

## A Institucionalização do Pilar Econômico da Sustentabilidade e a Subvalorização dos Pilares Social e Ambiental

### The Institutionalization of the Economic Pillar of Sustainability and Undervaluation of the Social and Environmental Pillars

Elizabeth Wood Moçato-de-Oliveira<sup>1</sup>

Diogo Diniz Lopes Sola<sup>2</sup>

#### Resumo

Este trabalho tem como objetivo entender se o pilar econômico da sustentabilidade é mais valorizado pelas organizações em detrimento dos pilares social e ambiental. Para tanto, foi trabalhado o conceito de institucionalização, e sustentabilidade econômica, social e ambiental. Quanto à metodologia, este estudo caracteriza-se por ser qualitativo, exploratório, bibliográfico e teórico. Conclui-se que a sustentabilidade econômica é institucionalizada pela sociedade e pelas organizações, visto que o ambiente no qual a organização está inserida é pautado pelo capitalismo, que busca lucros, e, portanto a organização acaba por ter seus processos pautados principalmente no pilar econômico.

**Palavras-chave:** Institucionalização; Sustentabilidade Econômica; Subvalorização dos pilares social e ambiental.

#### Abstract

This study aims to understand if the economic pillar of sustainability is valued by organizations at the expense of social and environmental pillars. To that end, the institutionalization, economic sustainability, social and environmental concepts were worked. Regarding to the methodology, this study is characterized for being qualitative, exploratory and theoretical. We conclude that economic sustainability is institutionalized by society and organizations, because the environment in which the organization operates is guided by capitalism, seeking profits, and therefore the organization ultimately has its processes guided primarily based on economic pillar.

**Keywords:** Institutionalization; Economic Sustainability; Underestimation of the social and environmental pillars.

---

<sup>1</sup> Mestranda em Administração com ênfase em Sustentabilidade pela Universidade Estadual de Londrina UEL, Especialista em Gestão Financeira e Contábil pela Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana, Brasil. Contato: [bete\\_mocato@hotmail.com](mailto:bete_mocato@hotmail.com)

<sup>2</sup> Bacharel em Direito pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná PUC/PR, Especialista em Direito do /Estado pela Universidade Estadual de Londrina UEL, Brasil. Contato: [diogosola@hotmail.com](mailto:diogosola@hotmail.com)

## **1. Introdução**

Muitos estudiosos como Elkington (2001); Arroyo e Schuch (2006); Banerjee (2003); Robinson (2000); Dias e Barros (2008); Zioni (2005); Montibeller (2007); Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2011); Foladori (2002); Ruscheinsky (2003); Guerra (2008); Alperstedt et al. (2006), alertam para uma possível valorização do pilar econômico em detrimento dos pilares social e ambiental da sustentabilidade.

Dentre as questões que estes autores salientam está a subvalorização de questões sociais e ambientais em detrimento da engenharia econômica; a não consideração das necessidades dos empobrecidos, e de questões ambientais por parte do capitalismo; a ideia de que o desenvolvimento sustentável ainda hoje é baseado em uma racionalidade econômica, e que este desenvolvimento tornou-se simplesmente um outro nome para crescimento econômico; a concepção de desenvolvimento sustentável utilizada como vantagem competitiva; a visão da sustentabilidade voltada somente para o cliente, desempenho econômico e ambiental; a implantação de uma política de sustentabilidade nas organizações relacionada à gestão estratégica; o desenvolvimento sustentável atrelado ao sistema de mercado capitalista, sem questionar suas apropriações indevidas, que geram pobreza, diferenciação social e injustiça.

A partir de constatações como estas vê-se a valorização de aspectos econômicos e a subvalorização de questões sociais e ambientais, que são igualmente importantes para a concretização da sustentabilidade organizacional. Sabendo disso, procura-se com este trabalho responder a seguinte pergunta: o pilar econômico da sustentabilidade é mais valorizado pelas organizações em detrimento dos pilares social e ambiental?

Tal investigação é pertinente para conhecer os fundamentos de tal realidade, pois através deste levantamento pode-se entender os motivos pelos quais existe esta valorização, e buscar formas de realizar mudanças em prol da sustentabilidade plena, que contemple igualmente aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Para tanto este trabalho divide-se em seis seções, a primeira delas é a presente introdução; na segunda seção é apresentada a metodologia do trabalho; a terceira seção exprime os resultados de uma revisão teórica acerca da Teoria Institucional, a fim de conhecer seus fundamentos, e o processo de institucionalização de estruturas e procedimentos. Esta etapa foi realizada com o intuito de posteriormente ser utilizada para entender o processo de valorização e institucionalização da sustentabilidade econômica.

Na quarta seção apresenta-se a investigação teórica acerca dos conceitos de sustentabilidade e sustentabilidade organizacional, a última trabalhada sob a proposta do Triple Bottom Line, a fim de conhecer o ponto de vista de teóricos acerca do tema, bem como a formação da sustentabilidade organizacional.

Na quinta seção discute-se a sustentabilidade econômica como sendo o pilar da sustentabilidade institucionalizado pela sociedade e pelas organizações. Por fim, na última seção são dispostas as considerações finais deste trabalho.

## **2. Metodologia**

Este trabalho caracteriza-se por ser qualitativo, teórico, exploratório e bibliográfico, vez que a partir de levantamento bibliográfico busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre o tema abordado e se propõe a aprimorar a idéia de valorização do pilar econômico, a partir das contribuições teóricas utilizadas.

A seguir, no quadro 1, apresenta-se a estrutura de investigação deste trabalho.

**Quadro 1-** Estrutura de investigação.

CATEGORIAS	AUTORES	O QUE VERIFICAR?
Teoria Institucional e o processo de institucionalização de estruturas, processos e práticas	Machado-Da-Silva e Gonçalves (1999); Tolbert e Zucker (1999); Meyer e Rowan (1977); Alperstedt et al. (2006); Barley e Tolbert (1997); Ogawa (1994); Quinello (2007); Amaral Filho e Machado-Da-Silva (2006); Rossetto e Rossetto (2005); Hardy et al. (1983).	Do que trata a Teoria Institucional? Como se dá a institucionalização de uma estrutura, prática ou processo? Quais as vantagens e desvantagens da institucionalização?
Sustentabilidade sistêmica e organizacional	Ransburg e Vágási (2007); Montibeller Filho (2007); Borim-de-Souza (2010); Elkington (1999); Munck e Borim-de-Souza (2011); Bansi et al. (2011); Osório, Lobato e Castillo (2005); Dyllick e Hockerts (2002); Munck et al. (2011); Jamali (2006); Passet (1996); Elkington (1999); Lorenzetti, Cruz e Ricioli (2008); Dyllick e Hockerts (2002).	O que os estudiosos entendem por sustentabilidade? O que os estudiosos entendem por sustentabilidade organizacional? Qual a proposta do Triple Bottom Line? O que caracteriza os pilares econômico, social e ambiental da sustentabilidade?
A sustentabilidade econômica como pilar institucionalizado da sustentabilidade	Borim-de-Souza e Munck (2009); Elkington (2001); Arroyo e Schuch (2006); Banerjee (2003); Robinson (2000); Munck e Borim-de-Souza (2009); Dias e Barros (2008); Zioni (2005); Montibeller (2007); Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2011); Foladori (2002); Ruscheinsky (2003); Guerra (2008); Luhmann (2010); Alperstedt et al. (2006); Meyer e Rowan (1977); Tolbert e Zucker (1999); Hardy et al. (1983).	A sustentabilidade é pautada na lógica econômica? Como as organizações vêem a sustentabilidade? Existe a subvalorização dos pilares ambiental e social da sustentabilidade? Se existe, porque isto acontece?

Fonte: elaborado pelos autores.

### 3. A Teoria Institucional

A Teoria Institucional é resultado da convergência de elementos teóricos advindos da ciência política, da sociologia, e da economia, que buscavam compreender as instituições, os padrões de comportamento, e as normas, valores e crenças nos quais os indivíduos se encontravam imersos (MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1999).

Tal teoria teve como precursor o pesquisador Merton, que trabalhou com foco na dinâmica da mudança social, atendo-se a estudos empíricos a fim de compreender as relações entre os elementos da estrutura organizacional, elementos estes que ao se inter-relacionarem mantêm o equilíbrio do sistema.

Segundo Tolbert e Zucker (1999) nos anos 60, estudiosos da organização passaram a considerar os efeitos das forças ambientais na determinação da estrutura. E na década de 70, trabalhou-se com a dependência de recursos, que convergia para a necessidade de autonomia e poder.

Ainda nos anos 70, Meyer e Rowan (1977) propuseram que as estruturas organizacionais tinham funções objetivas e também simbólicas para o público interno e externo à organização. Desta forma salientaram as limitações de estudos puramente racionais acerca da estrutura organizacional (TOLBERT; ZUCKER, 1999), sendo assim a teoria

institucional vem sendo muito usada como forma de suprir as lacunas que teorias racionalistas deixam, já que esta realça as influências culturais nas estruturas formais.

Sobre as estruturas organizacionais, Meyer e Rowan (1977) salientam que a adoção de uma estrutura formal por parte de uma organização se dá a partir do que é institucionalizado pela sociedade, o que coloca em cheque a importância das questões internas da organização, como tecnologia; a avaliação social das organizações se dá a partir das estruturas formais adotadas pelas mesmas, e não a partir de sua eficiência, o que contradiz premissas voltadas para o mercado; elementos estruturais estão frouxamente ligados, opondo-se às teorias que pregam a estreita relação entre estruturas.

Sendo assim, pressupõe-se que a organização é influenciada por fatores externos a ela, e suas estratégias são fruto dos padrões institucionalizados no ambiente organizacional (ALPERSTEDT *et al.*, 2006).

Para Tolbert e Zucker (1999) uma estrutura somente é institucionalizada quando cria uma ação. Quando uma ação é organizada por instituições e é amplamente difundida define o comportamento dos atores, portanto as instituições são criadas, mantidas e alteradas pela ação (BARLEY; TOLBERT, 1997).

Para Barley e Tolbert (1997), sendo as instituições socialmente construídas a partir de modelos de ação, os atores criam instituições através de uma história de negociações que levam a tipificações generalizadas de comportamento, que adquirem o *status* e moldam futuras interações e negociações.

Neste sentido Giddens (1984 *apud* BARLEY; TOLBERT, 1997) complementa que as ordens institucionais consistem de princípios gerais que alicerçam os sistemas de significação, legitimação da dominação, ou seja, a medida que as instituições são configuradas por modelos de ação, eles influenciam o modo como as pessoas se comunicam, e determinam quais comportamentos serão adequados.

Como destaca Ogawa (1994), o comportamento dos atores influencia as instituições e forma teorias culturais, ideologias dominantes e as prescrições sociais, que guiam os comportamentos, os quais tenderão a ser compatíveis às forças institucionais.

A institucionalização coloca a organização como culturas, nas quais há um sistema de significado partilhado entre os membros. Quando esta atinge a permanência institucional, modos aceitáveis de comportamento tornam-se legitimados e aceitos pelos seus participantes, ou seja, é a mesma coisa que a cultura organizacional faz (QUINELLO, 2007, p. 93).

Amaral Filho e Machado-da-Silva (2006, p. 5) conceituam institucionalização como:

Um processo modelado pela lógica da conformidade às regras sociais, bem como pela internalização de um conjunto de significados e conhecimentos construídos ao longo da interação social, que constituem parâmetros para a concepção de realidade dos atores e, por conseguinte, para o seu modo de agir.

Sendo assim, a institucionalização supre a necessidade de se controlar socialmente a conduta humana, pois através de normas, leis e sanções evita conflitos e diferenças. Busca a conformidade da organização com regras socialmente criadas, a fim de adequar suas estruturas e práticas às exigências ambientais, aumentando sua chance de sucesso e sobrevivência (AMARAL FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2006).

Schutz (1962; 1967 *apud* TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 204) define institucionalização como “uma tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores”. Os comportamentos se tornam habituais “à medida que são evocados com um

mínimo de esforço de tomada de decisão por atores em resposta a estímulos particulares” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 204).

O processo de institucionalização (...) Começa pela submissão dos indivíduos aos hábitos. O hábito fornece um padrão pré-determinado, no qual os agentes aprendem “como são as coisas”. Essas coisas ou ações tornadas habituais conservam um nível de significado para o indivíduo, reduzindo a quantidade de opções ou de riscos para a execução de uma atividade. Isso o liberta de uma série de opções que trazem desgastes psicológicos pelo esforço da escolha. Na análise das instituições, pode-se dizer que as organizações buscam institucionalização das ações e estratégias para reduzir riscos de insucesso (...) Quando uma atividade é institucionalizada, ela passa pelo controle social dos agentes e só será questionada se o processo não for bem sucedido. As ações tornadas habituais também geram tipificações. A maior vantagem desse primeiro desenvolvimento da institucionalização é o aumento da previsibilidade das ações, que poupa tempo, esforço e pressões psicológicas dos agentes (QUINELLO, 2007, p. 84).

Para Tolbert e Zucker (1999) o processo de institucionalização se desenvolve em quatro fases: inovação, habitualização, objetificação e sedimentação. A primeira provocada pela necessidade de inovação. Já a segunda envolve

A geração de novos arranjos estruturais em respostas a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos, como também a formalização de tais arranjos em políticas e procedimentos e 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. 206).

A objetivação por sua vez envolve o desenvolvimento de certo grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura, e a crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso (...) Quanto mais organizações tiverem adotado a estrutura, maior probabilidade terão os decisores de perceber uma tendência favorável ao equilíbrio relativo dos custos e benefícios (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

E por último, a sedimentação ocorre quando a institucionalização sobrevive por várias gerações na organização, ou seja, ela passa a fazer parte da história da organização.

É importante ressaltar que práticas e padrões de comportamento não são igualmente institucionalizados. Essa variação depende de quanto tempo uma instituição está em vigor e quanto seus membros aceitam determinado modelo de ação (TOLBERT; ZUCKER, 1996).

Quando institucionalizada uma estrutura, esta é seguida como um *script*, e dificilmente é alterada, pois novas estruturas são vistas *a priori* sem credibilidade e como necessidade de realocação de recursos (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Portanto, quando as organizações adotam determinadas estruturas e procedimentos transferidos pelos costumes e normas aceitas coletivamente, buscam se legitimar, já que estão dispostos de estruturas institucionalizadas, as quais se conferem crédito (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005, p. 5).

Sendo assim, a mudança estratégica se torna difícil e quando ela de fato ocorre, acaba se dando a partir de respostas graduais às pressões ambientais e institucionais (HARDY et al., 1983). Por este motivo a Teoria Institucional é bastante criticada, pois pode levar a conformidade e estagnação organizacional.

Na seção a seguir são discutidos os conceitos de sustentabilidade, sustentabilidade organizacional, e sua composição (sustentabilidade econômica, social e ambiental).

#### 4. A Sustentabilidade Sistêmica e Organizacional

Esta seção é destinada a discussão sobre sustentabilidade sistêmica e das organizações. Para tanto, são abordadas diferentes conceituações acerca de sustentabilidade, bem como de que forma pode ser atingida, principalmente pelas organizações. Considerando esta preocupação, procura-se principalmente esclarecer estas questões a partir do Triple Bottom Line.

Ressalta-se inicialmente que a preocupação com a sustentabilidade advém da década de 70, período em que as exigências sociais começaram a não primar somente pelo desenvolvimento econômico, mas também pela preservação do meio ambiente, e pelo progresso social (RANSBURG; VÁGÁSI, 2007). Para Montibeller Filho (2007) o desenvolvimento sustentável busca conciliar aspectos sociais e econômicos do desenvolvimento a partir de uma gestão ecologicamente prudente dos recursos naturais e do meio.

Segundo Borim-de-Souza (2010) o desenvolvimento sustentável busca o equilíbrio dos sistemas econômico, social e ambiental, bem como a interação entre os mesmos por meio de um balanceamento de interesses que primem pela continuidade econômica, pela preservação ambiental e equidade social. Já a sustentabilidade procura estabilizar estes sistemas (econômico, social e ambiental). Para Elkington (1999, p. 20) “é o princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações”.

Munck e Borim-de-Souza (2011) observam que a sustentabilidade é a ideia motriz do desenvolvimento sustentável e contribui para um desenvolvimento mais ameno com a natureza, menos prejudicial para os seres humanos, e mais responsável em relação a aspectos econômicos. A sustentabilidade é uma estratégia de desenvolvimento que melhora a qualidade da vida humana e minimiza impactos ambientais negativos (MEADOWS, MEADOWS E RANDERS, 1992 *apud* BANSI *et al.*, 2011).

Munck e Borim-de-Souza (2011) salientam que autores como Lélé (1991), Jiménez Herrero (2000) e Osorio, Lobato e Castillo (2005) concordam que o desenvolvimento sustentável constitui a direção futura do progresso humano, e deverá ocorrer por meio de três dimensões: a econômica, a ecológica e a social.

Para que a sustentabilidade do sistema seja alcançada, o desenvolvimento sustentável deve ser desenvolvido inicialmente em cada parte (forma de organização) da sociedade. Sendo a empresa uma das partes constituintes da sociedade, a sustentabilidade também deve partir da mesma, pois a sustentabilidade empresarial é apenas um dos meios que potencializam o alcance de um desenvolvimento sustentável (OSÓRIO; LOBATO; CASTILLO, 2005).

Neste sentido Borim-de-Souza (2010) 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.

“Até meados da década de 1970, uma empresa poderia ser considerada sustentável se fosse economicamente saudável, com um bom patrimônio e lucros crescentes, mesmo se houvesse dívidas” (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011, p. 152). Atualmente, a organização é considerada sustentável quando ao mesmo passo que gera lucro para os acionistas, protege o meio ambiente e considera os *stakeholders* (SAVITZ; WEBER, 2007).

Para Dyllick e Hockerts (2002) a sustentabilidade organizacional é 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.

Munck *et al.* (2011) entendem 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).

Passet (1996) segmenta a sustentabilidade organizacional em três pilares principais: o pilar econômico, pilar ambiental e o pilar social. Estes são advindos de uma das teorias mais aceitas atualmente no meio organizacional em relação à sustentabilidade: o Triple Bottom Line, proposto por Elkington (1999) com a finalidade de relacionar estes três pilares. 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 com quesitos como proteção ao meio ambiente e justiça social (ELKINGTON, 1999).

O pilar econômico 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 (LORENZETTI; CRUZ; RICIOLI, 2008; DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

Segundo Munck *et al.* (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. Essa prática envolve mais do que cumprimentos legais, mas também uma abordagem compreensiva sobre as operações organizacionais (JAMALI, 2006 *apud* BANSI *et al.* 2011).

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. Para tanto, busca considerar as expectativas dos diversos grupos sociais relacionados à organização, atentando para questões relacionadas ao desenvolvimento humano, à equidade e a ética (MUNCK *et al.*, 2011). Diz respeito ao alcance da igualdade e a participação de todos os grupos sociais na construção e manutenção do equilíbrio do sistema, compartilhando direitos e responsabilidades (Lorenzetti; Cruz; Ricioli, 2008 *apud* BANSI ET AL., 2011).

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. Para o pesquisador, “recusar o desafio imposto pelos três pilares é correr o risco de extinção” (ELKINGTON, 2001, p. 2).

Na seção a seguir a sustentabilidade econômica é discutida particularmente, como sendo mais valorizada em detrimento das sustentabilidades ambiental e social, acima descritas.

## **5. A Institucionalização da Sustentabilidade Econômica**

Através da concepção capitalista da economia, a sociedade e o meio ambiente estão imersos em uma rede entrelaçada de custos estatais, industriais, econômicos, sociais e

ambientais. Porém, a importância dos últimos, na grande maioria dos estudos, é relegada a oscilação descontínua da engenharia econômica (BORIM-DE-SOUZA; MUNCK, 2010). O capitalismo, a fim de manter-se em expansão, não considera as necessidades dos empobrecidos, e não preza por questões ambientais.

Embutida principalmente no sistema econômico capitalista, a pauta da sustentabilidade procurava inicialmente harmonizar o pilar financeiro a questões ambientais e sociais (ELKINGTON, 2001). Percebe-se, portanto, que o desenvolvimento sustentável tem como base o pilar econômico, sendo os pilares ambiental e social agregados a este primeiro, e por isso muitas vezes a sustentabilidade econômica é considerada primordialmente.

Exemplo disso são os posicionamentos em relação a sustentabilidade descritos por Arroyo e Schuch (2006, p. 48-51), nos quais trabalham a sustentabilidade em um sentido mais restrito (voltado ao capital, portanto considerando apenas aspectos econômicos) e outro mais amplo (que considera o capital, e aspectos ambientais e sociais):

Temos desde posições mais restritivas que vêem a sustentabilidade em relação à durabilidade do desenvolvimento econômico tal como o conhecemos – da sua capacidade de se manter ao longo do tempo, sem uma reflexão mais aprofundada sobre suas consequências – até posições mais amplas, que concebem a sustentabilidade como um poderoso vetor para mudanças estruturais no modo de produção, na organização social e na maneira como nos relacionamos com o ambiente que nos cerca.... Numa visão mais restrita a sustentabilidade do sistema consiste em manter o capital natural a fim de garantir a durabilidade do desenvolvimento econômico. Já numa visão mais ampla, o debate em torno da sustentabilidade envolve aspectos econômicos, mas não somente eles (ARROYO; SCHUCH, 2006, p. 48-51).

Vê-se que a sustentabilidade do sistema apóia-se na lógica econômica desde seus primórdios, e para Banerjee (2003) o desenvolvimento sustentável ainda hoje é baseado em uma racionalidade econômica. Para O AUTOR, o desenvolvimento sustentável, em vez de representar um grande avanço teórico, é submetido a dominação de questões econômicas, e por isso, resultando em perda de poder da maioria da população mundial, e influencia majoritária de grandes corporações na determinação do ambiente.

Neste contexto, para Banerjee (2003) o desenvolvimento tornou-se simplesmente um outro nome para crescimento econômico, que deveria aliviar a pobreza através da criação de riqueza. Porém o crescimento econômico teve várias consequências sociais adversas, e aumentou a disparidade entre ricos e pobres. Sendo assim, cada vez mais a área econômica começou a definir os aspectos sociais e culturais.

Outro problema levantado pelo autor é a transformação da natureza (representado como selvagem e força hostil) em ambiente (mais controlável, objetivo e dirigível), que torna a natureza mais facilmente dominada pelo homem em prol do seu progresso. Neste sentido percebe-se que a linguagem do capital é bastante considerada nos discursos de desenvolvimento sustentável, que pregam que o crescimento ou a riqueza deve ser criado sem esgotamento de recursos (BANERJEE, 2003).

BANERJEE (2003) SALIENTA QUE ENQUANTO as concepções de desenvolvimento sustentável forem conduzidas apenas por vantagem competitiva, a natureza e a sustentabilidade não terão lugar. Embora muitas empresas tenham começado sua caminhada rumo à sustentabilidade, esta ainda é voltada ao cliente, desempenho econômico e ambiental (ELKINGTON, 2001, p.23).

Em todo o mundo, os executivos estão acordando para o fato de que os mercados-chave estão às margens de uma rápida mudança de direção devido aos padrões ambientais e exigências dos clientes. Como resultado, novos pilares estão sendo

acrescentados às antigas instruções de lucros e perdas. A agenda do desenvolvimento sustentável, uma vez classificada como uma questão de baixa prioridade corporativa, está se tornando uma questão estratégica de competitividade entre as principais preocupações da indústria e do comércio (ELKINGTON, 2001, p.45).

Banerjee (2003) e Elkington (2001) salientam que questões relacionadas a sustentabilidade estão sendo discutidas e implementadas pelas organizações, pois representam vantagem competitiva para a mesma. Segundo Elkington (2001) o desempenho ambiental da empresa cada vez mais determina a facilidade com que esta entra no mercado e atrai capital, sendo assim os executivos vem percebendo que sua antiga forma de fazer negócio deve ser repensada e pautada em práticas sustentáveis.

Com o advento do paradigma do desenvolvimento sustentável no início dos anos 1980 as organizações começaram a aprimorar suas visões puramente econômicas por meio de ajustes estratégicos que começaram a se relacionar com as pressões ambientais e as transformações sociais cada vez mais constantes (ROBINSON, 2000 *apud* MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009, p. 264).

Segundo Dias e Barros (2008) a implantação de uma política de sustentabilidade nas organizações, está fortemente relacionada com a gestão estratégica (que visa garantir os ganhos a longo prazo) da mesma, pois práticas sustentáveis resultam em melhor aceitação dos produtos, inovação e redução dos custos. Os autores ainda acrescentam que se a empresa tem perfil sustentável, terá menor exposição a processos judiciais, melhor reputação e maior valor de mercado, afetando diretamente o desempenho financeiro da organização.

Autores como Borim-de-Souza e Munck (2009), Zioni (2005) e Montibeller (2007) salientam a questão de que os índices de desenvolvimento humano e de qualidade de vida não acompanham o fator econômico, e a economia, quando em crescimento instiga degradação, poluição e esgotamento de bens ambientais e, quando em retração despreza as questões ambientais por implicarem em custos adicionais. Segundo Brunacci e Philip Jr. (2005, *apud* MUNCK; BORIM-DE-SOUZA; ZAGUI, 2011), a era de conquistar o desenvolvimento econômico sem restrições e às custas de prejuízos ambientais persiste em muitas culturas organizacionais.

Neste sentido, Foladori (2002) conclui que, apesar dos importantes avanços, o desenvolvimento sustentável continua basicamente atrelado ao sistema de mercado capitalista, sem questionar suas apropriações indevidas, que geram pobreza, diferenciação social e injustiça. Sendo assim, de acordo com Ruscheinsky (2003), para que uma política voltada a sustentabilidade seja efetiva, é convencional desvendar as forças econômicas responsáveis pela atual conjuntura.

Portanto, não é possível denominar desenvolvimento sustentável a realidade configurada pelo crescimento econômico em detrimento a questões sociais e ambientais (GUERRA, 2008).

Esta realidade, de subvalorização dos pilares ambiental e social em detrimento do pilar econômico pode ser entendida a partir dos conceitos de Acoplamento Estrutural, Autopoiesis e Complexidade, de Luhmann (2010).

Segundo o pesquisador, o meio, ou seja, o entorno do sistema (neste caso, o sistema social), é mais complexo do que o próprio sistema (neste caso, a organização), pois possui mais estruturas do que este e por isso tem a possibilidade de concretizar mais relações entre essas estruturas, justamente por possuí-las em maior número. Sendo assim, o meio oferece sempre mais possibilidades do que aquelas que o sistema pode processar, portanto, o sistema não tem capacidade de responder a todos os estímulos provenientes do meio.

O sistema não podendo relacionar-se com todos estes elementos, seleciona as relações que vão acontecer, e esta necessidade de manter uma relação seletiva com os elementos provenientes do meio é designada Complexidade.

O ato de realizar relações com elementos do meio é chamado Acoplamento Estrutural, e se dá quando o meio provoca ruídos, que são transformados em informação, influem no sistema, e são acoplados pelo mesmo, se transformando em estrutura.

Porém, como o meio é mais complexo do que o sistema, e o estimula além do que o mesmo pode processar, muitos ruídos são indiferentes para o sistema, não sendo aproveitados pelo mesmo, portanto nem tudo que vem do meio é acoplado pelo sistema, pois há uma seleção, e muito fica de fora. Tal seleção é realizada pela auto-organização do sistema, ou seja, pela capacidade de alguns sistemas em se autoproduzirem como estado de ordem, manter-se e, por vezes redirecionar-se numa ou noutra direção, visando à constância do sistema, a partir de interpretações feitas em sua relação com o entorno e suas mudanças.

Sendo assim, as organizações, quando entendidas como sistemas, não conseguem acoplar tudo o que seu entorno (meio) possibilita, neste caso a sustentabilidade econômica, social e ambiental, portanto seleciona o que acoplar.

Considerando a contribuição dos diversos autores citados nesta seção, tem-se que atualmente este sistema vem primando pelo acoplamento de questões relativas à sustentabilidade econômica, subvalorizando os pilares social e ambiental da sustentabilidade.

Isso se dá pelo fato de que a sustentabilidade econômica está institucionalizada nas organizações devido ao sistema capitalista no qual estão inseridas, que prima por garantir ganhos a curto e longo prazo. Portanto, influenciadas pelo meio capitalista, as organizações tornam habituais os comportamentos voltados a sustentabilidade econômica de seu sistema.

Tal realidade explica-se, pois as organizações são influenciadas por fatores externos a elas, e suas estratégias são fruto dos padrões institucionalizados no ambiente organizacional, ou seja, as estruturas organizacionais, são adotadas a partir do que é institucionalizado pelo ambiente (ALPERSTEDT *et al.*, 2006; MEYER; ROWAN, 1977), e sendo este pautado pelo capitalismo, que busca lucros, a organização acaba por ter seus processos pautados principalmente no pilar econômico.

À medida que os processos institucionais se tornam modelos de ação a serem seguidos, influenciam no modo como as pessoas se comunicam, e determinam quais comportamentos serão adequados, configurando-se na institucionalização de uma prática.

Como salientam Tolbert e Zucker (1999) e Hardy *et al.* (1983) quando as organizações adotam determinadas estruturas e procedimentos transferidos pelos costumes e normas aceitas coletivamente, tais estruturas e procedimentos se tornam institucionalizados, e são seguidos como um *script*, e dificilmente são alterados, pois novas estruturas e procedimentos são vistos *a priori* sem credibilidade e como necessidade de realocação de recursos. Sendo assim, a mudança organizacional se torna difícil e quando ela de fato ocorre, acaba se dando a partir de respostas graduais às pressões ambientais e institucionais.

A necessidade de mudanças em relação à institucionalização da sustentabilidade econômica já vem sendo reivindicada. Muitos estudiosos da organização e de outras áreas vêm voltando seus estudos a possibilidade de prover um sistema sustentável, e mesmo as organizações, segundo pensadores como Elkington (2001), Dias e Barros (2008) e Robinson (2000), vem buscando implementar em suas práticas a política da sustentabilidade, mesmo que com finalidades estratégicas, visto que segundo os autores práticas sustentáveis resultam em melhor aceitação dos produtos, inovação, redução dos custos, facilidade de entrada no mercado, atração de capital, dentre outros benefícios.

Sendo assim, ainda percebe-se que práticas sustentáveis por parte das empresas apresentam fortes traços voltados ao desempenho econômico da organização. Porém, sabe-se também que mudanças em estruturas institucionalizadas são gradativas e necessitam de

tempo, conscientização, necessidade de inovação, habitualização, desenvolvimento de certo grau de consenso social e sedimentação de uma nova estrutura institucionalizada.

## **6. Considerações Finais**

Com este trabalho concluiu-se que a sustentabilidade econômica está institucionalizada nas organizações devido ao fato de estarem imersas em um meio caracterizado por aspectos capitalistas, que primam por garantir ganhos a curto e longo prazo. Portanto, influenciadas pelo meio capitalista, as organizações tornam habituais os comportamentos voltados a sustentabilidade econômica de seu sistema.

Tal realidade explica-se, pois as organizações são influenciadas por fatores externos a elas, e suas estratégias são fruto dos padrões institucionalizados no ambiente organizacional, ou seja, as estruturas organizacionais, são adotadas a partir do que é institucionalizado pelo ambiente, e sendo este pautado pelo capitalismo, que busca lucros, a organização acaba por ter seus processos pautados principalmente no pilar econômico.

À medida que os processos institucionais se tornam modelos de ação a serem seguidos, influenciam no modo como as pessoas se comunicam, e determinam quais comportamentos serão adequados, configurando-se na institucionalização de uma prática, no caso a valorização de aspectos econômicos.

Quando as organizações adotam determinadas estruturas e procedimentos transferidos pelos costumes e normas aceitas coletivamente, tais estruturas e procedimentos se tornam institucionalizados, e são seguidos como um *script*, e dificilmente são alterados, pois novas estruturas e procedimentos são vistos *a priori* sem credibilidade e como necessidade de realocação de recursos. Sendo assim, a mudança organizacional se torna difícil e quando ela de fato ocorre, acaba se dando a partir de respostas graduais às pressões ambientais e institucionais.

Percebe-se que as organizações ainda que lentamente e estrategicamente, estão buscando práticas sustentáveis, porém, as mudanças em estruturas institucionalizadas, como o caso do pilar econômico da sustentabilidade, são gradativas e necessitam de tempo, conscientização, percepção da necessidade de inovação, habitualização, desenvolvimento de certo grau de consenso social e sedimentação de uma nova estrutura institucionalizada: pautada em práticas sustentáveis, que prezem por sustentabilidade econômica, social e ambiental concomitantemente.

## **Referências**

ALPERSTEDT, G. D.; MARTIGNAGO, G.; FIATES, G. G. S. O processo de adaptação estratégica de uma instituição de ensino superior sob a ótica da teoria institucional. **Revista de Ciências da Administração**. V.8, n.15, jan/jun 2006.

AMARAL FILHO, R. G.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Estratégia e Teoria Institucional: uma proposta discursiva de integração. **30º Encontro da Anpad**. Set./2006.

ARROYO, J. C. T.; SCHUCH, F. C. **Economia popular e solidária**: a alavanca par aum desenvolvimento sustentável e solidário. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2006.

BANERJEE, S.B. Who Sustains Whose Development? Sustainable Development and the Reinvention of nature. **Organization Studies**, 24(1): 143–180, 2003.

BANSI, A. C.; DIAS, B. G.; MUNCK, L.; CELLA-DE-OLIVEIRA, F. A. Bases Compreensivas da Sustentabilidade Organizacional: a Proposição de uma Estrutura Conceitual (*Framework*). **XIV Semead**, out./2011.

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

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 (UEM) / Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina, 2010.

BORIM-DE-SOUZA, R.; MUNCK, L. A relevância do ser humano no contexto de institucionalização e legitimação do paradigma de sustentabilidade. **XII Semead**. Ago. 2009.

DIAS, E. A.; BARROS, L. A. Sustentabilidade empresarial e retorno ao acionista: um estudo sobre o ISE. **XXXII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, set./ 2008.

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

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

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FOLADORI, G. Avanços e limites da sustentabilidade social. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n. 102, p. 103-113, jan./jun. 2002.

GUERRA, S. O direito de ingerência em matéria ambiental. In: DIREITO, C. A. M.; TRINDADE, A. A. C.; PEREIRA, A. C. A. (Org.). **Novas perspectivas do direito internacional contemporâneo: estudos em homenagem ao Professor Celso D. Albuquerque Mello**. Rio de Janeiro: Renovar, 2008.

HARDY, C., LANGLEY, A.; MINTZBERG, H., ROSE, J. Strategy formation in the university setting. **Review of Higher Education**, v.6, n.4, p.407-433, 1983.

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

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, 2008.

LUHMANN, N. **Introdução à Teoria dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 2010.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Nota técnica: a Teoria Insitucional. In: CLEGG, S.; R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais**. Vol. 1. São Paulo : ATLAS, 1999.

MEADOWS, D. H.; MEADOWS, D. L.; RANDERS, J. **Beyond the limits: confronting global collapse, envisioning a sustainable future.** Chelsea Green Publishing, 1992.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **The American Journal of Sociology**, v. 83, 2, p. 340 - 363, 1977.

MONTIBELLER FILHO, G. **Empresas, desenvolvimento e ambiente: diagnóstico e diretrizes de sustentabilidade.** Barueri: Manole, 2007.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R. Gestão por competências e sustentabilidade empresarial: em busca de um quadro de análise. **Gestão e Sociedade**, v. 3, nº 6, jul./dez. 2009.

MUNCK, L. BORIM-DE-SOUZA, R. O ecletismo do paradigma da sustentabilidade: construção e análise a partir dos estudos organizacionais. **Revista de Ciências da Administração**. V. 13, n. 19, p. 202-242, jan.abr. 2011.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R.; ZAGUI, C. A gestão por competências e sua relação com ações de sustentabilidade. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 12 n. 4 p. 55 – 79 out. /dez. 2011.

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**. p. 147-158, dec./2011.

OGAWA, R.T. The institutional sources of educational reform: the case of school-based management. **American Educational Research Journal**. v.31, n.3, p.519-548, 1994.

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

PASSET, R. **L'economique 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, 2007.

RANSBURG B.; VÁGÁSI M. Concepts and standards for the corporate internalization of sustainable development. **Periodica Polytechnica Social Management Sciences**, v.15, n.2, 2007: p.43-51.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria Institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 7, jan./jul. 2005.

RUSCHEINSKY, A. No Conflito das Interpretações: O Enredo Da Sustentabilidade. **Revista eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental**, v. 10, jan./jun, 2003.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da Teoria Institucional. In: CLEGG, S.; R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais**. Vol. 1. São Paulo: ATLAS, 1999.

ZIONI, F. Ciências Sociais e Meio Ambiente. In: PHILIP Jr, Arlindo; PELICIONI, Maria Cecília Focesi. **Educação ambiental e sustentabilidade**. Barueri: Manole, 2005, p.39-58.