

OBJETIVOS DE SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL ENTRE PRÁTICAS COMUNITÁRIAS, ORGANIZACIONAIS E EDUCACIONAIS

1 INTRODUÇÃO

Tem sido difundido que a orientação para sustentabilidade depende das iniciativas e ações organizacionais que promovem ganhos sociais e ambientais, além dos econômicos, nas suas interações com a sociedade e com os recursos naturais, considerando suas tensões. Nesse sentido, o questionamento, a redefinição e as mudanças nos valores sociais compartilhados, padrões de comportamento, normas formais e organizações estabelecidas, enquanto instituições fortes, cumprem um papel na consolidação das bases necessárias da orientação para sustentabilidade. Com foco no fortalecimento da governança e participação democrática, as mudanças institucionais para a sustentabilidade, portanto, envolvem diferentes elementos constituintes nos níveis formal e informal, sendo complexas e demandando esforços de sistematização e refinamento teórico na sua compreensão. Assim, problematiza-se a compreensão conceitual da dimensão institucional na orientação para a sustentabilidade, e sua ênfase em regulamentações e mensurações, cujas discussões faltam em oferecer uma elaboração compreensível que considere seus diferentes níveis de observação e áreas de domínio.

Nas últimas décadas, os avanços nas discussões sobre o fortalecimento institucional para a sustentabilidade têm compreendido o reconhecimento dos problemas e desafios comunitários, a redefinição das iniciativas organizacionais para as questões socioambientais, e o redirecionamento dos sistemas educacionais. A perspectiva territorial e a imersão local para o reconhecimento dos problemas socioambientais melhoram as ferramentas de avaliação da sustentabilidade no aspecto institucional, fortalecendo a participação das diversas partes interessadas nos desafios comunitários (Chen *et al.*, 2023). Por sua vez, a redefinição das iniciativas organizacionais para os princípios da sustentabilidade tem conduzido a atuação na economia circular, provocando mudanças nas práticas dominantes que restringem essa nova lógica (Cervi; Christopoulos, 2024; Hondroyiannis *et al.*, 2023). Esses processos dependem de um redirecionamento dos sistemas educacionais, capaz de estruturar e implementar práticas institucionais alinhadas com o ensino e a aprendizagem para os objetivos da sustentabilidade no ambiente educacional (Benlaria; Almawishir, 2025; Aldogher *et al.*, 2025).

O objetivo deste estudo, enquanto um ensaio teórico, é explorar as práticas entre o reconhecimento dos desafios comunitários, a redefinição das iniciativas organizacionais e o redirecionamento dos sistemas educacionais para o fortalecimento da dimensão institucional da sustentabilidade. Espera-se contribuir com a elaboração de um arcabouço capaz de conduzir análises dos fatores ou categorias que criam as bases necessárias para o fortalecimento do aspecto institucional da sustentabilidade, em diferentes níveis, diante dos problemas socioambientais contemporâneos.

A literatura sobre a dimensão institucional da sustentabilidade tem indicado lacunas na consolidação da compreensão em determinados aspectos, que justificam as discussões neste ensaio. A apropriação da perspectiva territorial na dimensão institucional da sustentabilidade pode tornar as avaliações mais abrangentes, considerando a geografia política nas aplicações (Chen *et al.*, 2023). No nível organizacional, a compreensão sobre como os gestores articulam diferentes lógicas pode gerar oportunidades para mudanças nas práticas socioambientais, considerando as condições regionais específicas e a incorporação de parâmetros socioeconômicos nas avaliações da economia circular e das intervenções governamentais para a sustentabilidade (Cervi; Christopoulos, 2024; Hondroyiannis *et al.*, 2023). Especificamente, na abordagem do sistema educacional, incentiva-se reflexões sobre a transformação digital no ensino profissional, explorando os posicionamentos dos docentes que atuam em ambientes diferentes, assim como as influências da cultura organizacional e das práticas institucionais para

os resultados e objetivos de sustentabilidade (Benlaria; Almawishir, 2025; Aldogher *et al.*, 2025).

Além desta introdução, apresentando a problematização e o objetivo do estudo, seguem outras duas seções. A próxima seção apresenta a elaboração teórica, a princípio, discutindo sobre as questões institucionais acerca dos desafios comunitários. Também é discutida a importância das redefinições organizacionais que direcionam a adoção de práticas sustentáveis pelas organizações, assim como é ressaltado o sistema educacional na formação de profissionais para a gestão responsável. Na última seção, são trazidas as considerações finais, sintetizando a elaboração teórica e apresentando proposições para avanços futuros.

2 COMUNIDADES, ORGANIZAÇÕES E EDUCAÇÃO

Neste ensaio agrupam-se três vias de estudos que constituem escopos de discussões sobre instituições da sustentabilidade. O primeiro aborda os **desafios comunitários**. As organizações comunitárias e suas iniciativas de sucesso são exemplos apropriados para estratégias de adaptação aos distúrbios antropogênicos e às mudanças climáticas, estruturando práticas socialmente justas que asseguram a participação comunitária nas tomadas de decisão e distribuição dos recursos. A noção mais abrangente de sustentabilidade pode não ser alcançada na realidade de muitas iniciativas, dadas todas as questões que envolvem as possíveis interrelações entre a ecologia, a sociedade e a economia das comunidades (Datta; Chattopadhyay; Guha, 2012). A elaboração e a implementação de projetos efetivos, nesse sentido, podem contribuir, internacionalmente, para o desenvolvimento de países periféricos, sobretudo em termos de crescimento econômico e redução da pobreza, mas a gestão de tais projetos pode situar problemas e restrições no alcance dos objetivos estabelecidos. No entanto, a dificuldade no desenvolvimento dos países periféricos, em nível internacional, não deriva da falta de objetivos, mas, em parte, dos baixos desempenhos na implementação de seus projetos, cujos problemas repousam também em aspectos institucionais da sustentabilidade, entre outros fatores (Ika, 2012).

A elaboração de políticas, tanto em nível nacional quanto regional, pode ser favorecida com as diferentes práticas locais de gestão de riscos, compreendendo as instituições pluralistas e suas representações para alcançar os objetivos ambiciosos da agenda de desenvolvimento sustentável. Entre eles, o acesso à água potável é abordado por instituições pluralistas, com base em diferentes valores culturais locais, ao mesmo tempo em que cumprem procedimentos mais formais integrados aos sistemas de regulamentações (Koehler *et al.*, 2018). Contudo, os ganhos no objetivo de alcançar melhores infraestruturas de acesso à água potável para todos, muitas vezes com investimentos de iniciativa privada, se tornam questionáveis devido às lacunas de segurança e confiabilidade no manejo dos serviços. Em paralelo às iniciativas privadas, o alcance da segurança no manejo dos serviços depende dos investimentos governamentais e da ajuda das agências internacionais, configurando arranjos de custos compartilhados com a gestão de riscos coletivos (Fischer *et al.*, 2020).

Por sua vez, a avaliação da sustentabilidade é uma abordagem útil e efetiva para conduzir as transições desejadas, monitorando os ganhos de desenvolvimento em diferentes componentes, com a sua dimensão institucional refletindo os entendimentos das diferentes partes interessadas nesses processos. Contudo, as ferramentas existentes de avaliação da sustentabilidade têm limitações relacionadas à falta de integralidade equilibrada e à falta de imersão espacial na dimensão institucional, que é enraizada nos contextos locais na perspectiva dos territórios (Chen *et al.*, 2023). Assim, é importante que a dimensão institucional seja considerada preferencialmente antes do detalhamento das demais, com apoio de abordagens sociológicas, para aumentar a sua aderência específica e melhorar a elaboração de futuras ferramentas de avaliação da sustentabilidade. Segundo Chen *et al.* (2023), a perspectiva do

território, originada na geografia política, melhora o entendimento sobre a dimensão institucional e ajuda a refletir uma concepção mais compreensiva para a melhoria das ferramentas de avaliação da sustentabilidade.

O segundo espaço de estudos destaca **redefinições organizacionais**. Uma compreensão da adoção da sustentabilidade nas práticas organizacionais, explorando os efeitos distintos dos valores culturais, que influenciam tanto as forças de pressão das regulamentações quanto de cumprimento da conformidade, é apresentada por Caprar e Neville (2012). Eles detalham o relacionamento entre os valores culturais e a adoção da sustentabilidade, diferenciando dois efeitos da cultura que, por um lado, antecipa os processos de normatizações e, por outro, modera essas pressões nas práticas de conformação.

A efetividade das políticas para o desenvolvimento sustentável pode ser melhorada com a compreensão dos arcabouços institucionais que envolvem as organizações rurais, comparando os relacionamentos entre as entidades governamentais com os estabelecimentos de diferentes sistemas de produção agrícola. No mais, as relações governamentais estabelecidas na agricultura empresarial convencional são orientadas para objetivos predominantemente econômicos, enquanto as relações das organizações da agricultura orgânica de base familiar são orientadas para propósitos sociais, ambientais e econômicos (Melo; van Bellen, 2022). As condições contextuais, nesse sentido, também influenciam a adoção da sustentabilidade na gestão de pessoas, que consideram configurações compostas por fatores institucionais básicos nos níveis regionais e alternativas organizacionais, envolvendo o apoio da liderança estratégica e a disponibilidade de recursos. Essas alternativas organizacionais atuam como substitutos funcionais nos contextos regionais com fracas combinações das condições institucionais, incluindo normas, culturas e regulamentos determinantes para motivar e promover a adoção da sustentabilidade na gestão de pessoas (Jia *et al.*, 2023).

Contudo, a acumulação de recursos para contornar dificuldades institucionais vai de encontro ao modelo da economia circular, que tende a crescer junto ao aumento da reciclagem e à diminuição da demanda de materiais, apresentando baixa intensidade em recursos. O modelo da economia circular também pressupõe a capacidade de um sistema institucional estabelecer políticas e regulamentações importantes, que aumentam a proteção e o bem-estar social, podendo exigir mudanças de atitudes e das leis (Hondroyiannis *et al.*, 2023). Assim, as mudanças nos diferentes níveis dos contextos institucionais resultam das ações individuais e organizacionais baseadas nas interrelações entre lógicas distintas, que envolvem um processo dinâmico de aprendizagem e afetam as práticas que influenciam o desempenho para a sustentabilidade. Tendo isso em vista, os princípios da sustentabilidade são formados a partir de várias lógicas institucionais que interagem, uma com as outras, por meio de dominância, coexistência, competição e hibridização, evoluindo ao longo do tempo nas articulações organizacionais (Cervi; Christopoulos, 2024).

A economia circular tende a ser mais forte em países com maiores percepções dos cidadãos quanto à imparcialidade nas decisões do poder judiciário, à efetividade nas intervenções regulamentares do governo e à confiabilidade nas instituições democráticas. A implementação de reformas estruturais, principalmente no setor energético, favorece avanços na transição para a economia circular, melhorando a integração entre a geração e o fornecimento de energia com baixos riscos e de livre funcionamento (Hondroyiannis *et al.*, 2023). Nesse sentido, as parcerias público-privada envolvem a hibridização de diferentes lógicas organizacionais, alinhando valores divergentes para construir vias capazes de conduzir o desenvolvimento de práticas socioambientais, por sua vez, superando ideias dominantes que restringem mudanças para a sustentabilidade. Uma melhor compreensão das inter-relações entre os elementos contextuais capacita os gestores organizacionais, junto de suas equipes e de outras partes interessadas, para lidar com as diferentes lógicas que formam os princípios da sustentabilidade (Cervi; Christopoulos, 2024).

A terceira via de estudos aponta para os **sistemas educacionais**. A educação para a gestão responsável, segundo Cullen (2020), é um domínio cujos debates não têm considerado toda a sua diversidade, incluindo as atividades de ensino, a implementação de princípios e a aprendizagem tanto individual quanto organizacional. É ressaltado por ele que a aprendizagem organizacional para gestão responsável é a categoria menos estudada e que, por sua vez, tem lacunas de conhecimento acerca de como os gestores aprendem e conduzem mudanças para a responsabilidade nas organizações.

Na área da gestão, a educação orientada para a sustentabilidade apresenta entraves problemáticos que incluem a grande quantidade de abordagens para sua aprendizagem, a falta de engajamento dos estudantes e a ausência de uma estrutura coesa para a integração curricular. A avaliação da perspectiva dos estudantes, nesse sentido, é importante na condução do planejamento dos gestores educacionais, o que permite identificar os principais fatores para a integração efetiva da educação para a sustentabilidade nos cursos da área da administração (Martínez-Bravo *et al.*, 2024). Com isso, vale ressaltar que os gestores educacionais mais experientes e maduros, situados em estágios avançados de suas carreiras e cujas condutas são eticamente orientadas, são mais prováveis de assumir compromissos com o alcance dos objetivos de sustentabilidade nas instituições de ensino superior. Ademais, são importantes as especificidades do gênero nos papéis de liderança com carreiras avançadas, de forma que as líderes mulheres desempenham maior engajamento nas atividades com impactos para avanços nos objetivos de sustentabilidade (Roberts; Wang; Elamer, 2024).

A implementação dos princípios da sustentabilidade está relacionada ao desempenho das instituições educacionais, que considera a integração de suas iniciativas com os fatores e recursos econômicos, constituindo um importante suporte para os modelos contemporâneos de desenvolvimento nacional. Em tal perspectiva, a gestão das instituições de ensino superior tem um papel mediador entre a implementação dos princípios para a sustentabilidade e os impactos de investimentos econômicos, incluindo alocação de recursos financeiros e a eficiência de custos (Benlaria; Almawishir, 2025). Além disso, a adoção de tecnologias de ensino digitais nas universidades envolve fatores econômicos, tecnológicos e culturais, incluindo os problemas de resistências à mudança devido às limitações de infraestrutura e treinamento, que demandam abordagens estratégicas de gestão. Portanto, para superar a resistência à mudança, as adequações culturais nas tecnologias de ensino digitais são importantes, sobretudo com processos decisórios participativos e baseados nas necessidades, o que constrói a sensação de pertencimento, afetando positivamente a qualidade educacional (Aldogihier *et al.*, 2025).

O desempenho educacional para os objetivos da sustentabilidade nas universidades recebe impactos significativos dos incentivos econômicos e investimentos tecnológicos, enquanto as medidas positivas de eficiência de custos são associadas às estruturas e práticas de gestão sustentável. Em futuras pesquisas, convém explorar os impactos das transformações digitais e as influências das culturas organizacionais a partir da análise das práticas institucionais, assim como por meio do alinhamento entre as abordagens educacionais e empresariais para os objetivos da sustentabilidade (Benlaria; Almawishir, 2025). Isso se justifica crucial porque os investimentos de infraestrutura, os financiamentos estratégicos e a gestão de mudanças alinhadas culturalmente favorecem a integração das tecnologias de ensino digitais para a sustentabilidade, trazendo questões para estudos que abordem o papel da inteligência artificial na transformação educacional. Desse modo, o alcance da sustentabilidade no ambiente educacional, ao se adotar tecnologias de ensino digitais, é facilitado pelas estratégias de gestão e pelas ações que assumem um papel de mediação, superando a resistência à mudança (Aldogihier *et al.*, 2025).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste ensaio teórico foi explorar as práticas entre o reconhecimento dos desafios comunitários, a redefinição das iniciativas organizacionais e o redirecionamento dos sistemas educacionais para o fortalecimento da dimensão institucional da sustentabilidade. As iniciativas educacionais para sustentabilidade em nível internacional, como a implementação dos Princípios para a Educação em Gestão Responsável (PRME), estimulam e influenciam mudanças nas escolas de administração para um melhor alinhamento com os objetivos e acordos globais. O PRME foi lançado em 2007 e, segundo Eustachio *et al.* (2024), tem aumentado o número de membros e escolas de negócios signatárias ao redor do mundo, desenvolvendo e divulgando progressos na formação de futuros gestores capacitados para conduzir práticas sustentáveis. As relações sociais que permeiam a comunidade acadêmica, inclusive entre docentes e estudantes, são afetadas pelo contexto das iniciativas orientadas para os princípios da sustentabilidade e responsabilidade coordenadas pelos docentes com o apoio institucional de suas chefias. As organizações afiliadas ao PRME são direcionadas para integrar e promover iniciativas para a sustentabilidade ativamente em suas estruturas educacionais, envolvendo o corpo docente na avaliação institucional e nas adaptações curriculares (Eustachio *et al.*, 2024).

A elaboração teórica deste ensaio contribui de maneira interdisciplinar para as diferentes áreas de atuação que lidam com a realidade social e seu conhecimento aplicado, conforme a abrangência em diferentes níveis das questões socioambientais da sustentabilidade. No nível da sociedade, a visão compartilhada dos desafios comunitários para a sustentabilidade em uma perspectiva territorial sensibiliza, provoca reflexões e fortalece os relacionamentos entre as partes envolvidas na identificação dos problemas e das possíveis soluções. Essa visão compartilhada é um componente institucional que cria bases para a implementação das ações de agrupamentos sociais, em nível organizacional, redefinindo os objetivos e as abordagens para os problemas socioambientais, de maneira vinculada à realidade cultural local. Porém, essa inter-relação, do nível social com o nível organizacional das ações, incluindo a visão dos desafios comunitários, requer a postura de um sistema educacional orientando para responsabilidade socioambiental e sustentabilidade.

Nesse sentido, este estudo se limitou aos aspectos organizacionais do sistema educacional e não discutiu sobre as teorias pedagógicas, embora reforce um posicionamento que se apoia na reflexão crítica e no questionamento do modelo tradicional dos processos educativos. A partir do que foi discutido, espera-se que as pesquisas e as práticas futuras para a sustentabilidade sejam conduzidas por **visões** comunitárias, elaborando e implementando **ações** organizacionais que, por sua vez, dependem de **posturas** educacionais orientadas para a responsabilidade socioambiental.

REFERÊNCIAS

ALDOGIHER, A. *et al.* The Impact of Digital Teaching Technologies (DTTs) in Saudi and Egyptian Universities on Institutional Sustainability: The Mediating Role of Change Management and the Moderating Role of Culture, Technology, and Economics.

Sustainability, v. 17, n. 5, p. 2062, 2025. Disponível em:

<https://doi.org/10.3390/su17052062>. Acesso em: 7 maio 2025.

BENLARIA, H.; ALMAWISHIR, N. F. S. The Impact of Educational Economic Factors on Institutional Sustainability Performance: The Mediating Role of Green Management Practices.

Sustainability, v. 17, n. 3, p. 1260, 2025. Disponível em:

<https://doi.org/10.3390/su17031260>. Acesso em: 7 maio 2025.

CAPRAR, D. V.; NEVILLE, B. A. “Norming” and “conforming”: Integrating cultural and institutional explanations for sustainability adoption in business. *Journal of Business Ethics*,

v. 110, p. 231-245, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1424-1>. Acesso em: 7 maio 2025.

CERVI, F.; CHRISTOPOULOS, T. P. Dynamics of institutional sustainability logics in organizations: a systematic literature review. **Cadernos EBAPÉ. BR**, v. 22, n. 2, p. e2023-0086, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120230086x>. Acesso em: 7 maio 2025.

CHEN, W. *et al.* Limitations of institutional dimension in existing sustainability assessment tools: From the perspective of territory. **Current Research in Environmental Sustainability**, v. 5, p. 1-10, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.crsust.2023.100217>. Acesso em: 7 maio 2025.

CULLEN, J. G. Varieties of responsible management learning: A review, typology and research agenda. **Journal of Business Ethics**, v. 162, n. 4, p. 759-773, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04362-x>. Acesso em: 7 maio 2025.

DATTA, D.; CHATTOPADHYAY, R. N.; GUHA, P. Community based mangrove management: A review on status and sustainability. **Journal of Environmental Management**, v. 107, p. 84-95, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2012.04.013>. Acesso em: 7 maio 2025.

EUSTACHIO, J. H. P. P. *et al.* Responsible management education: The leadership role of PRME business schools. **The International Journal of Management Education**, v. 22, n. 1, p. 100920, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100920>. Acesso em: 27 maio 2025.

FISCHER, A. *et al.* Risky responsibilities for rural drinking water institutions: The case of unregulated self-supply in Bangladesh. **Global Environmental Change**, v. 65, p. 102-152, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2020.102152>. Acesso em: 7 maio 2025.

HONDROYIANNIS, G. *et al.* Energy market dynamics and institutional sustainability: How affect the Europe's circular economy. **Circular Economy**, v. 2, n. 3, p. 100048, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.cec.2023.100048>. Acesso em: 7 maio 2025.

IKA, L. A. Project management for development in Africa: Why projects are failing and what can be done about it. **Project Management Journal**, v. 43, n. 4, p. 27-41, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/pmj.21281>. Acesso em: 7 maio 2025.

JIA, J.; YUAN, S.; WEI, L. Q.; TANG, G. When firms adopt sustainable human resource management: A fuzzy-set analysis. **Human Resource Management**, v. 62, n. 3, p. 283-305, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrm.22164>. Acesso em: 7 maio 2025.

KOEHLER, J. *et al.* A cultural theory of drinking water risks, values and institutional change. **Global Environmental Change**, v. 50, p. 268-277, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2018.03.006>. Acesso em: 7 mai. 2025.

MARTÍNEZ-BRAVO, M. M. *et al.* Integrating sustainability into business and management studies in higher education. **The International Journal of Management Education**, v. 22, n. 1, p. 100939, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.100939>. Acesso em: 7 maio 2025.

MELO, P. T. N. B. de; BELLEN, H. M. van. Institutional dimension for sustainable development: the relationship of organic and conventional cotton farming with government. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 60, n.1, p. e224662, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.224662>. Acesso em: 7 maio 2025.

ROBERTS, L.; WANG, Y.; ELAMER, A. A. Do Vice Chancellors' Career Horizon Matter for University Sustainability Performance? The Moderating Role of Soft Information. **International Journal of Finance & Economics**, Early View, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/ijfe.3052>. Acesso em: 7 maio 2025.