstitucionalismo) enfatiza a importância das interpretações subjetivas das ações. Assim, a legitimidade é tida como proveniente da adoção de uma estrutura comum de referência ou definição da situação (TOLBERT; ZUCKER, 1999; VENTURA, 2005; FERNÁNDEZ-ALLES; VALLE-CABRERA, 2006; MUNCK; SOUZA, 2009a).

Em continuidade, ponto fundamental da teoria institucional é a questão do isomorfismo, processo pelo qual as empresas submetidas a pressões comuns para mudança adotam estruturas e estratégias similares. Admite-se que são dois os tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional. Enquanto o primeiro assume um sistema de racionalidade que enfatiza o mercado de competição, o segundo refere-se à busca de força política, legitimidade institucional, conveniência social e econômica (VENTURA, 2005). No caso do isomorfismo institucional, a adoção de padrões é impulsionada pelo tamanho ou pela visibilidade de um empreendimento; assim, quando a maioria das organizações está estruturada de forma semelhante, assume-se que a estrutura é legítima (NARDELLI; GRIFFITH, 2003). Conforme indicam Tolbert e Zucker (1999) são três os mecanismos por meio dos quais ocorrem mudanças com vista à homogeneidade nas organizações:

- 1) isomorfismo coercitivo: trata da influência política e da legitimidade. É fruto de pressões formais e informais exercidas da organização por outras das quais depende e também por expectativas sociais em relação à maneira como devem operar; desse modo, as organizações líderes forçam as outras de sua cadeia produtiva a adotar práticas equivalentes às suas;
- 2) isomorfismo mimético: ocorre à medida que organizações copiam as ações de outras que julgam superiores, na tentativa de livrar-se das incertezas ambientais; assim, muitas corporações adotam inovações apenas para atingir a legitimidade e demonstrar que tentam melhorar suas condições atuação;
- 3) isomorfismo normativo: associa-se à profissionalização; membros de uma mesma profissão irão definir as melhores condições e métodos de se trabalhar.

Posto isso, faz-se necessário discorrer sobre o processo de institucionalização de crenças e valores, o qual pode ocorrer em diversos níveis de análise. Ventura (2005) conceitua as instituições como uma ordem social ou padrão que adquire determinado estado ou propriedade; logo, institucionalização liga-se à ideia de permanência. Ainda nos estudos da autora,

com apoio em Meyer e Rowan, a institucionalização envolve o processo por meio do qual processos sociais, obrigações ou fatos passam ao *status* de norma, tanto no pensamento quanto na ação social.

Já Tolbert e Zucker (1999, p. 205) definem a institucionalização como o conjunto de processos concomitantes que “sugerem variabilidade nos níveis de institucionalização, implicando, deste modo, que alguns padrões de comportamento social estão mais sujeitos do que outros à avaliação crítica, modificações e mesmo à eliminação”. Dessa maneira, para uma organização, institucionalizar-se significa uma alternativa para mudanças necessárias, as quais podem ocorrer por meio da eficiência ou apenas por adequações conformais adotadas na gestão organizacional (SOUZA; OZAWA; ALIGLERI, 2007).

De acordo com Tolbert e Zucker (1999), durante o processo de institucionalização (habitualização, objetificação e sedimentação) até chegar-se ao patamar da sedimentação, as organizações respondem às pressões do processo, conforme seus interesses materiais ou simbólicos, dificultando ou facilitando a assimilação da prática. Portanto, o posicionamento da organização diante dessas pressões irá depender de uma série de aspectos, como as características da organização, sua localização e campo organizacional. Vistas as considerações acerca da teoria institucional, a próxima seção irá contemplar discussões acerca dos melhores caminhos para a institucionalização das práticas ecoeficientes.

### **A institucionalização de práticas ecoeficientes nas organizações**

De acordo com Nardelli e Griffith (2003), a partir da década de 1990 as organizações passaram a agir sob novas demandas institucionais, como a ética nos negócios, a responsabilidade social e, principalmente, o desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, os múltiplos fatores relacionados à legislação, às mudanças do comportamento do consumidor, à ação de grupos ambientalistas e às estratégias empresariais compõem uma nova regulação ambiental e contribuem para o surgimento de uma série de novos valores, os quais corrigem ou eliminam produtos e processos não comprometidos com as práticas sustentáveis.

A dinâmica ambiental e a consideração por elementos simbólicos e valores normativos

levaram ao reconhecimento da importância do gerenciamento simbólico e da responsabilidade social (FERNÁNDES-ALLES; VALLE-CABRERA, 2006). A incorporação de uma gestão ambiental efetiva demanda uma abordagem adequada para lidar com um universo globalmente interconectado, o que exige mudanças de percepção, valores e pensamentos. Assim, ao retomar os pressupostos da teoria institucional é possível inferir que, pelo fato de empresas tenderem a se transformar conforme as pressões do campo institucional em que estão inseridas, as práticas sustentáveis podem ser consideradas como respostas a tais externalidades.

Por este contexto, os autores deste artigo consideram que os vieses do isomorfismo institucional configuram melhor alternativa para a institucionalização das práticas ecoeficientes. Fernández-Alles e Valle-Cabrera (2006) acreditam que as vantagens competitivas são suportadas pela heterogeneidade dos recursos, contrariamente aos pressupostos do isomorfismo, porém, mediante o isomorfismo institucional, adquire-se mais acessibilidade aos mesmos recursos, elevado grau de legitimação e vantagens competitivas.

Em um primeiro momento, tem-se que a institucionalização das práticas ecoeficientes por meio do isomorfismo coercitivo decorre da ação de políticas governamentais. Jänicke (2008) sustenta que, invariavelmente, a questão ambiental demanda apoio político, fato que é confirmado por três argumentos:

- 1) as falhas de mercado por si só demandam suporte político;
- 2) inovações no âmbito ambiental são respostas a problemas que se apresentam (ou irão se apresentar) em dimensões globais, por isso o potencial global de mercado tende a ser baseado em necessidades ambientais globais;
- 3) o crescimento mundial das indústrias demanda inovações ambientais, uma vez que diversos recursos naturais são escassos e a capacidade do planeta é limitada.

Bleichwitz (2003) assegura que, indubitavelmente, instituições empresariais não são capazes de resolver completamente os problemas comuns à sociedade. Conforme aponta o autor, os governos são responsáveis pela definição das condições de enquadramento e organização de processos para o alcance de ferramentas para a gestão do bem comum,

enquanto que os mercados são responsáveis apenas por encontrar e gerenciar soluções. Além disso, é sugerido que as políticas públicas devam ser acompanhadas por incentivos econômicos, como as ecotaxas, haja vista que as ferramentas econômicas em geral são ótimos mecanismos de comunicação. As ecotaxas são instrumentos econômicos de tributação que visam a financiar empresas licenciadas para o recolhimento de resíduos produtivos. Assume-se, então, que as ações governamentais em prol da institucionalização das práticas ecoeficientes devem ocorrer de maneira a atingir toda a comunidade empresarial, de forma clara, coerente e acompanhada por incentivos econômicos.

Em continuidade, a institucionalização de práticas ecoeficientes a partir do isomorfismo mimético pode ocorrer por meio da verificação de relatórios de sustentabilidade divulgados por entidades internacionalmente reconhecidas, como a Global Reporting Initiative (GRI) e o CEBDS, em âmbito nacional. Tais relatórios são considerados ferramentas para a promoção dos objetivos sustentáveis de uma empresa, bem como um instrumento pelo qual a organização mede, comunica e desenvolve seus valores, processos e metas. Assim, à medida que organizações copiam as ações ecoeficientes de outras que julgam superiores, justamente por comporem relatórios renomados da área, na tentativa de livrar-se das incertezas ambientais, é configurada a sua institucionalização via isomorfismo mimético. Contudo, é de suma importância ressaltar que essa alternativa deve ser considerada somente após uma profunda investigação acerca da real atividade sustentável da empresa, ou se apenas não se trata de modismo.

Enfim, Fernández-Alles e Valle-Cabrera (2006) defendem que as organizações são deliberadas a aceitar passivamente pressões normativas a fim de obter apoio social dos *stakeholders* como, por exemplo, aderir a regulações especificadas por associações

profissionais. Logo, sobre a institucionalização da ecoeficiência organizacional por meio do isomorfismo normativo, sugere-se que esta seja alcançada mediante a verificação de pesquisas realizadas por organizações que priorizem práticas reconhecidas, por empresas do mesmo setor. Rosseto e Rosseto (2005) acreditam que o que leva as organizações a assumir esta postura isomórfica em relação às organizações líderes de seu ambiente é o fato de buscarem autodefesa em relação aos problemas que não conseguem resolver com ideias criadas por elas mesmas. Assim, passam a desenvolver processos semelhantes aos observados em outras organizações a fim de facilitar suas relações inter-organizacionais, e a favorecer o seu funcionamento a partir da utilização de regras socialmente aceitas.

Apesar da exigência de mudanças de percepção, valores e pensamentos provenientes da incorporação de uma gestão ambiental efetiva, Nardelli e Griffith (2003) admoestam que as ações sustentáveis de uma empresa não são determinadas completamente pelo meio externo, mas que as decisões internas recebem influências diretas das estruturas desse meio. Além disso, as mudanças resultantes dessas ações nem sempre são necessariamente melhorias ou visam ao melhor desempenho eficiente, porém, reproduzem conformidade às normas institucionais.

Como visto, em virtude da evolução do tratamento da questão ambiental no campo organizacional, a institucionalização de práticas ecoeficientes torna-se necessária, uma vez que as instituições mostram-se eficientes no atendimento pleno dos anseios originados em diferentes tempos, de modo perene. Acredita-se, portanto, que a institucionalização das práticas ecoeficientes é imprescindível para as organizações que almejam manter-se alinhadas com seu campo institucional. Entendido que o melhor caminho para a operacionalização desta constatação é o isomorfismo institucional, o Quadro 3 sintetiza as ideias aqui postadas.

**Quadro 3** - Institucionalização de práticas ecoeficientes

Tipos de Isomorfismo Institucional	Institucionalização de práticas ecoeficientes
Isomorfismo coercitivo	Por meio de ações governamentais que ocorram de maneira a atingir toda a comunidade empresarial, de forma clara, coerente e acompanhada por incentivos econômicos.
Isomorfismo mimético	Ocorre à medida que organizações copiam as ações ecoeficientes de outras que julgam superiores, uma vez que compõem relatórios renomados da área, e as têm divulgadas nestes.
Isomorfismo normativo	É alcançada mediante a verificação de pesquisas realizadas por organizações que priorizem práticas reconhecidas, por empresas do mesmo setor.

Fonte: Dados da pesquisa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como pressuposto investigar quais os caminhos que melhor possibilitam uma efetiva institucionalização de práticas ecoeficientes nas organizações, uma vez que respostas institucionais são entendidas como melhores respostas sobre a evolução da questão ambiental nas organizações. Considerou-se neste estudo os vieses do isomorfismo institucional como uma melhor alternativa para a institucionalização das práticas ecoeficientes, já que por meio deste é possível adquirir mais acessibilidade a recursos, elevado grau de legitimação e vantagens competitivas.

Pelas considerações vistas, como a inerente demanda da dinâmica mercadológica sobre regulamentações governamentais e a capacidade e responsabilidade do governo em agir em favor do bem comum, acredita-se que a institucionalização da ecoeficiência em organizações ocorra com melhor fundamento com o isomorfismo coercitivo. Tal fenômeno decorre da ação de políticas governamentais, as quais devem ocorrer de maneira a atingir toda a comunidade empresarial, de forma clara e coerente, e acompanhadas por incentivos econômicos. Alguma parte da comunidade empresarial ainda está acomodada, assiste e espera outros agirem. Para essa, parece que a ecoeficiência não passa de um amplo projeto desconsiderado. Destarte, a ação do governo parece atingir de modo coercitivo a essa desconsideração, principalmente pelo poder que tem sobre o capital econômico das empresas.

Instituições transformam-se no decorrer do tempo e são desafiadas a mudar a partir da geração de conhecimento e/ou pelo ambiente competitivo, e por esta razão a situação mostra-se cada vez mais complexa. O modo como a questão ambiental é tratada dentro da organização depende de como é definida fora dela, e também por este motivo entende-se que ações públicas são o melhor caminho para a institucionalização das práticas ecoeficientes.

Para responder de maneira adequada à regulação ambiental vigente, não basta que o discurso da ecoeficiência seja disseminado na organização, mas que seja incorporado de maneira institucional. A intenção é que as práticas ecoeficientes sejam transformadas em valor permanente na cultura da empresa, para que assim seja alcançado o desenvolvimento sustentável, e este também seja inerente ao crescimento das organizações.

Cabe lembrar que este é um trabalho de cunho essencialmente exploratório, e por esta razão indica-se que novas pesquisas na área interessadas em confrontar, aprimorar ou até mesmo desenvolver as inferências aqui propostas são bem vindas.

## REFERÊNCIAS

- BLEISCHWITZ, R. Cognitive and institutional perspectives of eco-efficiency. **Ecological Economics**, v. 46, n. 3, p. 453-467, 2003.
- CLAPP, J. Global environmental governance for corporate responsibility and accountability. **Global Environmental Politics**, v. 5, n. 3, p. 23-34, 2005.
- CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – CEBDS. **Relatório de Sustentabilidade Empresarial**. 2007. Disponível em: <<http://www.cebds.org.br/cebds/pub-rse.asp>>. Acesso em: 22 out. 2009.
- CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 3, p. 37-60, 2004. Edição especial.
- DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, p. 130-141, 2002.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21<sup>st</sup> century business**. Oxford: Capstone Publishing Limited, 1999.
- FERNÁNDES-ALLES, M.; VALLE-CABRERA, R. Reconciling institutional theory with organizational theories: how neoinstitutionalism resolves five paradoxes. **Journal of Organizational Change Management**, v. 19, n. 4, p. 503-517, 2006.
- HUPPES, G.; ISHIKAWA, M. A framework for quantifies eco-efficiency analysis. **Journal of Industrial Ecology**, v. 9, n. 4, p. 25-41, 2005.
- JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Explorando o lado humano do processo de desenvolvimento de produtos com elevado desempenho ambiental: conceitos, relacionamentos e estudo de casos. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 11., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SIMPOI, 2008. p. 1-16.

- KRAEMER, M. E. P. Gestão ambiental como vantagem competitiva. **Revista Gestão Universitária**, v. 2, n. 4, p. 1-9, 2005. Edição especial.
- JÄNICKE, M. Ecological modernisation: new perspectives. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 5, p. 557-565, 2008.
- LEFF, E. **Racionalidade ambiental**: a reapropriação social da natureza. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.
- LORENZETTI, D. H.; CRUZ, R. M.; RICLIOLI, S. Estratégia empresarial e sustentabilidade: um modelo integrador. **Revista da Pós-Graduação: Administração**, v. 2, n. 3, p. 33-57, 2008.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MONTIBELLER-FILHO, G. **Empresas, desenvolvimento e ambiente**: diagnóstico e diretrizes de sustentabilidade. Barueri: Manole, 2007.
- MUNCK, L.; SOUZA, R. B. A relevância do ser humano no contexto de institucionalização e legitimação do paradigma da sustentabilidade. **Revista de Gestão USP**, v. 16, n. 3, p. 1-14, 2009a.
- MUNCK; L. SOUZA, R. B. Gestão por competências e sustentabilidade empresarial: em busca de um quadro de análise. **Gestão e Sociedade**, v. 3, n. 6, p. 254-287, 2009b.
- NARDELLI, A. M. B.; GRIFFITH, J. J. Modelo teórico para compreensão do ambientalismo empresarial do setor florestal brasileiro. **Árvore**, v. 27, n. 6, p. 855-869, 2003.
- PIOTTO, Z. C. **Eco-eficiência na indústria de celulose e papel**: estudo de caso. 2003. 226 f. Tese (Doutorado em Engenharia Sanitária e Hidráulica) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- ROSSETO, C. R.; ROSSETO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE – Eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 7, jan./jun. 2005. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/1869.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2009.
- SALGADO, V. G. **Proposta de indicadores de ecoeficiência para o transporte de gás natural**. 2004. 230f. Dissertação (Mestrado em Ciências do Planejamento Energético) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.
- SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável**: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- SISSINO, C. L. S.; MOREIRA, J. C. Ecoeficiência em estabelecimentos de saúde. **Caderno de Saúde Pública**, v. 21, n. 6, p. 1893-1900, 2005.
- SOUZA, C. R.; SALGADO, J. M. O repasse de modismos: considerações teóricas sobre a questão ambiental na formação de administradores. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 13., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANGRAD, 2008.
- SOUZA, R. B.; OZAWA, M. M.; ALIGLERI, L. M. A contribuição da teoria institucional para a compreensão do modelo de gestão socialmente responsável adotado pelas empresas contemporâneas. In: SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA/USP, 10., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade de São Paulo-FEA, 2007.
- 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**: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, cap. 6. p. 196-219.
- VENTURA, E. C. F. **Dinâmica de institucionalização de práticas sociais**: um estudo da responsabilidade social no campo das organizações bancárias. 2005. 226 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE, São Paulo, 2005.
- WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT – WBCSD. **A eco-eficiência**: criar mais valor com menos impacto. Lisboa: BCSD Portugal, 2000.

Recebido: 22/11/2009  
Received: 11/22/2009

Aprovado: 05/12/2009  
Approved: 12/05/2009