

LEGITIMIDADE SOCIOAMBIENTAL: A SUSTENTABILIDADE À LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL

ROBERTO SCHOPRONI BICHUETI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM

KAMILA FRIZZO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM

JORDANA MARQUES KNEIPP

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM

FRANCIES DIEGO MOTKE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM

CLANDIA MAFFINI GOMES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM

LEGITIMIDADE SOCIOAMBIENTAL: A SUSTENTABILIDADE À LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL

1 INTRODUÇÃO

A expansão da consciência coletiva em relação ao meio ambiente e a complexidade das demandas sociais atuais têm promovido o surgimento de um novo posicionamento empresarial. A gestão para a sustentabilidade tem evoluído, em termos conceituais e práticos, no campo das organizações. Assim, perceber a sustentabilidade empresarial, em termos econômicos, sociais e ambientais tem representado um desafio para os gestores, tornando-se um elemento-chave em termos de competitividade (TACHIZAWA; ANDRADE, 2012; BARBIERI et al., 2010; DIAS, 2012).

Assim, a sustentabilidade foi institucionalizada nas agendas dos formuladores de políticas e nas estratégias de grandes organizações, tornando-se incorporada nas regras que estruturaram as intervenções sociais e moldam o comportamento (HODGNSON, 2005).

Uma empresa socialmente responsável é aquela que promove a gestão adequada dos recursos naturais, comprometida com as demandas sociais e o desenvolvimento econômico, com vistas ao desenvolvimento sustentável (DS) (ELKINGTON, 1998). Neste contexto, tem como objetivo atender as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de que as gerações futuras também atendam às suas (CMMAD, 1991). Nesta perspectiva, Baumgartner e Rauter (2017) destacam que na sua forma normativa e ética o conceito de desenvolvimento sustentável não apresenta com clareza uma orientação por meio de estratégias, planos ou atividades que precisam ser implementados. Sendo assim, torna-se necessária a participação de diversos atores, envolvendo todos os níveis da sociedade para que o conceito de DS se torne mais concreto e acionável (BAUMGARTNER; RAUTER, 2017).

Sabe-se, portanto, que entre as motivações que norteiam o comportamento empresarial no contexto da sustentabilidade estão as pressões externas, que não se restringem aos aspectos legais e regulatórios. Lozano (2015) propõe um modelo de sustentabilidade corporativa, no qual apresenta como principais drivers externos a reputação, as demandas e expectativas dos clientes, a regulamentação e a legislação. Na medida em que a sociedade está cada vez mais atenta aos aspectos socioambientais e, assim, passa a avaliar o comportamento empresarial, torna-se fundamental para as organizações, em termos de estratégia e competitividade, adequarem-se a estas questões. Nesse sentido, ao atender às exigências da sociedade e aos interesses de seus stakeholders, as organizações visam reforçar a sua reputação corporativa e estão em busca de legitimidade, ainda que esta atuação não seja resultado de uma postura estratégica proativa de gestão para a sustentabilidade ou verdadeiramente engajada às questões socioambientais.

Barbieri et al. (2010) coloca que a Teoria Institucional pode explicar o fato da institucionalização do conceito de desenvolvimento sustentável no âmbito empresarial, tendo em vista a abrangência espacial e a rápida popularização deste conceito nesse meio.

Neste contexto, este artigo tem por objetivo explorar, por meio de um estudo teórico, o papel da gestão socioambiental como fonte de legitimidade empresarial. Para tanto, o estudo encontra suporte na Teoria Institucional, que surge como uma das bases teóricas que sustenta o comportamento empresarial para a sustentabilidade.

Para tanto, discute-se inicialmente as contribuições da Teoria Institucional no campo das organizações, onde são destacados os aspectos relacionados à busca por legitimidade e os mecanismos de mudança isomórfica propostos por DiMaggio e Powell (1983). Em seguida, são apresentados os principais conceitos e as práticas associadas à gestão socioambiental empresarial, analisados à luz da Teoria Institucional. Por fim, são apresentadas as considerações finais do estudo.

2 TEORIA INSTITUCIONAL E O ISOMORFISMO

Uma instituição pode ser definida, na visão dos teóricos do institucionalismo histórico, como procedimentos, protocolos, normas e convenções, oficiais e oficiosas, inerentes à estrutura organizacional da comunidade política ou economia política (HALL; TAYLOR, 2003). Para Selznick (1972, p. 5) organização “é um instrumento técnico para a mobilização das energias humanas, que visa uma finalidade já estabelecida e refere-se a um instrumento percível e racional projetado para executar um serviço”. De acordo com North (1991), instituições caracterizam-se como restrições criadas pelo homem que estruturam as interações sociais, políticas e econômicas, podendo ser formais, tais como constituições, leis ou direitos de propriedade ou informais, a exemplo de sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta. Juntamente com as restrições padrões da economia, as instituições definem um conjunto de escolhas, que determinam custos de transação e produção e, conseqüentemente, interferem na lucratividade e viabilidade do engajamento em determinada atividade econômica (NORTH, 1991).

Segundo Hall e Taylor (2003) as instituições afetam o comportamento dos indivíduos, por meio de duas perspectivas: calculadora e cultural. A primeira perspectiva, de abordagem mais racional, afirma que as instituições interferem no comportamento do indivíduo na medida em que permitem a certeza, maior ou menor, do comportamento atual ou futuro dos demais atores. Já na perspectiva cultural, tal interferência se dá sob a visão de mundo do próprio indivíduo, fornecendo modelos morais e cognitivos que permitem a interpretação e a ação. Assim, as duas perspectivas explicam, de formas diferentes, como os modelos normativos de comportamento, que associamos às instituições, interferem nas ações dos indivíduos e exibem continuidade ao longo do tempo (HALL; TAYLOR, 2003).

A influência das instituições pode ser observada nas organizações. Apesar de as organizações formais serem consideradas um sistema de atividades controladas e coordenadas, elas estão inseridas em um ambiente complexo e surgem em contextos altamente institucionalizados (MEYER; ROWAN, 1977). Dessa forma, as organizações são levadas a adotar determinadas práticas, reconhecidas no ambiente organizacional, em busca de legitimidade, conforme destacam Meyer e Rowan (1977):

“As organizações são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados de trabalho organizacional prevaletentes e institucionalizados na sociedade. Organizações que fazem isto aumentam suas perspectivas de sobrevivência, independentemente de eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos” (MEYER e ROWAN, 1977, p. 340).

Neste sentido, para os autores, a estrutura formal de muitas organizações reflete os procedimentos de seu ambiente institucional, ao invés das demandas de suas atividades. Tolbert e Zucker (1996) destacam que este argumento desafiou os conceitos até então dominantes na formulação dos modelos de estrutura. Assim, os determinantes da estrutura formal organizacional passam a ocorrer de acordo com as influências externas não relacionadas ao processo de produção real, questionando a importância relativa das características organizacionais internas. Este comportamento é justificado pela busca de legitimidade e sobrevivência nas organizações, mesmo que tais práticas não possuam eficácia imediata (TOLBERT; ZUCKER, 1996).

Tolbert e Zucker (1996) discutem, ainda, outra implicação da análise de Meyer e Rowan (1977). Para os autores, a avaliação social das empresas e, conseqüentemente, a sua sobrevivência, podem estar associadas à observação das estruturas formais, ao invés de estarem relacionadas ao real desempenho da empresa.

“Assim, o sucesso empresarial organizacional depende de fatores que vão além da eficiência na coordenação e controle das atividades de produção. Independentemente de sua eficiência produtiva, organizações inseridas em ambientes institucionais

altamente elaborados legitimam-se e ganham recursos necessários a sua sobrevivência se conseguirem tornar-se isomórficas nos ambientes” (MEYER; ROWAN, 1977, p.352).

Os argumentos anteriores alinham-se ao exposto por Selznick (1996). De acordo com o autor, uma organização institucionalizada tende a assumir um caráter adaptativo e reativo na medida em que surgem padrões de interação e adaptação organizacional. Tais padrões devem ser entendidos como resposta aos ambientes internos e externos. Assim, a institucionalização está ligada ao surgimento ordenado e estável de padrões de interação, fortemente influenciado por valores (SELZNICK, 1996).

O processo adaptativo adotado pelas organizações, frente a um ambiente institucionalizado, pode levá-las ao isomorfismo, ou seja, uma tendência reativa de tornarem-se comparáveis ao meio externo. Trata-se de um processo que faz com que determinada unidade se torne igual a outras unidades que estão no mesmo ambiente. Assim, certas características organizacionais se modificam na direção das características do ambiente (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983).

O isomorfismo pode ser entendido como um processo de homogeneização, que de acordo com Hawley (1968), constitui um processo restritivo que força uma unidade de uma população a se assemelhar às outras que enfrentam as mesmas condições ambientais. Hannan e Freeman (1977) ampliam estas ideias e argumentam que existe um processo de seleção, onde as formas não ótimas, ou não adaptadas, são excluídas, ou porque os tomadores de decisão adaptam seus comportamentos de acordo com tais condições.

Neste sentido, DiMaggio e Powell (1983), corroborando com Meyer (1979) e Fennell (1980), sustentam a existência de dois tipos de isomorfismo: competitivo e institucional. O isomorfismo competitivo presume a racionalidade sistêmica e enfatiza a competição de mercado, a mudança de nicho e as medidas de ajustamento, conforme exposto por Hannan e Freeman (1977). Para DiMaggio e Powell, esta visão deve ser suplementada pelo conceito de isomorfismo institucional, que leva em consideração que as organizações não competem apenas por recursos e consumidores, mas por poder político e legitimação. Neste sentido, o isomorfismo institucional é uma ferramenta útil para compreender a política e os rituais que permeiam a vida organizacional moderna (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Segundo DiMaggio e Powell (1983), existem três mecanismos que levam à mudança isomórfica institucional. O primeiro é o isomorfismo coercitivo, que surge em decorrência de pressões formais e informais de outras organizações, sob as quais existem relações de dependência, ou por expectativas culturais da sociedade. As imposições, sobre as organizações podem ser diretas e explícitas, como os casos em que estas possuem relação de dependência, bem como podem ser sutis e menos explícitas, a partir de expectativas ambientais. Assim, o isomorfismo coercitivo está associado à autoridade, podendo decorrer de influência política ou por fins de legitimidade.

O segundo mecanismo de mudança institucional, denominado isomorfismo mimético, ocorre em função de um ambiente de incertezas. De acordo com DiMaggio e Powell (1983), a incerteza é uma força poderosa que estimula a imitação. Neste sentido, a baixa capacidade ou a presença de problemas com causas ambíguas e soluções pouco claras são exemplos de situações em que as organizações são levadas à resposta de forma padronizada, ou seja, espelhar-se em outras organizações. Assim, as empresas espelham-se em outras que são percebidas como mais legítimas ou bem-sucedidas. Segundo os autores, a adoção de determinadas práticas ou arranjos estruturais está mais apoiada na universalidade de tais processos miméticos do que propriamente na sua eficiência concreta.

Por fim, cita-se o terceiro mecanismo de mudança institucional apresentado por DiMaggio e Powell (1983), denominado isomorfismo normativo. Este processo está associado à profissionalização, por meio da existência de similaridade entre os pares que realizam as

mesmas funções. Neste sentido, os autores destacam dois aspectos da profissionalização que são fontes de isomorfismo. O primeiro é o fato de a educação formal e a legitimação se apoiarem em uma base cognitiva produzida por especialistas. O segundo aspecto é a presença de redes profissionais que perpassam as organizações, por meio dos quais os modelos se difundem. A partir de um conjunto comum de atributos, os profissionais tendem a enxergar os problemas de maneira semelhante, considerar os mesmos procedimentos normativamente legitimados e sancionados, levando a decisões similares (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Desse modo, a motivação central da Teoria Institucional, na década de 80, estava ancorada na explicação das causas da homogeneidade das organizações. A partir da década de 90, por sua vez, entre as questões-chave da discussão, esteve a maneira como as organizações adquirem, gerenciam e usam a legitimidade. Neste sentido, entre as preocupações está a forma como as organizações conquistam e mantêm a aprovação social. O isomorfismo institucional é estudado em um ambiente complexo, que inclui a análise de redes, atuações interinstitucionais e a identificação e a tradução das respostas baseadas nas pressões institucionais (GREENWOOD et al., 2008).

Greenwood et al. (2008) destacam ainda algumas tendências no campo da Teoria Institucional, destacando possíveis direções para futuras pesquisas. São citados os processos institucionais de aprendizagem, o processo institucional, *institutional work*, entre outros aspectos. Sobressai, ainda, a relação dos processos institucionais com a sustentabilidade e as questões ambientais. De acordo com os autores, na medida em que os pesquisadores se deparam com as tensões entre as soluções instrumentais e morais da destruição ambiental, a Teoria Institucional oferece uma base teórica útil. Isto porque esta teoria refuta a premissa da exclusividade racional econômica do comportamento empresarial e leva em consideração as interações e as justificativas no aspecto social.

Entre as pesquisas citadas pelos autores, está o estudo de Boiral (2007) que evidencia um comportamento ambiental corporativo como um mito racional institucionalizado, sugerindo a estratégia ambiental como cerimonial e potencialmente hipócrita. De fato, pesquisas destacam o comportamento empresarial voltado para a sustentabilidade ligado à busca por legitimidade, relação amplamente discutida na seção seguinte, a partir de estudos que relacionam a gestão para a sustentabilidade empresarial à luz da Teoria Institucional.

3 GESTÃO SOCIOAMBIENTAL COMO FONTE DE LEGITIMIDADE EMPRESARIAL

O conceito central do desenvolvimento sustentável nas organizações está associado ao termo cunhado por John Elkington: o *triple bottom line*, ou ‘tríplice resultado’. Nesta abordagem, o sucesso empresarial não é avaliado somente do ponto de vista do lucro, mas considera as perspectivas ambiental e social. Elkington (1998) utiliza a metáfora de um garfo de três dentes, os quais representam as três dimensões da sustentabilidade. Segundo o autor, a dimensão econômica não é desprezada, mas valorizada em termos de lucratividade da empresa. Na dimensão ambiental, valoriza-se o uso racional dos recursos naturais e a redução dos impactos ambientais. Na dimensão social, valoriza-se a relação da empresa com todos os stakeholders envolvidos.

Em termos conceituais, o Relatório de Brundtland, em 1987, define desenvolvimento sustentável como a forma de “atender as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de que as gerações futuras também atendam às suas” (CMMAD, 1991, p. 9). Apesar da influência desta publicação, discussões preliminares sobre o tema datam o ano de 1972, com o relatório produzido pelo Clube de Roma, denominado *‘the limits to growth’* (os limites do crescimento), que rompeu com a ideia da ausência de limites para a exploração dos recursos naturais. No mesmo ano, acontecia, em Estocolmo, uma conferência sobre o meio ambiente, a

qual alertava que a maioria dos problemas ambientais ocorria em escala global e se acelerava de maneira exponencial. Já nos anos 90, a Conferência nas Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD), conhecida por Rio-92, trata da consciência do modelo de desenvolvimento adotado na época e os limites que ele apresenta. Nesta conferência ficou conhecida a Agenda 21, que estabeleceu diretrizes para o desenvolvimento sustentável (BELLEN, 2006). Em 2015, foi desenvolvida a Agenda 2030 que contém 17 objetivos para o Desenvolvimento Sustentável, sendo um plano de ação para erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir que as pessoas alcancem a paz e a prosperidade (ONU, 2018).

Na relação entre empresa e ambiente, Park (2008) apresenta que significativas mudanças ocorreram ao longo das últimas décadas, indicando três momentos. A primeira fase caracteriza-se como regulatória e reativa, na qual as empresas vislumbravam a questão ambiental como uma ameaça. A segunda fase representa o despertar das empresas para a responsabilidade sobre os problemas ambientais e por fim, a terceira fase apresenta uma agenda do desenvolvimento sustentável para as organizações, na qual a sustentabilidade do negócio passa a depender cada vez mais de uma postura socioambiental proativa, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Fases do relacionamento empresa-ambiente

Fases	Principais aspectos do relacionamento empresa-ambiente
Primeira fase (1970-1985)	Criação dos primeiros ministérios e agências ambientais membros da OECD. As empresas seguiam os regulamentos somente quando era absolutamente necessário e lutaram contra a adoção de mecanismos de antipoluição, tais como: o ato limpo do ar dos Estados Unidos, as continuações legais e as campanhas públicas. A proteção ambiental foi percebida como um confinamento, recomendando-se que as empresas tivessem precauções em relação às pressões dos organismos internacionais.
Segunda fase (1985-1992)	Influenciadas por uma série de acidentes ambientais de poluição que receberam intensa cobertura internacional, com milhares de fatalidades, somas expressivas de compensação financeira e prisões por negligência criminal, as empresas começaram a assumir que os problemas ambientais eram de sua própria responsabilidade e que não poderiam ser ignorados. Enquanto os regulamentos se moviam para longe da conformidade exigida para resultados ambientais positivos, as empresas começaram a adotar programas de redução nas emissões.
Terceira fase (a partir de 1992)	A agenda do desenvolvimento sustentável acoplou o negócio e a indústria ao responder e ao agir de uma maneira proativa. As empresas começaram a dar maior atenção às oficinas ambientais globais patrocinando e emitindo relatórios anuais verdes.

Fonte: Elaborado a partir de Park, 2008, p.952.

De acordo com Barbieri et. al. (2010), o movimento empresarial para a sustentabilidade trilhou um caminho mais rápido, comparado ao movimento em busca da qualidade. Ao passo que este surgiu na época pós-guerra, e teve o seu maior desenvolvimento somente na década de 80, a sustentabilidade tem o seu marco inicial em 1987, com o referido Relatório de Brundtland, e em menos de 20 anos já estava presente em amplos setores do empresariado, pelo menos no discurso. Ao contrário do movimento pela qualidade, porém, a adesão das empresas para o desenvolvimento sustentável ocorreu, inicialmente, 'de fora para dentro', motivada por pressões de diversos públicos. Somente nos últimos anos, fazer parte deste movimento passou a ser induzido por motivos de natureza empresarial, na medida em que passa a ser fator de competitividade, seja como fonte de diferenciação ou como de qualificação para continuar no mercado (BARBIERI, 2007; BARBIERI et. al. 2010).

Baumgartner e Rauter (2017) apresentam que a decisão por estratégias de sustentabilidade corporativa pode ser fundamentada em aspectos éticos-normativos, em racionalidade econômica ou em, ainda, em ambos. Nos aspectos éticos-normativos o desenvolvimento é encarado como um objetivo superior motivado por questões éticas. Se for o último, as vantagens econômicas podem ser obtidas com a melhoria do comportamento

sustentável. Os autores destacam em contexto mais amplo, pode-se incluir a influência proativa que uma empresa busca com relação à sua influência nas políticas públicas e nas regulamentações sobre sustentabilidade.

Ocorre que a expansão da consciência coletiva em relação ao meio ambiente e a complexidade das demandas sociais atuais promovem o surgimento de um novo posicionamento empresarial. A responsabilidade socioambiental, nas palavras de Tachizawa e Andrade (2012), é uma resposta da empresa a um novo tipo de consumidor, ecologicamente correto. Para os autores, a “empresa verde” passou a ser sinônimo de bons negócios e, futuramente, será a principal maneira de empreender negócios duradouros e lucrativos.

De fato, a sociedade passou a interferir nas ações empresariais de forma mais significativa. Os stakeholders externos às organizações configuram, atualmente, uma força significativa às decisões empresariais. Isto promove uma influência cada vez maior das ideias centrais da responsabilidade socioambiental nas empresas (DIAS, 2012).

Entretanto, esta situação não promoveu uma conversão dos dirigentes empresariais, de modo a assumir uma nova postura ética nos negócios, utópica e consciente, de um momento para o outro. Na realidade, a sustentabilidade passa a se tornar, cada vez mais, um fator de competitividade. De acordo com Dias (2012), o verdadeiro motor para a responsabilidade socioambiental é a compreensão, por parte das empresas, que seus modelos de negócio não podem estar baseados na degradação ambiental e desrespeito às cláusulas sociais, mas, ao contrário, devem estar adequados ao atendimento das exigências da sociedade, o que incrementa a competitividade e reforça a sua reputação corporativa.

Atender às exigências da sociedade e reforçar a sua reputação corporativa está no âmago da busca por legitimidade. De fato, as empresas ganham legitimidade ambiental ao cumprirem com as pressões sociais e ambientais externas. Conforme exposto por Starik e Kanashiro (2013), esta relação reforça as conexões entre a sustentabilidade e a Teoria Institucional, que surge como uma das bases teóricas que sustenta o comportamento empresarial socioambiental. De acordo com Jennings e Zandbergen (1995), a Teoria Institucional ajuda a entender como o consenso é construído em torno do significado de sustentabilidade e de que maneira os conceitos e práticas associados à sustentabilidade são desenvolvidas e difundidas entre as organizações.

Bansal (2005) reforça esta posição, ao destacar a importância do contexto social a incentivar a adoção de práticas voltadas para a sustentabilidade. Para a autora, responder estrategicamente a estes ambientes e às normas institucionais vigentes promove maior acesso aos recursos, na medida em que as crenças coletivas e os valores individuais passam a julgar os compromissos das organizações, estando intimamente relacionadas à sua aceitabilidade e legitimidade. A autora destaca, ainda, que os diversos atores empresariais, com diferentes opiniões acerca das questões que envolvem o desenvolvimento sustentável nas organizações, debatem e dialogam para estabelecer normas e conceitos comuns. Por fim, ressalta que os elementos do desenvolvimento sustentável estão se tornando institucionalizados por meio de regulações e acordos internacionais.

Sabe-se que a obtenção da legitimidade ambiental, em respeito ao ambiente natural, atendendo às expectativas dos stakeholders envolvidos, pode promover incremento de performance, conforme evidenciado por Bansal e Clelland (2004). Os referidos autores verificaram tal relação ao confrontar os relatórios corporativos e o preço das ações de 100 empresas ao longo de cinco anos, comprovando menores riscos não sistemáticos no mercado de ações em empresas legítimas ambientalmente, comparadas às não legítimas. A análise dos autores evidenciou, ainda, que as empresas com baixa legitimidade ambiental podem atenuar este efeito, expressando o seu compromisso com o ambiente natural (BANSAL; CLELLAND, 2004).

Ao identificar as motivações e o contexto que levam as empresas a uma resposta ecológica corporativa, Bansal e Roth (2000) vêm ao encontro do exposto até aqui. Para os autores, tais motivações podem ser abastecidas por interesses próprios da empresa - a busca por competitividade e legitimidade – e por maior consciência por parte dos gestores, por meio de maior responsabilidade ecológica, aliando assim, os interesses sociais.

Para Campbell (2007), existem outras condições ambientais que levam ao comportamento socioambiental responsável. O autor argumenta que as condições econômicas, entre elas, a saúde econômica das empresas e da economia e o nível de concorrência a que estas estão expostas, afetam a probabilidade de atuarem de forma socialmente responsável. Segundo o autor, um desempenho financeiro empresarial fraco e uma economia saudável reduz essa probabilidade. Em relação ao nível de competição, em níveis moderados de concorrência, tende-se a provocar um comportamento mais responsável socialmente, porém os níveis extremos – alta ou baixa competitividade - tendem a provocar menor comprometimento socialmente responsável. A forte regulação estatal, presença de coletivos industriais de auto regulação, a atuação de ONGs e um ambiente institucional normativo que incentiva o comportamento socialmente responsável são fatores altamente indutores de uma política voltada para a gestão socioambiental (CAMPBELL, 2007), o que vem ao encontro da influência do ambiente institucional.

Pode-se associar, ainda, os mecanismos que levam à mudança isomórfica institucional, propostos por DiMaggio e Powell (1983), às práticas voltadas para a sustentabilidade empresarial. Conforme se observou, as pressões impostas pela sociedade e a busca por competitividade levam as empresas a promoverem ações alinhadas aos conceitos do desenvolvimento sustentável em busca de legitimidade. Este comportamento empresarial, em sua essência, está relacionado ao primeiro mecanismo, denominado isomorfismo coercitivo, que surge em decorrência de pressões formais e informais de outras organizações, sob as quais existem relações de dependência, ou por expectativas culturais da sociedade, com vistas do aumento da influência política ou por fins de legitimidade (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Para Barbieri e Cajazeira (2009) a gestão sustentável é normatizada por alguns instrumentos, apresentados no Quadro 1, que facilitam e contribuem para o processo de inserção da sustentabilidade na estratégia empresarial, de modo a: orientar a implementação e a manutenção de sistemas de gestão, programas e atividades, garantir a transparência da comunicação com as partes interessadas e a compatibilidade entre os sistemas de gestão.

Quadro 2 - Instrumentos normativos de gestão sustentável

Objetivos	Exemplos
Promover orientações processuais específicas para implementar e manter sistemas de gestão, programas e atividades, facilitando a mensuração de resultados	• Normas ISO 9001, ISO 14001, SA 8000, AA 1000, OHSAS 18001, ABNT NBR 16001, AFNOR SD 21000.
Garantir a transparência da comunicação com suas partes interessadas	• Balanço Social, Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, GRI – <i>Global Reporting Initiative</i> , ISE – Indicadores de Sustentabilidade Empresarial (Bovespa), Norma ISO 14063.
Garantir a integração e compatibilidade entre sistemas de gestão	• Projeto Sigma, Guia ISO 72, Norma ISO/TC207/TC176/N 180.

Fonte: Barbieri e Cajazeira, 2009, p.172.

Os instrumentos normativos apresentados no Quadro 2, se tornam cada vez mais representativos no âmbito empresarial e visam a contribuir para uma gestão sustentável.

Dessa forma, a adoção de certificações ambientais por parte das empresas, a exemplo da ISO 14001, pode estar associada a um comportamento cerimonial com a intenção de expor,

superficialmente, que as organizações certificadas estão adequadas às normas desta certificação, conforme sugerido por Boiral (2007). Para o autor, a adoção da ISO 14001 pode ter um comportamento ambíguo frente à gestão ambiental, na medida em que pode proporcionar melhorias reais nos processos empresariais, porém pode representar apenas uma estratégia para conciliar as pressões externas e as restrições internas, tornando-se um “mito racional” (MEYER; ROWAN, 1977). Tal comportamento se associa ao conceito de isomorfismo, tanto coercitivo como normativo, conforme proposto por DiMaggio e Powell (1983, apud BOIRAL, 2007).

Partindo da premissa de que a gestão ambiental deve ter o papel de obter vantagem competitiva sustentável para a empresa, Santos e Porto (2013) a relacionam com a necessidade da combinação sistêmica entre os recursos e capacidades e o ambiente institucional, tendo em vista que o ambiente influencia a adoção de determinados comportamentos internos, com vistas à aprovação social. Assim, segundo os autores, a Teoria Institucional revelou que as empresas possuem percepções diferentes em relação às pressões sociais frente às questões ambientais, mas afirmam que aquelas reações que tendem ao isomorfismo levam a diminuição do potencial de produzir vantagem competitiva das estratégias ambientais.

Sabe-se que uma vantagem competitiva é sustentável na medida em que representa um benefício duradouro à empresa. Isto é resultado da implementação de uma estratégia que não é simultaneamente executada por algum atual ou potencial concorrente e é considerada difícil de ser por eles replicada (HOFFMANN, 2000). Dessa forma, as empresas que adquirem e mantêm recursos ambientais idiossincráticos e que possuem legitimidade social, ao comportarem-se de maneira ambientalmente correta em um ambiente não-isomórfico, podem usufruir de vantagem competitiva sustentável (SANTOS; PORTO, 2013).

Outros autores, a exemplo de Bansal (2005), debatem sobre a eficácia de uma postura essencialmente reativa das organizações frente aos desafios da sustentabilidade, em busca de vantagem competitiva. A autora sugere que as pressões de mídia e as ações isomórficas miméticas possuem influência sobre a adoção de uma postura voltada ao desenvolvimento sustentável corporativo nos anos iniciais. Entretanto, com o passar do tempo, estas forças perdem importância, na medida em que se exige maior comprometimento por parte das empresas.

Neste sentido, parece evidente que uma postura essencialmente reativa e cerimonial sob os aspectos socioambientais pode apresentar limites em busca de vantagem competitiva. Pode-se trazer para a esteira desta discussão, portanto, a eficácia deste tipo de estratégia, centrada essencialmente no atendimento do ambiente institucional, por meio de mecanismos isomórficos, na busca por legitimidade.

Tendo em vista a crescente conscientização da sociedade, a tentativa de adequar-se às exigências dos consumidores, por meio da promoção da imagem corporativa e o incremento da reputação empresarial, pode encontrar resistência na busca por legitimação empresarial. A promoção de ações voltadas para a sustentabilidade, a fim de promover uma imagem ecologicamente correta que, entretanto, não são condizentes com a realidade empresarial, é encontrada na literatura sob o termo *greenwashing* (TOKAR, 1997; LAUFER, 2003; XAVIER et al., 2012).

Pode-se observar este esforço empresarial por meio dos discursos realizados por meio dos relatórios corporativos. Conforme evidenciado por Mahoney et al. (2013), as empresas que emitem relatórios de responsabilidade social de maneira voluntária e autônoma possuem melhores desempenhos socioambiental. Segundo os autores, são basicamente dois os motivos que levam a divulgação dos referidos relatórios de forma autônoma: (1) empresas que são motivadas a sinalizar suas ações, que possuem maior compromisso com a responsabilidade social empresarial, e (2) as empresas que se utilizam para fins de *greenwashing*, ou seja,

aparentar cidadania corporativa, apesar dos fracos desempenhos sociais e ambientais (MAHONEYA et al., 2013).

Portanto, sugere-se que a integração da empresa aos aspectos socioambientais de maneira estritamente cerimonial e reativa aos anseios da sociedade, em detrimento da gestão estratégica proativa para a sustentabilidade pode encontrar resistência em termos de legitimidade empresarial. Corrobora com esta colocação o Instituto Ethos (CUSTODIO; MOYA, 2007), que destaca a importância da adoção de uma postura clara e transparente, a fim de fortalecer a legitimidade social de suas atividades, no que tange ao compromisso ético das empresas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo explorar o papel da gestão socioambiental como fonte de legitimidade empresarial. Para tanto, desenvolveu-se um estudo teórico, com base conceitual apoiada na Teoria Institucional, que dá suporte para a associação entre comportamento empresarial para a sustentabilidade e a busca por legitimidade e incremento da reputação social corporativa.

Ressaltam-se as discussões acerca das práticas de gestão socioambiental como mecanismos de adaptação ao ambiente institucional. Segundo Meyer e Rowan (1977) as organizações são levadas a adotar determinadas práticas, reconhecidas no ambiente organizacional, em busca de legitimidade. Ressalta-se, a relação entre a postura empresarial frente aos desafios da sustentabilidade e os mecanismos de mudança isomórfica propostos por DiMaggio e Powell (1983). Evidenciou-se que a busca por vantagens competitivas, por meio da gestão socioambiental, está associada a uma atuação em um ambiente não-isomórfico (SANTOS; PORTO, 2013; BANSAL, 2005). Sugere-se, ainda, que uma postura reativa e cerimonial pode encontrar limitações na busca por legitimidade, na medida em que podem não corresponder à realidade empresarial.

Entre as limitações do estudo está o fato deste tratar-se de uma discussão teórica, em especial na relação entre a postura organizacional proativa aos aspectos socioambientais e a busca por legitimidade. Neste sentido, sugerem-se pesquisas futuras que verifiquem empiricamente a relação existente entre estas variáveis. Destaca-se, entretanto, as contribuições desta pesquisa, na medida em que evidencia o escopo teórico da gestão socioambiental a luz da Teoria Institucional, ressaltando a busca por legitimidade como direcionadora de uma política empresarial voltada para a sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

BANSAL, P. P. Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. **Strategic Management Journal**. v.26, n.3, pp.197-218. 2005.

BANSAL, P.; CLELLAND, I. Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. **Academy of Management Journal**. v. 47, 93-103. 2004.

BANSAL, P.; ROTH, K. Why companies go green: A model of ecological responsiveness. **Academy of Management Journal**. V. 43, 717-736, 2000.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARBIERI, J. C. et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de administração de Empresas – RAE**. v. 50 , n. 2, abr./jun. 2010.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. 2.ed. ver. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2007.

BARBIERI, J. C. Organizações Inovadoras Sustentáveis. In: BARBIERI, J.C.; SIMANTOB, M.A. (Org.). **Organizações inovadoras sustentáveis**: uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo: Atlas, 2007.

BAUMGARTNER, R. J.; RAUTER, R. Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. **Journal of Cleaner Production**, v.140, pp. 81-92, 2017.

BELLEN, H. M. **Indicadores de sustentabilidade**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV. 2006. 256 p.
BOIRAL, O. Corporate greening through ISO 14001: A rational myth? **Organization Science**, 18: 127-146. 2007.

CAMPBELL, J. Why would corporations behave in socially responsible ways? an institutional theory of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**. V. 32, N. 3, pp. 946–967, 2007.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO - CMMAD. **Nosso futuro comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas - FGV, 1991.

CUSTODIO, A. L. M.; MOYA, R. (coord) **Indicadores Ethos para responsabilidade social empresarial 2007**. São Paulo: Instituto Ethos. 2007. Disponível em <http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/07/IndicadoresEthos_2013_PORT.pdf>. Acesso em 20 jul. 2018.

DIAS, R. Responsabilidade social: fundamentos e gestão. São Paulo: Atlas, 2012.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**. v. 48, n. 2, p. 147-160. 1983.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks**: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Filadélfia: New Society, 1998.

FENNELL, M. L. The effects of environmental characteristics on the structure of hospital clusters. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 485-510. 1980.

GREENWOOD, R. et al. **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. London: Sage Publications, 2008.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua Nova**. São Paulo, n.58, 2003.

HANNAN, M. T., FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of sociology**, vol. 82, p. 929-64, 1977.

HODGSON, G. Institutions and economic development: constraining, enabling and econstituting. **In**: Dymski, G., De Paula, S. (Eds.), *Reimagining*, 2005.

HAWLEY, A. Human ecology. 1968. **In**: Sills, D. E. **International encyclopedia of the social sciences**. New York: Macmillan. 1968.

HOFFMANN, N. P. An examination of the “Sustainable Competitive Advantage” concept: past, present, and future. **Academy of Marketing Science Review**. v. 2000, n. 4, p. 1-16, 2000.

JENNINGS, P. D.; ZANDBERGEN, P. A. ecologically sustainable organizations: an institutional approach. **Academy of Management Review**. v. 20, n. 4, pp. 1015-1052, 1995.

LACY, P. et al. **A new era of sustainability**: CEO reflections on progress to date, challenges ahead and the impact of the journey toward a sustainable economy. UN Global Compact – Accenture Sustainability Services: 2010.

LAUFER, W. Social Accountability and Corporate Greenwashing. **Journal of business ethics**. v.43 n.3 pp. 253-261, 2003.

LOZANO, R. A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. v. 22, pp. 32-44, 2015.

MAHONEYA, L. S. et al. A research note on standalone corporate social responsibility reports: Signaling or greenwashing? **Critical Perspectives on Accounting**. v.24, n. 4–5, pp. 350–359, 2013.

MEYER, J. W. **The impact of the centralization of educational funding and control on state and local organizational governance**. Stanford, CA: Institute for Research on Educational Finance and Governance, Stanford University, Program Report, 1979.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2, p. 340-363, 1977 .

NORTH, D. C. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**, v.5, n.1, p.97-112, Winter. 1991.

PARK, J. China, business and sustainability: understanding the strategic convergence. **Management Research News**, v 31, n. 12, p. 951-958, 2008.

SANTOS, P. M. F.; PORTO, R. B. A Gestão Ambiental Como Fonte de Vantagem Competitiva Sustentável: Contribuições da Visão Baseada em Recursos e da Teoria Institucional. **Revista de Ciências da Administração**. v. 15, n. 35, 2013.

SELZNICK, P. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

SELZNICK, P. Institutionalism “old” and “new”. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 270-277, 1996.

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

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TOKAR, B. **Earth for Sale: Reclaiming Ecology in the Age of Corporate Greenwash**. Boston: South End Press. 1997.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. **The Institutionalization of Institutional Theory**. In: 1996 In: Clegg, S; Hardy, C; Nord, W. The handbook of organizational studies. 1ed. London: Sage. 1996.

XAVIER, et al. Corporate social responsibility: The disclosure–performance gap. **Tourism Management**, v.33 n. 6, pp.1544-1553, 2012.