

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE – UNICENTRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGADM
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

CESAR MAURICIO KULAK

**PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE E SUA INSTITUCIONALIZAÇÃO NA
ORGANIZAÇÃO: O CASO DA EMPRESA POLIJUTA EMBALAGENS**

GUARAPUAVA - PR

2017

CESAR MAURICIO KULAK

**PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE E SUA INSTITUCIONALIZAÇÃO NA
ORGANIZAÇÃO: O CASO DA EMPRESA POLIJUTA EMBALAGENS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) – Mestrado Profissional em Administração para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sílvio Roberto Stefano

GUARAPUAVA - PR

2017

TERMO DE APROVAÇÃO

CESAR MAURICIO KULAK

**PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE E SUA INSTITUCIONALIZAÇÃO NA
ORGANIZAÇÃO: O CASO DA EMPRESA POLIJUTA EMBALAGENS**

Dissertação aprovada em 28/03/2017 como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no curso de pós-Graduação em Administração, área de concentração em Estratégia, Inovação e Tecnologia, da Universidade Estadual do Centro-Oeste, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Silvio Roberto Stefano
Instituição: PPGADM/UNICENTRO

Membro: Prof. Dr. Marcos Roberto Kühl
Instituição: PPGADM/UNICENTRO

Membro: Prof. Dr. Pierre Alves
Instituição: PPGG/UNICENTRO

Membro: Prof. Dr. Geysler Rogis Flor Bertolini
Instituição: PPGA/UNIOESTE

Guarapuava, 28/03/2017

AGRADECIMENTOS

Primeiro, agradeço à Deus, por tudo o que é e tem feito em minha vida.

À minha esposa Daisa, pelo apoio, compreensão, incentivo, carinho, ajuda na aplicação dos questionários, e, principalmente, nos momentos mais difíceis, sem dúvida tem grande parcela de contribuição no desenvolvimento de minha dissertação.

Às minhas filhas Ana Elisa e Isabela, em que muitas vezes não pude dar a atenção que elas precisavam.

Ao meu orientador prof. Dr. Silvio Roberto Stefano, pelo seu conhecimento compartilhado, apoio e tempo dedicado, muito obrigado.

Ao prof. Marcos Roberto Kühl, que foi fundamental nas análises estatísticas, obrigado pela sua generosidade.

Aos demais professores do programa do Mestrado que de alguma forma contribuíram no decorrer desses dois anos para o desenvolvimento da dissertação.

A Polijuta pela oportunidade, em que abriu as suas portas para o desenvolvimento da pesquisa.

RESUMO

A dissertação aborda o tema: Práticas de sustentabilidade e sua institucionalização na organização: o caso da empresa Polijuta Embalagens na linha de pesquisa em estratégia do Programa em Pós-Graduação em Administração, Mestrado Profissional em Administração da UNICENTRO. Buscou-se identificar os níveis das práticas de sustentabilidade e sua institucionalização na organização. A pesquisa é de natureza quantitativa, por meio de questionários de escala *Likert* de cinco pontos, adaptado dos estudos de Scandelari (2011); Kühl (2012); Lima (2013); Borges (2013) e Lima (2008). Os questionários foram aplicados diretamente na organização, não sendo utilizado nenhum *software* para aplicação do questionário devido à dificuldade de acesso de grande parte dos colaboradores da organização, pois, no quadro de colaboradores da empresa, há funcionários de diversos níveis de escolaridade. A amostra corresponde a 249 questionários aplicados aos colaboradores da organização, de forma não probabilística e por conveniência. Destes, foram 244 questionários válidos, e 5 excluídos por estarem com seu preenchimento incompleto. Os questionários foram divididos em quatro blocos, sendo: Bloco 1 – perfil dos indivíduos, o Bloco 2 – Processo de institucionalização, Bloco 3 – relacionado as práticas da organização, Bloco 4 - voltado para o indivíduo com compromisso frente a sustentabilidade. Todos os dados foram submetidos à análises estatísticas, através do *software Statistical Package for the social Sciences (SPSS®)*, com análise das médias e desvio padrão, alfa de Cronbach, análise de *cluster*, teste t e ANOVA (Análise Variância). A análise cluster identificou três agrupamentos, tanto para o processo de institucionalização, quanto para as práticas sustentáveis, denominados de Elevado, Moderado e Reduzido. Os três agrupamentos tem em comum, maior percepção na dimensão econômica, seguidos da dimensão ambiental e por fim a dimensão social. Pode-se observar que a dimensão econômica é a mais perceptível pelos colaboradores, em que a organização almeja alcançar os lucros e preservar a manutenção de suas atividades. Entretanto, a dimensão econômica não deve ter sua importância reduzida, mas sim deve ser trabalhado de forma conjunta com as demais dimensões. No processo de institucionalização todos os agrupamentos obtiveram as menores médias na fase de Sedimentação, dessa maneira, pode-se inferir que as práticas ainda não tomaram forma dentro da organização de modo a atingir todos os seus colaboradores. Dessa maneira, entende-se que a organização encontra-se no processo de habitualização e na fase de pré-sustentabilidade, uma vez que ela exerce algumas práticas dentro da organização, mas de forma isolada, sem interligação entre as dimensões da sustentabilidade. Como contribuição, espera-se que esse estudo possa contribuir para a organização fazer a integração entre as dimensões da sustentabilidade e informar seus colaboradores sobre as práticas existentes dentro da organização, de forma a inseri-los em tais práticas.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Práticas Sustentáveis, Institucionalização.

ABSTRACT

The dissertation deals with the theme: sustainability practices and its institutionalization in the organization: The case of the company Polijuta Embalagens in the research line in strategy of the Program in Post-Graduation in Administration, Professional Master in Administration of UNICENTRO. We sought to identify the levels of sustainability practices and its institutionalization in the organization. The research is quantitative, using Likert scale questionnaire of five points, adapted from Scandelari studies (2011); Köhl (2012); Lima (2013); Borges (2013) and Lima (2008). The questionnaires were applied directly to the organization, and no software was used for the application of the questionnaire due to the difficulty of access by most of the employees of the organization, since employees of different levels of education. The sample corresponds to 249 questionnaires applied to the organization's employees, in a non-probabilistic manner and for convenience. Then, 244 were valid questionnaires, and 5 were excluded because they were incomplete. The questionnaires were divided into four blocks: Block 1 - profile of individuals, Block 2 - Process of institutionalization, Block 3 - related to the practices of the organization, Block 4 - aimed at the individual with commitment towards sustainability. All data were subjected to statistical analysis by the software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), with analysis of means and standard deviations, Cronbach's alpha, cluster analysis, t-test and ANOVA (Analysis Variance).

The cluster analysis identified three clusters, both for the institutionalization process and for the sustainable practices, called High, Moderate and Reduced. The three groups have in common, greater perception in the economic dimension, followed by the environmental dimension and finally the social dimension. It can be observed that the economic dimension is the most noticeable by employees, in which the organization aims to achieve profits and preserve maintain its activities. However, the economic dimension should not have reduced importance, but should be worked out jointly with the other dimensions. In the process of institutionalization of all groups obtained the lowest average in Sedimentation phase, this way, it can infer that the practices have not yet taken shape within the organization in order to reach all employees. In this way, it is understood that the organization is in the process of habitualization and in the pre-sustainability phase, since it exerts some practices within the organization, but in an isolated way, without interconnection between the dimensions of sustainability. As a contribution, it is hoped that this study can contribute to the organization to integrate the dimensions of sustainability and inform its employees about existing practices within the organization, so as to insert them in such practices.

Key-words: Sustainability, Sustainable Practices, Institutionalization

RESUMEN

La disertación aborda el tema: Prácticas de sostenibilidad y su institucionalización en la organización: el caso de la empresa Polijuta Embalajes en la línea de pesquisa en estrategia del Programa en Postgrado en Administración, Maestría Profesional en Administración de UNICENTRO. Se buscó identificar los niveles de las prácticas de sostenibilidad y su institucionalización en la organización. La investigación es de esencia cuantitativa, a través de cuestionarios de escala Likert de cinco puntos, adaptado de los estudios de Scandelari (2011); Kühl (2012); Lima (2013); Borges (2013) y Lima (2008). Los cuestionarios fueron aplicados directamente a la organización, ningún software está siendo utilizado para la aplicación del cuestionario debido a la dificultad de acceso a gran parte de los colaboradores de la organización, pues, en el cuadro de colaboradores de la empresa, hay empleados de distintos niveles de escolaridad. La muestra corresponde a 249 cuestionarios aplicados a los colaboradores de la organización, de modo no probabilístico y por conveniencia. De estos, 244 cuestionarios eran válidos y 5 fueron eliminados por estar con su llenado incompleto. Los cuestionarios fueron divididos en cuatro bloques: Bloque 1-Perfil de las personas, el Bloque 2 – Proceso de institucionalización, Bloque 3- relacionados a las prácticas de organización, Bloque 4- dirigido al individuo con compromiso ante la sostenibilidad. Todos los datos fueron sometidos al análisis estadístico, a través del *Statistical Package for the social Sciences (SPSS®)*, con el análisis de las medias y desviación estándar, alfa de Cronbach, análisis de *cluster*, test t y ANOVA (análisis de varianza). El análisis cluster identificó tres agrupamientos, tanto para el proceso de institucionalización, cuanto a las prácticas sostenibles, denominados de Elevado, Moderado y Reducido. Los tres agrupamientos tienen en común, mayor percepción en la dimensión económica, seguidos de la dimensión ambiental y, finalmente, la dimensión social. Se puede observar que la dimensión económica es la más perceptible por los colaboradores, en la cual la organización anhela alcanzar los lucros y preservar el mantenimiento de sus actividades. Sin embargo, la dimensión económica no debe tener su importancia reducida, pero debe ser trabajada conjuntamente con otras dimensiones. En el proceso de institucionalización todos los agrupamientos obtuvieron las menores medias en la fase de Sedimentación, de esta manera, se puede inferir que las prácticas todavía no han tomado forma dentro de la organización de modo a alcanzar a sus colaboradores. De esta manera, se entiende que la organización está en proceso de habitualización y en la fase pre sostenibilidad, una vez que ella ejerce algunas prácticas dentro de la organización, pero de forma aislada, sin interconexión entre las dimensiones de la sostenibilidad. Como contribución, se espera que este estudio pueda contribuir para que la organización haga la integración entre las dimensiones de la sostenibilidad y informar a sus colaboradores sobre las prácticas existentes dentro de la organización, de modo a insertarles en tales prácticas.

Palabras clave: Sostenibilidad, Prácticas Sustentables, Institucionalización.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pesquisa Bibliográfica - Sustentabilidade e Teoria Institucional.....	20
Quadro 2 – Sustentabilidade em contexto organizacional	30
Quadro 3 – Matriz de Sustentabilidade – Níveis de Sustentabilidade	32
Quadro 4 – Orientações da Teoria Institucional	35
Quadro 5 – Estágios de institucionalização e dimensões comparativas	40
Quadro 6 – Estudos correlatos à pesquisa.....	43
Quadro 7 – Bloco 1 - Perfil do indivíduo	50
Quadro 8 – Bloco 2 - Questionário processo de institucionalização.....	51
Quadro 9 – Bloco 3 - Questionário relacionado às práticas da organização	52
Quadro 10 – Bloco 4 - Questionário voltado para o indivíduo com compromisso frente a sustentabilidade.....	53
Quadro 11 – Síntese do método de pesquisa	55
Quadro 12 – Documentos analisados na pesquisa.....	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Triple Bottom Line</i> (TBL)	27
Figura 2 – Processos inerentes à institucionalização.....	39
Figura 3 – Cálculo de amostra	47
Figura 4 – Modelo Teórico	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Categorização dos indivíduos quanto ao Sexo e Estado Civil.....	62
Tabela 2 – Teste Qui-Quadrado Sexo.....	62
Tabela 3 - Categorização indivíduos Escolaridade, Faixa Etária e Tempo de Empresa	63
Tabela 4 – Teste Qui-Quadrado Faixa Etária.....	64
Tabela 5 – Teste Qui-Quadrado Tempo de Empresa.....	65
Tabela 6 - Estatísticas Descritivas Processo de Institucionalização.....	78
Tabela 7 - Estatísticas Descritivas Relacionado às práticas da organização.....	80
Tabela 8 - Estatísticas Descritivas voltado para o indivíduo com compromisso frente à Sustentabilidade.....	81
Tabela 9 - Estatísticas descritivas – Média e Desvio Padrão Variáveis Ajustadas	82
Tabela 10 - Regras práticas sobre a dimensão do coeficiente Alfa de Cronbach.....	83
Tabela 11- Estatísticas Descritivas Construtos Média, Desvio Padrão e Alfa Cronbach.	84
Tabela 12 - Comparativo das médias Sustentabilidade Organizacional.....	90
Tabela 13 - Comparativo das médias Processo Institucionalização.....	90
Tabela 14 - Médias por Sexo.....	92
Tabela 15 - Médias por Tempo de Empresa.....	93
Tabela 16 - Médias por escolaridade.....	94
Tabela 17 – Comparativo dos Agrupamentos por Sexo – Sustentabilidade Organizacional	96
Tabela 18 – Comparativo dos Agrupamentos por Sexo – Processo de Institucionalização.....	97
Tabela 19 – Comparativo dos Agrupamentos por Sexo – Questões indivíduos	98
Tabela 20 – Comparativo dos Agrupamentos por Tempo de Empresa – Sustentabilidade Organizacional	100
Tabela 21 – Comparativo dos Agrupamentos por Tempo de Empresa – Processo de Institucionalização.....	102
Tabela 22 – Comparativo dos Agrupamentos por Tempo de Empresa – Questões Indivíduos.....	104
Tabela 23 Comparativo dos Agrupamentos por Escolaridade Sustentabilidade Organizacional.....	106
Tabela 24 Comparativo dos Agrupamentos por Escolaridade Processo de Institucionalização.....	108
Tabela 25 Comparativo dos Agrupamentos por Escolaridade Questões Indivíduos.....	110

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Processo de Institucionalização – Habitualização	67
Gráfico 2 – Processo de Institucionalização – Objetificação.....	69
Gráfico 3 – Processo de Institucionalização – Sedimentação.....	71
Gráfico 4 – Práticas Sustentáveis Organização – Social.....	73
Gráfico 5 – Práticas Sustentáveis Organização – Ambiental.....	74
Gráfico 6 – Práticas Sustentáveis Organização - Econômico.....	76
Gráfico 7 – Variáveis voltadas para o indivíduo.....	77
Gráfico 8 – Análise Cluster – Construtos Sustentabilidade Organizacional.....	86
Gráfico 9 – Análise Cluster – Construtos Institucionalização.....	88

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANOVA	Análise de Variância
CCMDA	Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
ONU	Organização das Nações Unidas
PPGADM	Programa de Pós-Graduação em Administração
SENAI	Serviço Nacional da Indústria
SO	Sustentabilidade Organizacional
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
UNICENTRO	Universidade Estadual do Centro-Oeste
WCED	<i>World Commission on Economic Development</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTO DA PESQUISA	13
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo geral	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 JUSTIFICATIVA.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	21
2.2 SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL (S.O.).....	23
2.3 TEORIA INSTITUCIONAL	34
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA	45
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	46
3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS	47
3.4 UNIDADE DE ANÁLISE	53
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	54
3.6 SÍNTESE DO MÉTODO DE PESQUISA	55
3.7 MODELO TEÓRICO.....	55
4 RESULTADOS E ANÁLISES	57
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE PESQUISADA	57
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	61
4.3. ANÁLISE DESCRITIVA	66
4.3.1 Teste de Confiabilidade - Alfa Cronbach.....	83
4.4 ANÁLISE CLUSTER.....	85
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	112
REFERÊNCIAS	115
APÊNDICES	124

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO DA PESQUISA

A sustentabilidade é um tema que vem ganhando cada vez mais espaço e relevância dentro das organizações e da sociedade como um todo. Muitas empresas, inclusive, já adotam a elaboração de relatórios de sustentabilidade em suas demonstrações anuais. O assunto também chama a atenção pelo impacto que podem trazer para as organizações em suas práticas empresariais e na forma como são vistas por seus *stakeholders*.

Para que se desenvolva a sustentabilidade, de fato, ela deve envolver as três dimensões da sustentabilidade, que são as dimensões econômica, social e ambiental, conforme o conceito do *Triple Bottom Line (TBL)* de John Elkington (1999), também conhecido pela sigla *TBL*. Ainda para Elkington (1999), ao exercerem suas atividades, as organizações não consomem apenas recursos financeiros, mas também recursos ambientais e sociais. Dessa forma propôs o relacionamento das três dimensões da sustentabilidade.

Além disso, muitas organizações acabam adotando as práticas de sustentabilidade, não por vontade própria, mas sim por pressões exercidas por seus parceiros comerciais e pela sociedade. E ao contrário do que muitas pessoas pensam a sustentabilidade não envolve somente questões ambientais, como também está relacionada às questões sociais e econômicas (ELKINGTON, 2012).

Em decorrência dessa pressão exercida nas organizações, a busca pela sustentabilidade organizacional tornou-se um dos grandes desafios das empresas, em que envolvem situações relacionadas nas três dimensões já mencionadas na *TBL*. Dessa maneira, as empresas buscam a incorporação da sustentabilidade, em meio à gestão empresarial, na tentativa de conciliar o equilíbrio da sustentabilidade; ao tempo em que procura garantir lucro aos empresários, protege o meio ambiente e melhora a qualidade de vida das pessoas com quem mantém relações em suas atividades. (CARVALHO; STEFANO; MUNCK, 2015).

Entretanto, existem também empresários e gestores que ainda não perceberam a real importância que a sustentabilidade tem na atualidade e o impacto que pode trazer no futuro para seus negócios. Ao contrário do que a sustentabilidade representa, em alguns casos, é vista, inclusive por seus administradores como um

problema, um assunto na contramão do crescimento, desenvolvimento e dos objetivos das organizações (ELKINGTON, 2012). Com isso surge o desafio em demonstrar a essas organizações como a adoção das práticas de sustentabilidade pode ser benéfica tanto para a organização como para a própria sociedade, em suas três dimensões.

Caso as organizações não estabeleçam condições de desenvolvimento sustentável, os recursos para produção tendem a ficar escasso, o que pode resultar na falta de materiais, causando um efeito cascata, em que a falta de produtos tem impacto direto nas vendas e nos resultados para as organizações. Dessa maneira, o impacto poderá ser refletido nos empregos e na distribuição de renda para seus colaboradores e para as pessoas da comunidade em que estão inseridas, gerando desemprego e, conseqüentemente, problemas sociais e econômicos. Sachs (2008) se refere à questão sobre desenvolvimento incluído e trabalho decente para todos. Também destaca que o crescimento das organizações é uma coisa necessária, mas não suficiente para alcançar uma vida melhor e mais completa para todos.

Como referido anteriormente, a sustentabilidade está diretamente ligada às três dimensões, ambientais, sociais e econômicas. Na dimensão ambiental as organizações devem prezar pelo consumo consciente dos recursos naturais, buscando a melhor forma de utilizá-los, reduzindo o impacto ambiental, além da busca por renovação desses recursos. O uso racional dos recursos naturais tende a garantir a continuidade dos negócios através da produção, das vendas e, conseqüentemente, da obtenção de resultados, atendendo assim, também a dimensão econômica. Além de garantir emprego para seus colaboradores, deve atender também à dimensão social com o sustento para eles e seus familiares, abrangendo dessa forma as três dimensões sustentáveis. (MUNCK, 2013).

As organizações que trabalham as questões sustentáveis dentro de suas estratégias atendem as necessidades da atualidade e, ao mesmo tempo, garantem a manutenção das atividades para as futuras gerações, conforme convenção da ONU realizada em 1987, sobre sustentabilidade, em que o desenvolvimento procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades (WCED, 1987). Dessa forma, as empresas devem voltar seus interesses para a incorporação da sustentabilidade em suas estratégias organizacionais, para que o modelo de gestão

inclua, além da dimensão econômica, as dimensões ambientais e sociais (ZYLBERSZTAJN, 2010).

Diante disso, a escolha da empresa de embalagens foco desta pesquisa relaciona-se à atividade exercida por ela, na confecção de embalagens, fortalecendo a escolha de uma indústria para analisar as práticas de sustentabilidade, além da acessibilidade para realização da pesquisa na organização. A empresa pesquisada foi fundada em 1990, denominada Polijuta Embalagens, produz e comercializa embalagens de rafia de polipropileno para os mais diversos tipos de clientes. Além das sacarias, também trabalha com embalagens de big bags, que são embalagens para suportar entre 500 kg e 2.000 Kg de produtos. A organização investe em tecnologia de maquinários, sendo essa tecnologia de origem Germano-Austríaca, aliado a qualificação de seus colaboradores no manejo desses maquinários. As embalagens produzidas são sacos de rafia em polipropileno utilizados para o armazenamento de: açúcar, fertilizantes, farinhas, sal mineral, suplemento mineral, farelos, rações, grãos, minérios, sementes entre outros. (POLIJUTA, 2016).

Outro fator importante é que as embalagens já saem personalizadas para os clientes. Possui um moderno laboratório de tintas que garante a fidedignidade das cores na impressão dos logotipos nas embalagens, garantindo as características das marcas nos produtos a serem embalados. Além do produto acabado, ou seja, as embalagens de sacarias prontas para uso, à empresa também vende os tecidos para sacaria, que são tecidos tubulares para confecção das sacarias por outras empresas. (POLIJUTA, 2016).

Com relação à missão, a visão e aos valores da organização, a empresa elenca algumas questões que podem ser classificadas nas dimensões da sustentabilidade. Como missão, a organização busca atender as necessidades de seus clientes desde o desenvolvimento dos produtos até sua comercialização e entrega. Como visão, busca ser referência nacional com relação à produção de sacarias e com relação aos seus valores, dentre alguns pontos, busca ter responsabilidade social através de ações na comunidade onde está inserida e ter consciência da responsabilidade ambiental tratando seus resíduos de produção de forma adequada. (POLIJUTA, 2016).

Com base no ramo de atividade da empresa, e da importância do tema de sustentabilidade, foi realizada a pesquisa com o objetivo de verificar as fases de institucionalização e os níveis de sustentabilidade dentro da organização através de

suas práticas de sustentabilidade. Os resultados foram obtidos por meio de questionários estruturados (*survey*) aplicados aos colaboradores e de consultas a documentos gerenciais da organização, com o intuito de auxiliar na análise dos dados.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Hopwood (2005) destaca que o mundo foi feito para o homem e não o homem para o mundo, e que os seres humanos precisam dos recursos naturais e por isso devem gerenciá-los e não, explorá-los rapidamente. Os recursos devem ser administrados com o intuito de obter melhores resultados, de forma consciente, na conservação dos recursos.

Entretanto a sustentabilidade não envolve apenas questões ambientais, abrange também as questões econômicas e sociais. Além da preocupação com recursos naturais, as organizações devem prezar pelo bem estar de seus colaboradores e da comunidade na qual estão inseridas, buscando resultados econômicos para si, mas sem deixar de lado a preocupação com a manutenção dos recursos naturais dos quais faz uso e das questões sociais com seus colaboradores, familiares e comunidade local.

Pode-se verificar que as variáveis são interdependentes nos três aspectos, o social, o ambiental e o econômico, e eles devem ser considerados para determinar a sustentabilidade de uma organização. Desta maneira, o desenvolvimento sustentável proporciona a própria sustentabilidade da organização. Diante disso, surge o seguinte problema de pesquisa: **Quais os níveis das práticas de sustentabilidade e qual o nível de institucionalização na empresa Polijuta Embalagens?**

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos da pesquisa buscam responder o problema de pesquisa e são divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo geral

A pesquisa tem como finalidade principal identificar os níveis das práticas de sustentabilidade e sua institucionalização na empresa Polijuta Embalagens.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos da pesquisa consistem em:

- a) Identificar as práticas de sustentabilidade existentes na empresa Polijuta Embalagens;
- b) Verificar os níveis de sustentabilidade organizacional na empresa Polijuta Embalagens;
- c) Identificar as fases de institucionalização da sustentabilidade na empresa Polijuta Embalagens;

1.4 JUSTIFICATIVA

Para Munck (2013), muitas empresas ainda não desenvolveram qualquer estratégia de sustentabilidade coerente, e continuam ponderando apenas nos resultados econômicos, sem levar em conta que os impactos causados nas dimensões sociais e ambientais podem ser irreversíveis para a imagem da empresa.

A escolha do tema de sustentabilidade se justifica pelo fato de que o assunto vem ganhando cada vez mais importância dentro das organizações. Para Canelas (2005), o desenvolvimento sustentável começou a ganhar destaque a partir da década de 1990, pela percepção da vantagem de aderir à sustentabilidade de forma voluntária.

Para Munck *et. al* (2013), as organizações sustentáveis demonstram o seu propósito, sua visão e missão nos termos de resultados sociais, econômicos e ambientais, buscando que esses conceitos desempenhem papel incondicional nas tomadas de decisão organizacional. Conforme os autores afirmam, uma organização sustentável busca resultados nas três dimensões, incorporando os seus conceitos no dia a dia da organização e, principalmente, em suas decisões organizacionais.

A pesquisa busca demonstrar a importância da sustentabilidade dentro da organização e os resultados que as práticas sustentáveis podem trazer para a

empresa, com ênfase nas práticas da organização. Para Garrido e Saltorato (2015), a divulgação das práticas sustentáveis é uma forma de legitimar sua própria atuação e institucionalizar-se perante a sociedade.

Como contribuições práticas, espera-se que este estudo possa contribuir com a organização pesquisada, no intuito de demonstrar o nível de sustentabilidade em que se encontra a instituição e o grau de institucionalização entre seus colaboradores. Além disso, é de interesse da própria empresa identificar de que forma o tema sustentabilidade está disseminado entre os seus colaboradores.

Como contribuições teóricas, espera-se que a pesquisa possa servir de base para futuras pesquisas relacionadas às práticas de sustentabilidade, bem como de sua institucionalização para demais pesquisas, tanto no ramo de atividade das empresas de embalagens, como de demais empresas que almejam analisar essas questões.

A estrutura da Dissertação, além da Introdução, é composta por outros quatro capítulos. No primeiro capítulo, faz referência à introdução, com a contextualização do tema abordado, em seguida com o problema de pesquisa e os objetivos geral e específico, além da justificativa sobre a importância e relevância do tema abordado. O capítulo dois da dissertação aborda a fundamentação teórica, para dar suporte à pesquisa, descrevendo sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e teoria institucional. No terceiro capítulo foram abordados os procedimentos metodológicos, descrevendo a metodologia utilizada na aplicação da pesquisa. O quarto capítulo trata da coleta de dados, descrição e análise dos resultados obtidos no estudo, e, por fim, o capítulo cinco traz as considerações finais sobre os resultados obtidos na pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo foram desenvolvidos os aspectos teóricos relacionados com o desenvolvimento da pesquisa. Para tanto foram utilizados autores que abordam os temas relacionados com sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, sustentabilidade organizacional e teoria institucional, com materiais divulgados por meio de publicações em livros, revistas científicas, periódicos, artigos, teses e dissertações relacionadas ao tema em estudo.

Para o desenvolvimento do referencial teórico, foram realizadas pesquisas bibliográficas de pesquisadores nacionais e internacionais nas bases de pesquisas das plataformas Periódicos Capes, SCIELO, SCOPUS, (IBICT) Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. As pesquisas utilizaram palavras-chave para busca: “sustentabilidade”, “sustentabilidade organizacional”, “institucionalização”, “institucionalização da sustentabilidade”, bem como consulta a livros relacionados ao assunto.

As buscas foram feitas por meio de palavras-chave, como Sustentabilidade e Institucionalização, de forma conjunta e, posteriormente, de forma separada. O primeiro banco de dados pesquisado foi dos Periódicos-Capes, dos artigos em língua inglesa. Na primeira busca foi utilizada a palavra-chave Sustentabilidade Institucionalização. Posteriormente foram feitas buscas com a palavra-chave Sustentabilidade e, por fim, com a palavra-chave Institucionalização. Não foram delimitados períodos específicos de busca, porém partiu-se das publicações mais recentes para as mais antigas. A base de dados dos Periódicos-Capes foi essencial para a formação do referencial internacional.

Após a seleção dos artigos internacionais, foram feitas as leituras dos resumos desses artigos, selecionando-os para o referencial por serem inerentes à pesquisa. Da mesma forma, foram feitas as buscas pelos artigos nacionais nas plataformas de pesquisas já citadas.

No Quadro 1 apresenta-se o resumo com as palavras-chave utilizadas para a pesquisa, com a quantidade e ano de publicação de arquivos e os principais autores relacionados ao tema de sustentabilidade e teoria institucional.

Quadro 1 – Pesquisa Bibliográfica - Sustentabilidade e Teoria Institucional

Base de Dados	Palavras utilizadas	Principais autores que integram os temas
Periódicos CAPES, SCIELO, SCOPUS	Sustentabilidade Organizacional	Gladwin; Kennelly; Krause (1995) Dyllick; Hockerts (2002) Hopwood; Mellor; Obrien (2005) Munck et. al (2008, 2009, 2013)
	Institucionalização	Beato; Souza; Parisotto (2009) Machado da Silva; Vizeu (2007) Moçato-de-Oliveira; Sola (2013) Garrido; Saltorato (2015)
IBICT	Sustentabilidade Organizacional	Scandelari (2011) Kühl (2012) Lima (2013) Borges (2013)
	Institucionalização	Ventura (2005) Leal (2011) Beltrame (2015)
Livros	Sustentabilidade Organizacional	Sachs (2008) Aligleri et. al (2009) Elkington (1999, 2012) Munck (2013)
	Institucionalização	Tolbert; Zucker (1999) Machado da Silva; Gonçalves (1999)

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 1 traz um resumo dos principais autores utilizados no referencial teórico, englobando artigos, dissertações, teses e livros relacionados à teoria institucional e a sustentabilidade nas organizações. Esse embasamento teórico se faz necessário para dar suporte à aplicação do estudo na organização em pesquisa. Para isso, foram utilizados autores clássicos como Elkington (1999, 2012) para sustentabilidade, Tolbert e Zucker (1999) para Teoria Institucional, bem como diversos estudos através de publicações em artigos referente à aplicação dessas teorias. Além dos artigos, também foram utilizadas de teses e dissertações que contribuíram, principalmente para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa, como teses de Scandelari (2011), por exemplo.

As disciplinas ministradas no decorrer do mestrado também foram de grande valia para o levantamento do referencial, principalmente a disciplina de Competências para Sustentabilidade, que foi ministrada no segundo semestre de

2015. Nesta disciplina foram discutidos inúmeros artigos e autores que contribuíram para a composição do referencial teórico dessa pesquisa.

Após a explanação dos principais autores do referente estudo, parte-se para a fundamentação teórica propriamente dita, iniciando com introdução sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável e, na sequência, sustentabilidade organizacional e teoria institucional, no sentido de dar suporte teórico para aplicação da pesquisa.

2.1 SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Neste tópico, são discutidas algumas considerações sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. A palavra sustentabilidade tem sido frequentemente utilizada como crescimento sustentável, economia sustentável, comunidade sustentável, indústria ou agricultura sustentável, mas o que realmente significa? Sustentabilidade tem sua origem no latim, “*sustentare*”, que quer dizer conservar, sustentar, manter, dessa forma, sustentável é algo que pode ser sustentado ou mantido (SICHE *et. al.* 2007).

Como a origem de sustentabilidade busca conservar, manter, nas últimas décadas do século XX, iniciaram as primeiras preocupações com o tema, a partir do que começaram a surgir problemas ambientais como uma crise de civilização, que veio a questionar a racionalidade econômica e tecnológica. De um lado, refere-se à pressão exercida pelo crescimento da população com limitados recursos naturais para todos, por outro lado, à busca constante por maximização do lucro no curto prazo, esgotando rapidamente reservas naturais e condições de regeneração do ecossistema (LEFF, 2007).

Além disso, os problemas ambientais eram vistos como locais, ou seja, as pessoas se preocupavam em conseguir seus objetivos sem se importar com as consequências que suas atitudes poderiam causar. E que o conhecimento humano e a tecnologia poderiam superar todos os obstáculos, incluindo naturais e ambientais, especificando um ponto de vista associado ao capitalismo e a revolução industrial (HOPWOOD, 2005).

Entretanto, com o aumento da população, e, conseqüentemente, do consumo, surge a necessidade de se manterem os recursos para serem atendidas as necessidades das pessoas. Assim, a busca pelo desenvolvimento sustentável

pode ser definida como o desenvolvimento que busca atender as necessidades da atual geração, sem comprometer que as gerações futuras satisfaçam as suas próprias necessidades (WCED, 1987). Conceito que, em seu sentido mais amplo, tem sido amplamente aceito e endossado por milhares de organizações em todo o mundo. (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995).

E no intuito de manter os recursos, a sustentabilidade passa a ser cada vez mais presente na vida das pessoas e nas organizações. Com a preocupação da limitação dos recursos existentes, o assunto passou a ser debatido ao final do século XX, mas as teorias e presunções da sustentabilidade adquiriram maior destaque a partir do século XXI (MUNCK, 2013).

Essa necessidade das organizações, em busca da sustentabilidade é fruto de uma cultura consumista que, por muito tempo, preocupou-se apenas em tirar aquilo que lhe era oferecido, sem se ater à necessidade de buscar o uso consciente dos recursos naturais (ELKINGTON, 2012).

A busca pela sustentabilidade, muitas vezes, remete apenas a questões ambientais, mas esse termo não está relacionado apenas aos recursos naturais, ou seja, sustentabilidade não se trata apenas do meio ambiente, mas também de questões econômicas e sociais. Os recursos naturais, sem dúvida, são essenciais para manutenção e conservação dos recursos sustentáveis, mas devem ser trabalhados em conjunto com as questões econômicas e sociais. Para Gladwin; Kennelly; Krause (1995), o desenvolvimento sustentável é um processo de realização do desenvolvimento humano em uma sociedade inclusiva conectando questões ecológicas, sociais e ambientais.

Nesse contexto, Elkington (1999) apresenta um modelo de análise sustentável denominado de *Triple Bottom Line*, conhecido também pela sua sigla - *TBL*, o qual abrange as dimensões ambiental, social e econômica, e que coloca a abordagem da sustentabilidade como algo que há tempos é conhecida como uma tentativa de harmonizar o pilar financeiro da sustentabilidade, com o pensamento emergente sobre os outros dois pilares: o ambiental e o social. O desenvolvimento sustentável, em seu sentido mais amplo, busca promover a harmonia entre o convívio das pessoas, com a humanidade e a natureza. Além disso, tal conceito não diz respeito apenas aos impactos que as atividades econômicas causam no meio ambiente, mas também nos impactos que podem ser causados na sociedade, como a qualidade de vida e de bem-estar das pessoas, hoje e para as gerações futuras

(NASCIMENTO, 2012).

Após a explanação sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, o próximo tópico está relacionado às questões da sustentabilidade voltadas para as organizações, englobando as suas três dimensões: econômica, social e ambiental.

2.2 SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL (S.O.)

A preocupação da sociedade com relação às questões sustentáveis e a escassez dos recursos naturais, proveniente do desenvolvimento econômico e das atividades das organizações, vêm crescendo nos últimos anos. É evidente, também, que toda iniciativa de negócio tem impacto sobre os lucros e, conseqüentemente, sobre o mundo em que vivemos, ou seja, um desempenho social inadequado ou a falta de políticas de cunho social e ambiental bem elaboradas podem trazer sérias implicações para as organizações, acarretando não só prejuízos materiais, como também perdas morais, como consequência da forma pela qual buscam seus resultados, ancorados apenas nos ganhos econômicos, sem se preocupar com questões ambientais e sociais. Não há como ignorar essa responsabilidade, pois, além das questões éticas, envolve, também, questões econômicas e mercadológicas. (ALIGLERI, 2011; ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

Diante dessa preocupação, principalmente após a revolução industrial, com o surgimento de grandes indústrias, período em que a preocupação era apenas com a produção em alta escala e o atendimento à demanda, sem levar em conta o consumo desenfreado dos recursos naturais e a agressão ao meio ambiente, foi que as Nações Unidas realizaram sua primeira conferência relacionada ao convívio do homem com o meio ambiente. Essa conferência aconteceu em 1972, na cidade de Estocolmo na Suécia, sendo considerado o primeiro grande encontro internacional para tratar de questões relacionadas à sustentabilidade. Após o encontro de Estocolmo, vieram outros congressos que apontaram os problemas causados pelo homem e o uso inconsciente dos recursos naturais, dentre os quais cabe destacar o Relatório *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum) em 1987, mais conhecido como Relatório de Brundtland, que menciona a então primeira ministra da Noruega Gro Harlem Brundtland, a qual presidia a comissão mundial sobre o meio ambiente e desenvolvimento (CMMDA). Em 1992, foi realizada, no Rio de Janeiro, a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, mais

conhecida como Rio 92 ou Eco-92, que deu origem à agenda 21, depois veio o Protocolo de Kyoto, realizado em 1997, no Japão, a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável ou Rio + 10 realizada em Johannesburgo na África do Sul em 2002, a COP 15, 15ª Conferência das Partes da Convenção do Clima realizado em 2009, na cidade de Copenhague na Dinamarca, a Rio + 20 que também foi realizada na cidade do Rio de Janeiro em 2012, entre outras conferências preocupadas com o futuro das pessoas e do planeta. (BARKEMEYER, 2014; JABBOUR; SANTOS, 2007; KIEWIET; VOS, 2007; LEFF, 2006; LIMA, 2013; MOÇATO-DE-OLIVERA, 2014; NASCIMENTO, 2012; ZYLBERSZTAJN, 2010).

Entretanto, esse é um assunto que não deve ficar somente ao nível de discussão entre as nações e como um problema que deve ser discutido apenas por líderes mundiais. É essencial que as organizações também entendam a importância da sustentabilidade, e que possam instituir essas práticas no seu cotidiano, no dia a dia de suas operações, tornando-as parte integrante das suas atividades operacionais e de gestão. E não simplesmente tratar a sustentabilidade, como algo que possa ser dispendioso ou prejudicial às organizações.

Dessa maneira, o papel das empresas em busca de um desenvolvimento sustentável é de extrema importância, pois elas são grandes consumidoras de materiais para produção, inclusive de recursos naturais não renováveis. Além do mais, os recentes problemas ambientais, como o aquecimento global e o aumento da conscientização da sociedade em relação às questões ambientais e sociais obrigam os gestores a desenvolverem práticas sustentáveis em suas organizações. (COLARES; MATIAS, 2014; TURAN, 2010).

Além da preocupação com o consumo dos recursos atuais, o desenvolvimento sustentável centra-se na preocupação de uma abordagem com visão no futuro por parte das empresas, em busca de tomarem as medidas necessárias para avançar em direção às práticas sustentáveis. (JACKSON; BOSWELL; DAVIS, 2011).

Um exemplo dessa nova visão está na criação de índices específicos de sustentabilidade, em que o valor das ações das empresas também é atribuído em relação às suas responsabilidades sociais e ambientais, agregando valor à organização justamente pela inclusão das questões sociais e ambientais em suas práticas organizacionais. A pioneira na criação desses índices foi a Bolsa de Valores de Nova York que lançou em 1999, o *Dow Jones Sustainability Index*. A Bolsa de

Nova York acabou sendo referência para outras Bolsas de Valores pelo mundo, como a Bolsa de Valores de Londres, em 2001, com o índice *FTSE4Good*, a Bolsa de Valores de Johannesburgo, em 2004, com o índice *JSE SRI Index*, e em 2005 o ISE da Bolsa de Valores de São Paulo, entre outras Bolsas de Valores que, atualmente, também fazem uso de índices de sustentabilidade para atribuição de valor para as ações de empresas sustentáveis. (BEATO; SOUZA; PARISOTTO, 2009; ZYLBERSZTAJN, 2010).

Dessa maneira, muitas organizações começam a perceber os benefícios que uma empresa sustentável pode trazer, tanto às questões econômicas, como também em relação as suas atitudes nas questões ambientais e sociais, que acabam por refletir a imagem da organização. E para que as organizações possam prosperar à longo prazo, necessitam de estratégias voltadas ao desenvolvimento sustentável em suas três dimensões: social, ambiental e econômica, as quais devem ser trabalhadas simultaneamente e não de forma isolada, buscando desenvolver um sistema econômico sustentável, pois uma empresa só pode ser sustentável se trabalhar as três dimensões da sustentabilidade de forma conjunta. (ELKINGTON, 2012).

Além da percepção que as empresas veem com relação a benefícios que a sustentabilidade pode trazer, outro fator que contribui para a adoção das práticas de sustentabilidade dentro das organizações diz respeito à pressão exercida por seus parceiros para a adoção dessas práticas, que para Elkington (2012, p. 33):

Recusar o desafio imposto pelos três pilares é correr o risco de extinção. Esse assunto não diz respeito somente a grandes organizações: estas serão forçadas a repassar a pressão, por meio de cadeia de fornecimento, para seus grandes e pequenos fornecedores e empreiteiros.

A pressão exercida para adoção de práticas sustentáveis faz parte dos dias atuais, em que, muitas organizações exigem de seus parceiros a adoção de práticas sustentáveis, pois o não enquadramento em tais práticas podem acarretar em perda de clientes e, conseqüentemente, o declínio de seus negócios. No entanto, da mesma forma que existe cobrança das empresas, também existe o reconhecimento daquelas empresas que adotam as práticas sustentáveis em suas operações e, por conseguinte esse reconhecimento se transforma em benefícios, como, por exemplo, na imagem institucional da organização, ou na conquista de novos clientes, os quais

preferem negociar com empresas que adotam práticas sustentáveis. (LEAL, 2011). Nesse contexto, a sociedade, o governo, os consumidores de forma geral, têm a responsabilidade de cobrar, das organizações, a execução dessas práticas, no sentido de garantir o fortalecimento e a legitimidade das ações voltadas para a sustentabilidade organizacional. (ELKINGTON, 2012).

Nesse sentido, muitas organizações já integram as preocupações com a sustentabilidade em seus processos estratégicos para tomada de decisões junto com os mais tradicionais termos dos negócios, como: maximização dos lucros, redução de custos, crescimento das receitas e melhorias de processos de produção e qualidade de seus produtos, de forma que, quando os gestores adotam ou resistem a essa nova prática, podem determinar o sucesso ou o fracasso na busca para operar de forma mais sustentável. (THOMAS; LAMM, 2012).

Munck (2013) identifica alguns benefícios resultantes da vinculação das organizações com as premissas para um desenvolvimento sustentável, dentre as quais cabe destacar:

- Redução de custos pela utilização de métodos de produção mais limpos: podem incrementar a eficiência na utilização do consumo de energia, do consumo de água, de matérias primas, e de níveis de produção.
- Menores custos relacionados à saúde e à segurança: ambiente seguro e saudável contribui para qualidade de vida dos funcionários, reduzindo custos com serviços sociais e medicamentos, além do aumento nos níveis de motivação e, conseqüentemente, de produtividade.
- As melhores práticas influenciam as legislações: empresas com melhores práticas sustentáveis adquirem melhor reputação do que os concorrentes, influenciando os padrões exigidos inclusive na criação de legislações sobre o assunto, suas práticas acabam se tornando modelo para as demais organizações.
- A reputação organizacional: empresas comprometidas com desenvolvimento sustentável melhoram sua reputação, além de chamar a atenção de outras empresas e pessoas que buscam trabalhar com a organização ou para a organização, atraem talentos que buscam integrar a equipe em uma organização exemplar.

- Vantagem mercadológica: pode permitir um relacionamento mais aprofundado com os clientes ou consumidores, uma vez que demonstra se preocupar com o futuro e o bem-estar das pessoas e da comunidade.
- Investimentos éticos: podem chamar a atenção de potenciais investidores que zelam pelo cuidado com a natureza e com a sociedade, não tolerando empresas que desenvolvam práticas que possam causar danos ao meio ambiente ou a sociedade.

Dentre as muitas vantagens que a adoção das práticas sustentáveis pode trazer, essas foram apenas algumas destacadas por Munck (2013), para demonstrar a importância de tais práticas organizacionais, evidenciando-se que, ao contrário do que muitos empresários ponderam, existem muitas vantagens em se trabalhar de forma sustentável. Tanto que a sustentabilidade tornou-se uma questão importante nas agendas empresariais, e dentro das organizações está cada vez mais reconhecida que a condução dos negócios de forma sustentável reduz os riscos e aumenta as oportunidades de mercado. (KIEWIET; VOS, 2007).

Para se atingir o patamar sustentável e ser possível usufruir essas vantagens, as organizações devem buscar o equilíbrio nas três dimensões da sustentabilidade, ambientais, econômicas e sociais, tendo como metas ser ambientalmente responsável, socialmente justo e economicamente viável, conforme demonstra a Figura 1, que representa o *Triple Bottom Line (TBL)*, desenvolvido por Elkington (1999):

Figura 1 - Triple Bottom Line (TBL).



Fonte: adaptado de Elkington (1999).

Conforme pode ser visto na Figura 1, o desenvolvimento sustentável se dá por meio da integração dos três pilares da sustentabilidade. As organizações podem trabalhar uma dimensão, duas dimensões ou, até mesmo, as três dimensões do *TBL*, mas se esse trabalho for de forma isolada, não estará atendendo ao desenvolvimento sustentável. A união das três dimensões é que faz uma organização alcançar o almejado desenvolvimento sustentável. A partir da perspectiva do *TBL*, uma organização somente será considerada sustentável quando alcançar um nível mínimo de desempenho nas três dimensões, de forma que encontre um equilíbrio entre elas. (KIEWIET; VOS, 2007).

No atual mundo dos negócios, os gestores não devem apenas decidir sobre os resultados econômicos em suas organizações, mas também devem considerar os impactos ambientais e sociais dessas atividades. Eles devem desenvolver planos de sustentabilidade que os ajude a estabelecerem metas e objetivos que garantam a sustentabilidade econômica, social e ambiental, tanto no curto prazo quanto no longo prazo, isto é sustentabilidade, o *TBL*, a integralização das três dimensões da sustentabilidade (TURAN, 2010).

O *TBL* é um conceito operacional de sustentabilidade que deve integrar as três dimensões sustentáveis, do social ao ambiental e ao econômico, cujo tripé deve ter todas as pernas válidas e interativas de forma igualitária, do contrário o desenvolvimento não será sustentável. (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009). Na prática, as organizações devem buscar o equilíbrio nas três dimensões, como em uma balança, de forma a balancear as três dimensões: social, econômica e social em suas atividades organizacionais.

Esse equilíbrio vem com a mudança de foco da sociedade, em direção à longevidade do meio ambiente e ao bem-estar da sociedade. As empresas são encorajadas a olhar para o panorama geral e ver o seu impacto sobre o mundo em torno deles. A filosofia principal está em diminuir os danos causados aos recursos globais. Para isso, as empresas concentram seus esforços para incorporar considerações de ordem econômica, ambiental e social conforme foco do *TBL*. (JACKSON; BOSWELL; DAVIS, 2011).

Como o *TBL* destaca os três pilares da sustentabilidade, cabe destacar, neste estudo, cada um deles. Com relação ao pilar econômico, ele está relacionado a tópicos como competitividade, oferta de empregos, entrada em novos mercados, lucratividade no longo prazo. A sustentabilidade econômica é entendida como pilar

que gera valor adicionado, que traz contribuições além de financeira e que possa garantir, a qualquer tempo, um fluxo de caixa suficiente para garantir liquidez necessária. Além disso, a sustentabilidade econômica tem a capacidade de realizar suas atividades de maneira responsável com lucratividades considerável. (MUNCK, 2013).

O pilar ambiental tem seu foco no impacto que as organizações causam no meio ambiente com suas atividades. Esse pilar envolve mais que tomar atitudes para corrigir agressões à natureza, Assim, as organizações devem utilizar os recursos dos quais dependem, de forma consciente, ou seja, a utilização de matérias primas e demais recursos naturais deve respeitar maneiras que lhes permitam serem renovados, mantendo, assim, sua disponibilidade para o futuro. Esse pilar deve buscar a manutenção dos recursos naturais e, conseqüentemente, a longevidade desses recursos, com adequado manejo e conservação dos recursos naturais. (MUNCK; GALLELI-DIAS; BORIM-DE-SOUZA, 2008). Empresas que têm como objetivo apenas tirar vantagens de uma gestão ambiental estratégica devem buscar novas propostas no desenvolvimento de seus produtos, para que sejam ambientalmente sustentáveis. (JABBOUR; SANTOS, 2007).

O pilar social, não menos importante, tem um olhar para as pessoas, para a sociedade que está em volta das organizações e para o meio ambiente, como: saúde pública, bem-estar e sobrevivência da comunidade. Busca fornecer educação, saúde, segurança e desenvolvimento de competências, a igualdade de oportunidades entre outros. (MUNCK, 2013).

Os três pilares possuem diferentes propriedades e, por isso, necessitam de diferentes abordagens. Mas as organizações não devem basear suas decisões apenas em um dos pilares, pois isso pode causar o fracasso de qualquer estratégia a longo prazo. (DYLLICK; HOCKERTS, 2002). Ainda para Dyllick e Hockerts (2002), os autores afirmam que, para as organizações atingirem a sustentabilidade, devem alavancar seus capitais econômicos, sociais e ambientais, integrando-os de forma que se influenciem mutuamente.

O conceito do *TBL* proposto por Elkington (1999) propõe a operacionalização de forma integrada das três dimensões, e nessa mesma corrente, outros autores como Dyllick e Hockerts (2002) apresentam argumentos que permitem converter os pilares da sustentabilidade em três pilares: organizacional econômica, organizacional ambiental e organizacional social, em que as três tornam-

se sustentadoras e viabilizadoras da sustentabilidade organizacional. (MUNCK, 2013).

O Quadro 2 de Dyllick e Hockerts, apresentam o que deve ser exigido em cada uma das dimensões da sustentabilidade:

Quadro 2 – Sustentabilidade em contexto organizacional

Sustentabilidade	O que fazer?
Organizacional econômica	Fluxo de caixa garantido em qualquer tempo, de modo a ser suficiente para sua liquidez, enquanto produz retorno acima da média para seus <i>stakeholders</i> .
Organizacional ambiental	Utilização dos recursos naturais apenas em quantidade proporcional à reprodução natural, ou que possuam substitutos já desenvolvidos. Ademais, não causar emissões que possam acumular-se no meio ambiente em nível acima do por ele suportado e, ainda, não se envolver em atividades que degradam os serviços do ecossistema.
Organizacional social	Agregar valores para as comunidades nas quais estão inseridas no sentido de desenvolver o capital humano de parceiros individuais, assim como de promover o desenvolvimento do capital social dessas comunidades. As empresas devem administrar seu capital social de modo que seus <i>stakeholders</i> possam entender suas motivações e também concordar com seu sistema de valor.

Fonte: Dyllick e Hockerts (2002 *apud* MUNCK, 2013, p. 33).

A Sustentabilidade deve ser uma preocupação de todas as organizações, independentemente de seu porte ou estrutura e devem analisar os três pilares de forma integrada, sejam pequenas, médias ou grandes organizações (ELKINGTON, 2012). Conforme evidencia o Quadro 2, cada pilar demonstra o que fazer para obter a sustentabilidade em contexto organizacional, como na organização econômica, com a preocupação em garantir um fluxo de caixa adequado a qualquer momento para liquidez da organização.

A organização ambiental busca a utilização dos recursos naturais de forma consciente, provendo que o consumo dos recursos seja proporcional à sua reprodução ou à sua substituição, se for o caso. E, por fim, a organização social busca agregar valor para as pessoas e a comunidade em que estão inseridas, buscando o desenvolvimento de capacidade para os indivíduos, desenvolvendo,

assim, o capital humano e oferecendo bem-estar e melhoria de vida para as pessoas.

Porém, toda essa preocupação deve ser trabalhada de forma conjunta, com acompanhamento para que nenhum pilar seja tratado de forma individual, de maneira que a soma de suas ações contribua para a sustentabilidade organizacional. O certo é que qualquer um dos pilares que trate as ações de forma isolada, não poderá ser considerado sustentável. (MUNCK; GALLELI; BORIM-DE-SOUZA, 2013).

Após a criação do *TBL*, de Elkington (1999), surgiram outros trabalhos baseados no *TBL*, como a pesquisa de Dyllick e Hockerts (2002), em que eles destacam critérios determinantes para o acontecimento da sustentabilidade organizacional. Outro trabalho baseado no *TBL*, foi desenvolvido por Van Marrewijk e Werre (2003), em que os autores apresentam, em sua pesquisa, a chamada matriz da sustentabilidade, a qual contém seis níveis escalonados para o desenvolvimento de sustentabilidade organizacional. (MUNCK, 2013).

Os seis níveis de sustentabilidade organizacional na matriz de sustentabilidade, estão em ordem crescente com relação à complexidade da sustentabilidade, sendo compostos por: (1) a pré-sustentabilidade empresarial; (2) a sustentabilidade empresarial em conformidade com a legislação; (3) a sustentabilidade empresarial orientada pelo lucro; (4) a sustentabilidade empresarial consciente (focada na conservação); (5) a sustentabilidade empresarial sinérgica; e (6) a sustentabilidade empresarial holística. Todos esses níveis estão evidenciados de forma detalhada no Quadro 3:

Quadro 3 – Matriz de Sustentabilidade – Níveis de Sustentabilidade

	Nível de Sustentabilidade	Descrição
1	Pré-sustentabilidade empresarial	Não se observa qualquer ambição para se alcançar a SO. No entanto, podem existir ações iniciadas por meio de pressões externas, como legislações e exigências de consumidores.
2	A sustentabilidade empresarial em conformidade com a legislação	A SO consiste na provisão do bem estar para sociedade dentro dos limites previstos por normatizações legais. A sustentabilidade é estimulada por imposições, obrigatoriedades e por ser admitida como um comportamento correto.
3	A sustentabilidade empresarial orientada pelo lucro	Caracteriza-se por uma integração entre aspectos sociais, éticos e ambientais nas operações realizadas pela empresa, desde que, gere algum retorno financeiro para a instituição. Só será promovida se der algum retorno rentável.
4	A sustentabilidade empresarial consciente (focada na conservação)	Busca equilíbrio nas questões sociais, econômicas e ambientais, com o mesmo grau de importância. As iniciativas vão além das obrigações legais e retornos financeiros, ela é estimulada pelo potencial humano, responsabilidade social e o cuidado com o planeta.
5	A sustentabilidade empresarial sinérgica	Busca por soluções funcionais e bem elaboradas que agregue valor nos escopos econômicos, sociais e ambientais. Sua <i>performance</i> é evidenciada por índices de desempenhos organizacionais. A SO é estimulada pelo reconhecimento da sustentabilidade como um fenômeno importante por si só. É compreendida como uma ação inevitável para o progresso da empresa.
6	A sustentabilidade empresarial holística	Está extremamente integrada em cada processo dos aspectos envolvidos no processo de gestão. É estimulada pelo ato de observar a sustentabilidade como única alternativa de resposta a crise do meio ambiente. Em que todos possuem uma responsabilidade universal uns para com os outros.

Fonte: Van Marrewijk e Werre (2003 *apud* MUNCK, 2013, p. 36).

O Quadro 3 demonstra a evolução das práticas de sustentabilidade dentro das organizações, que vai desde a pré-sustentabilidade, que são as primeiras medidas sustentáveis dentro de uma organização, até o nível em que a sustentabilidade já está incorporada nos processos organizacionais e gerenciais das organizações, tornando-se uma prática institucionalizada na organização.

O primeiro nível diz respeito à pré-sustentabilidade em que as organizações podem iniciar algumas práticas sustentáveis devido a pressões advindas de ambientes externos. Não se observa a intenção de alcançar a sustentabilidade

organizacional. O segundo nível vincula a sustentabilidade empresarial em conformidade com a legislação. Nesse nível, a sustentabilidade é estimulada por imposições e obrigações ocasionadas por normatizações legais, além de ser admitida por seus integrantes como um comportamento correto. O nível três se refere à sustentabilidade orientada pelo lucro, o qual se caracteriza pela integração dos aspectos sociais, éticos e ambientais em conjunto com as operações das empresas, desde que esse comportamento tenha algum retorno financeiro para a empresa.

O nível quatro é a sustentabilidade empresarial consciente, na qual as organizações têm interesse em buscar o equilíbrio econômico, social e ambiental com um mesmo grau de importância. Nesse estágio, a preocupação vai além de apenas atender a legislação vigente ou a busca pelo lucro, a empresa já tem mais consciência da importância da sustentabilidade. O quinto nível se chama sustentabilidade sinérgica. Nesse nível, as organizações compreendem a sustentabilidade como uma prática inevitável para o progresso das empresas e, dessa forma, busca agregar valor ao desempenho dos três pilares de forma conjunta, gerando sinergia, ou seja, o resultado do trabalho em conjunto, nas três dimensões, é maior que a soma dos três fatores trabalhados de forma isolada. E por fim, o último nível, ou nível seis, denominada sustentabilidade holística, em cujo estágio a sustentabilidade já está totalmente institucionalizada na organização, fazendo parte dos procedimentos operacionais e dos processos de gestão da organização, em que todos possuem responsabilidade com as questões sustentáveis.

Com a crescente legitimação da sustentabilidade e a possibilidade de contestação social decorrentes de pressões ambientais, as organizações passaram a aderir a regras padronizadas e reconhecidas, com o objetivo de coordenar e fortalecer suas ações e posição no mercado. Pode-se interpretar essa adesão como institucionalização de práticas sustentáveis. (WOLFFENBÜTTEL, 2015).

A tendência é que as empresas adotem as práticas sustentáveis em suas atividades operacionais de forma a torná-las legítimas em suas organizações, tornando-as, assim, institucionalizadas em suas atividades operacionais, seja por iniciativas próprias ou decorrentes de pressões exercidas pela sociedade e parceiros comerciais, conforme será discutido no próximo tópico o qual discorre sobre teoria institucional voltada para a institucionalização da sustentabilidade.

2.3 TEORIA INSTITUCIONAL

A institucionalização é tratada como um estado qualitativo, no qual as estruturas podem ou não ser institucionalizadas, relacionadas a crenças, valores que são formalizados, ou seja, institucionalizados dentro das organizações. A institucionalização acaba sendo um padrão adotado pelas organizações, na qual seus componentes entendem que aquilo faz parte da organização e o fazem conforme institucionalizado (TOLBERT; ZULCKER, 1999).

A partir da década de 1950, as perspectivas institucionais foram acrescentadas nos estudos empíricos no campo das organizações. Philip Selznick é considerado o precursor dessa abordagem, na nova perspectiva das organizações, ao instituir um modelo institucional para interpretar as organizações ao longo do tempo, e para mostrar que elas tanto estão sujeitas a pressões do ambiente social como se transformam em sistemas orgânicos. (CARVALHO; VIEIRA, 2003). Além de Selznick, outro dos precursores do estudo da teoria institucional nas organizações foi Merton, que primeiro se preocupou em fazer testes empíricos, com o desenvolvimento de uma lógica geral da teoria social funcionalista. Uma das maiores marcas deixadas por ele foi o de focar nas dinâmicas da mudança social. (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Para Garrido e Saltorato (2015), a teoria institucional trouxe uma nova forma de enxergar as organizações, à qual atribuem elementos subjetivos nas análises das práticas, ações e posturas organizacionais, ou seja, esse novo enfoque passou a considerar a influência de hábitos inconscientes nas ações humanas e, conseqüentemente, nas ações organizacionais.

A teoria institucional é resultado da convergência de meios teóricos sucedidos da ciência da política, da sociologia e da economia que buscam compreender as instituições, seus padrões de comportamentos, de valores e crenças, nos quais os indivíduos, grupos e organizações encontram-se imersos (MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES; 1999). Além disso, busca compreender as relações entre os elementos da estrutura organizacional que, ao se relacionarem, mantém o equilíbrio do sistema. (MOÇATO-DE-OLIVEIRA; SOLA, 2013).

A teoria institucional nas ciências sociais está ancorada em três orientações distintas: econômica, política e sociológica. Na orientação econômica, seu principal objetivo é colocar em evidencia aspectos que não estão no centro da teoria

econômica, buscando inserir o processo econômico no marco de uma construção social influenciada pelas forças históricas e culturais. Já, na orientação política, concentra o interesse em questões como autonomia das instituições políticas em relação à sociedade e à complexidade dos sistemas políticos existentes. E na orientação sociológica tem suas contribuições iniciais sobre o caráter variável dos alicerces de ordem social (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

O Quadro 4 apresenta uma síntese dessas três orientações:

Quadro 4 – Orientações da Teoria Institucional

Orientações	Descrição
Aspectos Econômicos	A orientação econômica se opõe aos fundamentos da economia clássica e passa a considerar pressões culturais e históricas como construtoras da realidade econômica e social.
Aspectos políticos	A abordagem política foca seu interesse em questões como a autonomia relativa das instituições políticas em relação à sociedade, assim como à complexidade dos sistemas políticos existentes e ao papel central exercido pela representação e pelo simbolismo no universo político.
Aspectos sociológicos	A abordagem sociológica traz para o centro da análise, a organização-ambiente, primeiro focada nas interações informais, em relações de poder e no processo constitutivo das instituições, com ênfase na heterogeneidade do universo organizacional. Os trabalhos de Berger e Luckmann em 1967, Meyer em 1977, Meyer e Rowan em 1992 e Zucker em 1997 que dão origem ao chamado Novo institucionalismo.

Fonte: Adaptado de Carvalho, Vieira (2003); Carvalho, Vieira e Silva (2012); Beltrame (2015).

O Quadro 4 destaca os três aspectos das orientações da teoria institucional. No aspecto econômico, contrapõem-se aos fundamentos da economia clássica, considerando a estrutura social como determinante dos processos econômicos. No aspecto político, destaca a importância da dimensão cultural pela valorização do campo simbólico na cena política, além do desenvolvimento da ideia de autonomia nas instituições políticas. E, por fim, o aspecto sociológico, que busca as relações entre organização e ambiente, com foco nas interações informais nas relações de poder. (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012).

Na área dos estudos organizacionais, Crubellate, Grave e Mendes (2004) apresentam a teoria institucional como uma opção à concepção de ação social predominante a certo tempo, principalmente, as decisões devem ser geridas por

critérios racionais de escolha. E, também, que as instituições devem ser compreendidas como definidoras de uma nossa visão do mundo. Dessa maneira, acabam por se transformar em importantes influenciadores do comportamento social.

A perspectiva institucional posiciona o ambiente em torno da organização como elemento fundamental na análise de seu comportamento organizacional. Nessa perspectiva, as organizações respondem aos novos valores institucionalizados na comunidade, que acabam se tornando modelo a ser seguido como ideal num determinado sistema social, na busca por legitimidade social. (BARBIERI et. al., 2010; GARRIDO; SALTORATO, 2015; LIMA; CABRAL; PESSOA; SANTOS, 2011).

A legitimidade é fundamental para a busca da institucionalização em qualquer sociedade ou organização, pois será a base para tornar uma ação ou conjunto de ações, num modelo a ser seguido pelas pessoas que as compõem. A legitimidade se refere ao grau de aceitação que a organização recebe da sociedade, e que procura alinhar suas estruturas e ações aos valores do ambiente e conceitos apresentados como socialmente corretos. (MUNCK; GALLELI-DIAS; BORIM-DE-SOUZA, 2008; VENTURA, 2005).

Inicialmente, o conhecimento é institucionalizado dentro de um grupo que interpreta as afirmações como viáveis e plausíveis para aquela comunidade ou organização. E, posteriormente, com a transmissão do conhecimento para as próximas gerações, ocorre à legitimação. (BERGER; LUCKMANN, 2008; MACHADO; SOUZA; PARISOTO, 2014).

Para Suchman (1995), a legitimidade organizacional se dá em três dimensões: legitimidade pragmática, moral e cognitiva. A legitimidade pragmática se caracteriza por uma ação organizacional ou atributo para produzir benefícios, como redução de risco por responsabilidade legal. A legitimidade legal reflete as ações em conformidade com a sociedade, ou seja, como, é a coisa certa a fazer, independente de custos ou benefícios para a organização. E, por fim, a legitimidade cognitiva que se origina de crenças e pressupostos de um modelo de rotina diária. (THOMAS; LAMM, 2012).

A teoria institucional enfatiza aspectos cognitivos como sendo intermediários entre as pressões contingentes e as respostas organizacionais, destacando, dessa forma, duas abordagens, o antigo institucionalismo, ou tradicional, e o novo

institucionalismo, denominado de neoinstitucionalismo. (MUNCK; GALLELI-DIAS; BORIM-DE-SOUZA, 2008).

A teoria institucional busca explicar as relações entre empresas e sociedade e os fatores que podem levar as empresas a adotarem determinadas práticas em suas atividades. Para Dacin, Goodstein e Scott (2002), essa teoria é uma poderosa explicação para as ações individuais e organizacionais. Na busca pela perspectiva institucionalista, as organizações visam conformidade com os procedimentos, costumes e regras institucionalizadas num mesmo ambiente com tendência de tornarem-se mais similares entre si. Essa semelhança é definida como isomorfismo - princípio institucional que faz referência à homogeneidade existente entre as organizações. (GARRIDO; SALTORATO, 2015).

O isomorfismo é um ponto fundamental na questão da institucionalização, que visa à homogeneidade em busca da institucionalização. Para atingi-lo, as empresas passam por um processo em que são submetidas a pressões, em virtude de mudanças organizacionais que adotam em sua estrutura e em suas estratégias, em busca dessa homogeneidade. (MUNCK; GALLELI-DIAS; BORIM-DE-SOUZA, 2008).

Esse processo de institucionalização visando à homogeneidade possui três mecanismos pelos quais ocorrem as mudanças nas organizações, que são: o isomorfismo coercitivo, o isomorfismo mimético e o isomorfismo normativo. Conforme DiMaggio e Powell (1983) e Tolbert e Zucker (1999), os três mecanismos são definidos da seguinte forma:

- a) O isomorfismo coercitivo – refere-se a pressões, formais e informais, de uma organização em outra organização. As organizações mais influentes dominam as demais e as forçam a adotarem práticas equivalentes às suas na cadeia produtiva. As organizações mais fortes e influentes coagem as organizações mais fracas e dependentes.
- b) O isomorfismo mimético – utiliza a imitação, ou seja, faz cópias das melhores práticas existentes em outras organizações, para a sua organização. Está caracterizado pela adoção de modelos já existentes em outras empresas, que já foram testados e bem sucedidos em organizações similares.
- c) O isomorfismo normativo - é decorrente da profissionalização que, como o próprio nome sugere, institui um conjunto de normas e procedimentos

delimitados para uma determinada ocupação ou atividade. São definidas as melhores condições e métodos para se trabalhar.

A teoria neoinstitucional baseia-se nas premissas de que as organizações alcançam recompensas sociais por características que as legitimam na busca de recursos, de maneira que possam sobreviver em alicerces estruturados por pressões institucionais coercitivas, normativas e miméticas. Como consequência, precisam transferir os valores contextuais, cerimoniais e simbólicos para as estratégias e práticas organizacionais. (FERNANDEZ-ALLES; VALLE-CABRERA, 2006; MUNCK; SOUZA, 2009).

Machado da Silva e Vizeu (2007, p. 90) destacam que “tendo em vista as características da sociedade moderna, que valoriza o utilitarismo e o pragmatismo, é de se esperar que a tendência seja de valorizar no campo da teoria administrativa aquilo que funciona”. Dessa forma, o que funciona tende a ser um conteúdo a ser seguido. Para que uma prática dentro de uma organização se torne instituída, primeiro deve passar pelo processo de institucionalização, o qual pode ser mensurado em níveis de escala. Durante esse período, as organizações sofrem pressões do processo, conforme o interesse material ou simbólico, que pode dificultar ou facilitar a assimilação das práticas. (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

O processo de institucionalização é dividido em três fases: a habitualização, a objetificação e a sedimentação:

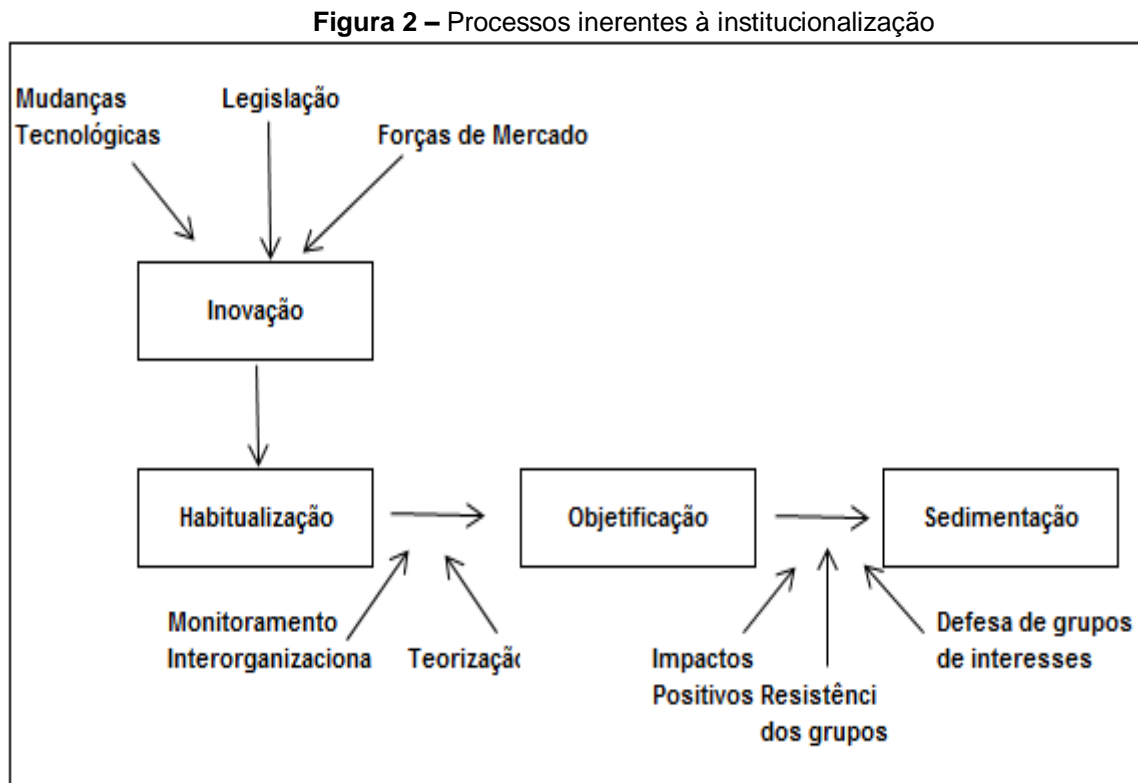
a) Habitualização - é classificado como um processo de pré-institucionalização. O resultado do processo de habitualização é o desenvolvimento de estruturas, com desenvolvimento de padrões de comportamento para resolução de problemas em questão, uma vez que o processo está em início de formação. (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

b) Objetificação - está em direção a um status mais permanente e disseminado na organização. Já desenvolveu alguns hábitos em certo grau de satisfação, além da crescente adoção com base no consenso. Está um nível acima da habitualização, num processo de semi-institucionalização. Na objetificação, as ações passam a ter significados compartilhados pela sociedade ou comunidade. (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

c) Sedimentação - ocorre quando envolve a total institucionalização; estando apoiado na continuação, em sua sobrevivência pelas várias

gerações de membros da organização, passa a fazer parte da história da organização. (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

A Figura 2 demonstra as três fases do processo de institucionalização:



Fonte: Tolbert e Zucker (1999 p. 207).

As três fases do processo de institucionalização de Tolbert e Zucker (1999) podem ser definidas em pré-institucionalização, semi-institucionalização e institucionalização total. A habitualização ou pré-institucionalização consiste no processo de mudança organizacional, em busca de desenvolver hábitos da organização. “A habitualização é o estabelecimento de padrões de comportamento para a resolução dos problemas em questão” (GUERRA; ICHIKAWA, 2011, p. 347). Dessa forma, começam a estabelecer normas dentro da organização com o objetivo de padronizar as mudanças organizacionais ocorridas.

A Objetificação é o próximo passo rumo à institucionalização, também chamada de semi-institucionalização, uma vez que alguns princípios já estão sendo incorporados na organização com certo grau de consenso sobre mudanças, nos processos da empresa, através do desenvolvimento de tais práticas, portanto é um

processo mais permanente e disseminado de incorporação das mudanças organizacionais.

E, por fim, a sedimentação, que é o último estágio do processo de institucionalização. Nesse nível, a institucionalização é total, ou seja, as práticas já foram incorporadas nas atividades operacionais das organizações e têm caráter de continuidade, inclusive para as futuras gerações.

O Quadro 5 ilustra os estágios de institucionalização e suas dimensões.

Quadro 5 - Estágios de institucionalização e dimensões comparativas

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

Fonte: Tolbert e Zucker (1999, p. 211).

O Quadro 5 traz algumas dimensões que ocorrem no processo de institucionalização dentro das organizações em suas três fases, habitualização, objetificação e sedimentação. Na fase de pré-institucionalização predomina a homogeneização entre os adotantes com ímpeto para imitação; não existe atividade de teorização, e a variância e taxa de fracasso na estruturação são altas, uma vez que está se iniciando o processo institucional. Na segunda fase, a de semi-institucionalização, as características dos adotantes já são mais heterogêneas e o ímpeto para difusão entra em fase de transição de imitação para a normatização, com atividade de teorização alta e moderada variância nas implementações e taxas de fracasso. E, por fim, na fase final da total institucionalização, todos os adotantes têm características heterogêneas, com ímpeto normativo para difusão. A teorização, variância e taxa de fracassos são baixas na fase de sedimentação.

Atualmente, as organizações tem buscado a legitimação da sustentabilidade - emergência em busca da sustentabilidade que é fruto de algumas forças que impulsionam as organizações a buscá-las, entre as quais cabe destacar, três delas.

A primeira diz respeito ao constante aumento da industrialização e os efeitos causados por ela como: poluição, geração de lixo, escassez de recursos, entre outras agressões ambientais que impactam a natureza. O segundo fator consiste na integração da sociedade, sem exceção, que exige das organizações posicionamento transparente e responsivo com relação aos seus colaboradores e à comunidade na qual estão inseridas. E a terceira força diz respeito às tecnologias existentes para amenizar o efeito da ação humana no planeta, como desenvolvimento renovável de energia, energia solar, aproveitamento ou reaproveitamento de água, originado das chuvas ou de reaproveitamento de processos produtivos, entre outras. (HART; MILSTEIN, 2003; GARRIDO; SALTORATO, 2015).

Diante dessa nova perspectiva, as organizações passaram a rever o discurso e as atitudes num conjunto que envolve valores, crenças, entre outros, em busca desse desenvolvimento sustentável, sendo mais flexíveis para adoção de tais práticas na busca de sua legitimação perante seus colaboradores e diante da sociedade como um todo.

Mas, para que a sustentabilidade possa ser institucionalizada nas organizações, primeiro, elas precisam conquistar seus colaboradores e compartilhar essa nova visão estratégica, a fim de fortalecer uma cultura organizacional voltada para a sustentabilidade em busca de sua institucionalização e legitimidade. Uma vez fortalecido esse laço com os colaboradores, se torna possível internalizar novos valores e atitudes e, portanto, minimizar os impactos sociais e ambientais gerados pelo ambiente de trabalho. (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009; CARVALHO; STEFANO; MUNCK, 2015).

Com relação à institucionalização da sustentabilidade, “Cada vez mais, a sustentabilidade institucional está sendo conceituada como uma questão de capacidade, em vez de uma questão financeira”. (KAYAGA; MUGABY; KINGDOM, 2013, p. 16).

As organizações devem entender que buscar a institucionalização da sustentabilidade e, conseqüentemente, capacitar seus colaboradores para essa questão, não só garante a continuidade de suas atividades como também a continuidade das próximas gerações.

Para Munck e Souza (2009, p. 4):

A insuficiência estatal e a ineficiência do setor privado impedem que as questões ambientais e sociais sejam plenamente respondidas. Entretanto não é correta a crítica unilateral do sistema, bem como é insatisfatória a plena aceitação deste. Observa-se a necessidade de reinstitucionalizar modelos, normas, valores e mitos que já não atendam à sociedade em seus anseios por melhor qualidade de vida.

Munck e Souza (2009) ainda destacam que os índices de qualidade de vida e desenvolvimento humano não acompanham o avanço nos altos níveis de desempenho tecnológico e de inovação, os quais, muitas vezes, são desprezados por acarretarem custos adicionais, já que a preocupação restringe-se, apenas, ao retorno financeiro para as organizações.

Muitas vezes, as organizações se valem das projeções alcançadas pela divulgação de suas práticas sustentáveis e da gestão socioambiental como uma forma de legitimar-se e institucionalizar-se perante a sociedade. A partir do ponto em que as organizações reconhecem que aprimorar suas práticas sustentáveis, além de diminuir os impactos ambientais, também aumenta sua reputação perante a sociedade, passam a fazê-lo. (GARRIDO; SALTORATO, 2015).

As organizações buscam incorporar, em suas práticas, políticas sustentáveis, pois, as organizações têm finalidades estratégicas pelas quais as práticas sustentáveis resultam em melhor aceitação dos produtos, redução de custos, inovação de produtos, facilidade de entrada em novos mercados, entre outros. (MOÇATO-DE-OLIVEIRA; SOLA, 2013).

Entender como as estratégias e iniciativas de sustentabilidade passam a ser percebidas como legítimas pelos gestores é um passo fundamental para facilitar a sua adoção e aplicação efetiva. As atitudes percebidas como legítimas podem influenciar a intenção de uma pessoa para agir, e as intenções são importantes antecedentes ao seu comportamento. (THOMAS; LAMM, 2012). Alcançar a institucionalização e legitimação é essencial para a adoção das práticas de sustentabilidade na organização, influenciando os atores envolvidos sobre a importância dessas práticas e tornando as ações espontâneas no dia a dia da organização.

Na sequência, O Quadro 6 apresenta estudos correlatos ao presente estudo, os quais foram essenciais para o desenvolvimento e análise da pesquisa.

Quadro 6 – Estudos correlatos à pesquisa

Autor	Ano	Objetivo do estudo
BEDANTE, G.N.	2004	Analisar o comportamento dos consumidores selecionados na amostra em relação ao consumo sustentável
LIMA, T. C. A.	2008	Investigar o processo de institucionalização da Responsabilidade Social na conjuntura exclusiva da CAGECE, considerando a perspectiva da Teoria Institucional.
PINHEIRO, P.F.	2008	Analisar e avaliar a implementação do Programa Tear no setor de incorporação da construção civil.
BARBIERI, J. C.; <i>et. al</i>	2010	Analisar a relação entre sustentabilidade e inovação, tendo como referencial a teoria institucional.
CALLADO, A.L.C.	2010	Propor e testar um modelo para a mensuração da sustentabilidade empresarial concebido a partir das dimensões ambiental, social e econômica.
LEAL, L. G.	2011	Avaliar a relação entre a percepção de benefícios, o isomorfismo e a adoção de práticas sustentáveis pelas empresas.
LIMA, T. C. A.; <i>et. al</i>	2011	Analisar os fatores determinantes do processo de institucionalização.
SCANDELARI, V.R.N.	2011	Analisar as relações entre a ambidestralidade e o desempenho organizacional nas dimensões ambiental, social e econômica.
KÜHL, M.R	2012	Identificar e analisar como a colaboração interorganizacional para a inovação se relaciona com o desempenho sustentável.
PEIXOTO, A. F	2012	Analisar as convergências e divergências entre o discurso ambientalmente responsável e o comportamento de consumo dos consumidores à luz da teoria da ação.
MUNCK, L.; GALLELI-DIAS, B.; BORIM-DE-SOUZA	2013	Propor um framework representativo do acontecimento da ecoeficiência organizacional via competência que indique o potencial de ser ecoeficiente das organizações, a partir da avaliação de entregas de suas competências.
LIMA, L. F.	2013	Verificar o alinhamento entre as intenções estratégicas e as práticas de gestão, apropriadas pelas Cooperativas Agropecuárias do Sul do Brasil, nas dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade.
BORGES, J.A.S.	2013	Analisar a internalização de práticas e políticas de sustentabilidade e de acessibilidade no âmbito do ensino superior.
MACHADO JR., C.; SOUZA, M. T. S.; PARISOTO, I. R. S	2014	Analisar o processo de institucionalização e legitimação do conhecimento em programas stricto sensu em administração no campo de sustentabilidade ambiental
MOÇATO-DE-OLIVEIRA, E. W	2014	Analisar a validade da sustentabilidade econômica enquanto uma competência organizacional componente de um modelo de gestão da sustentabilidade articulado por competências.
PORTUGAL, N. S.	2014	Compreender os padrões de gerenciamento e sustentabilidade dos microempreendedores individuais da microrregião de Varginha-MG.
BELTRAME, I	2015	Analisar como se deu o processo de institucionalização do tema sustentabilidade no curso de graduação de Administração da Universidade Estadual de Londrina (UEL).
BOLIS, I.	2015	Verificar o real alinhamento entre as intenções estratégicas e o que realmente é introduzido nas questões relacionadas com condições de trabalho.
CARVALHO, A. C. V.; STEFANO, S. R.; MUNCK, L	2015	Identificar as competências encontradas nos gestores de nível tático, que podem auxiliar no desenvolvimento de práticas sustentáveis
GARRIDO, G.; SALTORATO	2015	Investigar de que maneira a perspectiva institucional contribui para a análise da Sustentabilidade socioambiental

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a explanação do referencial teórico que dá suporte à aplicação do presente estudo, o próximo capítulo apresenta o método e os procedimentos adotados para realização da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são apresentados os métodos e técnicas de pesquisa utilizadas no estudo, desenvolvidos da seguinte forma: tipologia da pesquisa, população e amostra, instrumentos de pesquisa e coleta de dados, unidade de análise, técnicas de análise dos dados, a síntese do método de pesquisa.

3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA

Quanto à utilização dos resultados, foi uma pesquisa aplicada, pois “a pesquisa aplicada é muito mais voltada à tomada de decisões gerenciais imediatas” (COOPER E SCHINDLER, 2011 p. 11). Já a concepção da pesquisa é funcionalista-positivista, buscando o caminho da objetividade, na qual a realidade é mensurável de forma clara e objetiva.

Quanto aos fins, é uma pesquisa descritiva, conforme Cooper e Schindler definem (2011, p. 159): “é usada para descrever os fenômenos associados a uma população”. Ou ainda para Sampieri, Collado e Lucio (2013), busca detalhar as propriedades e características de pessoas, objetos, grupos e outros fenômenos que se submetam a uma análise. No caso, o estudo tem por objetivo identificar os níveis de práticas sustentáveis, bem como analisar sua institucionalização na empresa a ser pesquisada, com base nos colaboradores da organização que são a população alvo da pesquisa.

Quanto à natureza, a pesquisa é quantitativa, em que foram utilizados métodos estatísticos para traduzir em números as opiniões e informações do público pesquisado. Para Cooper e Schindler (2011, p. 166), “Na pesquisa em administração, metodologias quantitativas normalmente medem comportamento, conhecimento, opiniões ou atitudes do consumidor”.

A dimensão do tempo é transversal, uma vez que a pesquisa foi aplicada apenas uma única vez na empresa, e que representa uma fotografia de determinado momento no tempo. (COOPER; SCHINDLER, 2011; HAIR JR. *et al.*, 2005). Os dados foram coletados com os colaboradores da organização por meio da aplicação do instrumento de pesquisa, entre os meses de setembro e outubro do ano de dois mil e dezesseis.

No próximo tópico, são apresentados os instrumentos de pesquisa que foram utilizados para a coleta de dados, os quais detalham os questionários do estudo que foram aplicados aos colaboradores da organização.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Nesta pesquisa, a população caracteriza-se como finita, a qual é constituída pelos colaboradores da empresa de embalagens na cidade de Guarapuava, no Estado do Paraná. Cooper e Schindler (2011, p. 376) definem população como “conjunto completo de elementos sobre os quais desejamos fazer alguma inferência”. A empresa possui 480 funcionários (Outubro/2016), distribuídos nos diversos setores da organização, como administração, contabilidade, financeiro, comercial, produção, entre outros, que são a base para a população do presente estudo. (POLIJUTA, 2016).

No que se refere à amostra da pesquisa, ela se classifica como não probabilística por conveniência, na qual a seleção da amostra se dá de forma subjetiva, em que cada indivíduo da população tem a mesma possibilidade de compor a amostra. (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Para o cálculo da amostra, busca-se um grau de confiança de 95%, com erro amostral de 5%, conforme a seguir:

E 0	→	5,0% - erro amostral tolerável
N	→	480 - tamanho da população
n	→	218 - amostra a ser pesquisada
N 0	→	400

Dessa forma, a Figura 3 demonstra o cálculo para a obtenção do número mínimo de colaboradores a responderem a pesquisa:

Figura 3 – Cálculo de amostra

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2} \Rightarrow n_0 = \frac{1}{0,0025} \Rightarrow n_0 = 400,00$$

$$n = \frac{N \times n_0}{N + n_0} \Rightarrow n = \frac{480 \times 400,00}{480 + 400,00}$$

$$n = 218$$

Fonte: Barbetta (2002).

A partir do cálculo de amostra, o número mínimo de respondentes é de 218 indivíduos para atingir um grau de confiança de 95%, conforme evidenciado na Figura 3.

3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

No que se refere à abordagem da pesquisa, é quantitativa, tendo em vista que os dados foram coletados, filtrados e tabulados, ou seja, preparados para serem submetidos a técnicas e testes estatísticos. (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

A pesquisa quantitativa admite uma descrição numérica de opiniões, tendências e atitudes de uma população ao investigar uma amostra dela. (CRESWELL, 2007). Conforme Cooper e Schindler (2011), mensurar consiste em atribuir números aos fatos empíricos da pesquisa, os quais implicam um processo com três partes:

1. seleção de fatos empíricos observáveis;
2. desenvolvimento de um conjunto de regras de mapeamento para representar os aspectos do fato a ser mensurado;
3. aplicação da regra de mapeamento para cada observação do fato.

A técnica de coleta de dados é com base nos questionários estruturados que foram aplicados aos colaboradores da empresa.

Além da aplicação de questionários, foram realizadas, ainda, análise de documentos internos da organização, no website e na própria empresa, bem como análise de relatórios gerenciais, a fim de reforçar a análise dos resultados, para melhor entendimento dos processos operacionais e industriais da empresa.

Os questionários foram compostos por afirmativas avaliadas pela escala Likert, a qual foi desenvolvida por Rensis Likert. Essa é a variação mais frequentemente usada da escala de classificação somatória. Consiste em afirmações que expressam atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de interesse, em que o respondente concorda ou discorda da afirmação, (COOPER E SCHINDLER, 2011). As escalas Likert são usadas para mensurar outros conceitos na pesquisa em administração, como importância ou intenção. (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Foi utilizada a escala com cinco pontos, sendo que as extremidades estão dispostas em: 1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 – Nem Concordo nem Discordo; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente.

Essa escala foi utilizada nos blocos 2, 3 e 4 do instrumento de pesquisa. Para Hair Jr. *et al.* (2005, p. 186):

[...] tradicionalmente usando entre cinco e sete pontos para avaliar a intensidade com que alguém concorda com um conjunto de afirmações. Para cada ponto na escala, você desenvolve um rótulo para expressar a intensidade dos sentimentos do respondente.

Para validar o questionário estruturado, ele foi analisado por especialistas, no caso professores doutores do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO na banca de qualificação. Após validação pelos especialistas e eventuais ajustes, posteriormente, foram aplicados aos demais colaboradores da organização. O objetivo da validação por especialistas busca detectar pontos fracos ou falhos na aplicação do questionário para a pesquisa, bem como sua correta interpretação.

A coleta de dados ocorreu entre os meses de setembro e outubro de dois mil e dezesseis. Após esse período, os dados foram tabulados e submetidos aos cálculos estatísticos necessários para a análise dos resultados que a pesquisa se propôs a estudar.

Os questionários foram elaborados com base no assunto em pesquisa, níveis de sustentabilidade e sua institucionalização e foram adaptados a partir dos estudos de Scandelari (2011); Kühl (2012); Lima (2013) e Borges (2013), que abordam estratégias e práticas de gestão voltadas para a sustentabilidade das organizações. O bloco 2 se refere ao processo de institucionalização e foi baseado nos estudos da dissertação de Lima (2008).

A utilização desse instrumento de pesquisa se justifica por já ter sido utilizado para pesquisa na área de sustentabilidade organizacional. Foram realizadas algumas adaptações com relação ao universo da empresa em estudo, bem como à linguagem utilizada para facilitar o entendimento da população foco das respostas.

As adaptações são referentes aos blocos 2, 3 e 4 do instrumento de pesquisa. O bloco 2 está composto por nove variáveis, sendo selecionadas três questões em cada fase do processo de institucionalização com base no estudo de Lima (2008) e na realidade da organização.

O bloco 3 está voltado diretamente para a sustentabilidade com base nos estudos de Scandelari (2011); Kühl (2012); Lima (2013). Esses estudos foram aplicados a um grupo de organizações, sendo adaptado no presente estudo, para colaboradores de uma única organização, sendo aplicadas quatro questões em cada dimensão da sustentabilidade: econômica, social e ambiental.

E, por fim, o bloco 4 foi adaptado do estudo de Borges (2013), incluindo cinco variáveis voltadas para as atitudes dos indivíduos. Em todas as variáveis investiu-se na elaboração de uma linguagem mais simples para facilitar o entendimento a todos os colaboradores da organização em cada variável aplicada.

A pesquisa foi aplicada diretamente na empresa, em horário de expediente, em seus três turnos, por meio da entrega dos questionários aos funcionários. Antes do preenchimento dos questionários, foi realizada uma breve explanação da pesquisa e das variáveis do questionário, para, posteriormente, os colaboradores responderem as questões. Não foi utilizado nenhum tipo de software para aplicação do questionário devido à dificuldade de acesso de grande parte dos colaboradores da organização, pois, no quadro de colaboradores da empresa, há funcionários de diversos níveis de escolaridade, o que poderia causar problemas na obtenção das respostas.

O questionário foi dividido em quatro blocos, para sua aplicação aos colaboradores, sendo o bloco 1 relacionado ao perfil do indivíduo, o bloco 2 com questionário relacionado ao processo de institucionalização, com questões sobre habitualização, objetificação e sedimentação. O bloco 3 com questionário relacionado às práticas de sustentabilidade da organização e o bloco 4 com questionário voltado para o indivíduo e seu compromisso e preocupação frente à sustentabilidade.

O primeiro bloco, ou bloco 1 foi intitulado de perfil do indivíduo, para traçar o perfil do público alvo da pesquisa, conforme está demonstrado no Quadro 7.

Quadro 7 – Bloco 1 Perfil do indivíduo

Questões	
1. Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
Faixa etária	Qual sua idade? _____Anos
Estado civil	<input type="checkbox"/> Casado/união estável <input type="checkbox"/> Solteiro/Viúvo/Separado/Divorciado
Escolaridade	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Completo <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Ensino Superior <input type="checkbox"/> Pós Graduação
Tempo de atuação na empresa	Quanto tempo trabalha na empresa? _____Anos

Fonte: Elaborado pelo autor

Neste bloco, os colaboradores deveriam responder questões em que se enquadram, como sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade e tempo de atuação na empresa.

O Quadro 8 com o bloco 2 dos questionários, faz referência as fases do processo de institucionalização, divididas nos três grupos: habituação (pré-institucionalização), objetificação (semi-institucionalização) e sedimentação (institucionalização total).

Quadro 8 – Bloco 2 - Questionário processo de institucionalização

Variável	Questões
Habitualização	
Q 1	A empresa tem setor responsável que dá suporte/apoio às práticas de sustentabilidade.
Q 2	A empresa promove palestras, reuniões sobre Sustentabilidade para os empregados.
Q 3	A empresa investe em novas tecnologias para melhorar a qualidade dos serviços e produtos.
Objetificação	
Q 4	A empresa oferece melhoria aos empregados, como qualidade de vida, segurança no trabalho.
Q 5	A empresa trabalha com alguma outra empresa que desenvolve questões de sustentabilidade, como coleta de lixo reciclável ou economia de água e energia.
Q 6	A empresa oferece inclusão social: programas de estágio, treinamentos, inclusão em projetos sociais, como menor aprendiz.
Sedimentação	
Q 7	A empresa é comprometida com o desenvolvimento da sociedade ou comunidade, através de programas, como educação ambiental, coleta lixo reciclável, entre outros.
Q 8	A empresa demonstra claramente os resultados obtidos da sustentabilidade (reciclagem, ginástica laboral, projetos de aprendiz).
Q 9	A empresa acompanha seu relacionamento com a comunidade nas questões ambientais e sociais (jovem aprendiz, coleta de lixo reciclável), reavaliando seu trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Lima (2008)

O bloco 2 foi composto por três questões em cada fase do processo de institucionalização. Na fase de habitualização ou pré-institucionalização, as questões remetem ao desenvolvimento, a incentivos e investimentos em questões socioambientais. Na objetificação ou semi-institucionalização, as questões referem-se a identificar procedimentos que possam existir na organização, como melhorias nas questões sociais para colaboradores e inclusão de setores de apoio a questões ambientais. E na fase de sedimentação, busca demonstrar o comprometimento, demonstração e disseminação das práticas na organização.

O bloco 2 busca responder ao objetivo específico da pesquisa em identificar as fases de institucionalização organizacional na empresa Polijuta Embalagens.

Na sequência, o Quadro 9 apresenta as variáveis que compõem o bloco 3

do questionário, com o intuito de verificar as possíveis práticas sustentáveis na empresa. Esse quadro busca atender ao objetivo específico de identificar as práticas de sustentabilidade existentes na empresa, bem como verificar os níveis de sustentabilidade organizacional na empresa Polijuta Embalagens.

Quadro 9 – Bloco 3 - Questionário relacionado às práticas da organização

Variável	Questões
Q 10 social	A empresa prioriza oportunidade de trabalho para a comunidade local.
Q 11 social	A empresa faz investimentos para melhoria da qualidade de vida da comunidade local.
Q 12 social	A empresa oferece treinamentos e cursos de capacitação a todos os empregados.
Q 13 social	A empresa busca sugestões dos empregados para melhorias nos processos para segurança, saúde e bem estar do trabalhador.
Q 14 ambiental	A empresa busca reduzir o consumo de água e energia no processo produtivo.
Q 15 ambiental	A empresa desenvolve ações para diminuir quantidade de resíduos (lixo) gerados no processo produtivo.
Q 16 ambiental	A empresa desenvolve a conscientização ambiental dos empregados.
Q 17 ambiental	A empresa adota produtos e embalagens que permitam ser reciclados após o uso.
Q 18 econômico	A empresa busca práticas para diminuir riscos de perdas referentes a responsabilidade ambiental, de saúde e segurança.
Q 19 econômico	A empresa busca práticas para diminuir reclamações e devoluções dos clientes.
Q 20 econômico	A empresa busca ampliar a participação no mercado (novos clientes).
Q 21 econômico	A empresa busca taxa de crescimento no faturamento (aumentar as vendas)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Scandelari (2011); Kühl (2012); Lima (2013).

O Quadro 9 está relacionado as práticas sustentáveis que possam existir na organização, e está composto por quinze questões, divididas nas três dimensões da sustentabilidade, sendo cinco questões relacionadas às variáveis sociais, cinco questões relacionadas às variáveis ambientais e cinco questões relacionadas às variáveis econômicas.

O Quadro 10 se refere às práticas voltadas para o indivíduo, ou seja, são

questões relacionadas às três dimensões da sustentabilidade voltadas para a atitude das pessoas. Esse quadro está relacionado com o bloco 2 do processo de institucionalização, o qual busca verificar as atitudes dos indivíduos com relação ao seu modo de lidar com as questões relacionadas a sustentabilidade em seu dia a dia.

Quadro 10 – Bloco 4 - Questionário voltado para o indivíduo com compromisso frente à Sustentabilidade.

Variável	Questões
Q 22 ambiental	Você descarta corretamente os resíduos (lixo) em sua empresa.
Q 23 ambiental	Você faz correto uso da água em sua empresa, como fechar a torneira ou informar sobre vazamentos.
Q 24 ambiental	Você economiza energia em sua empresa, como apagar luzes em salas vazias, utilizar ventilação natural ao invés de ar condicionado ou ventiladores.
Q 25 social	Você participa ou promove alguma ação voltada às questões sociais em sua empresa (ginastica laboral, palestras educativas).
Q 26 social	Você é uma pessoa motivada a praticar ação social na empresa (ginastica laboral, palestras educativas).

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Borges (2013)

O bloco 4 do questionário traz as variáveis relacionadas às questões voltadas para o indivíduo, ou seja, mensura as atitudes do indivíduo com relação ao seu compromisso e preocupação frente à sustentabilidade, conforme evidenciado no Quadro 10.

3.4 UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisa foi realizada em uma empresa de embalagens na cidade de Guarapuava, no Estado do Paraná, denominada Polijuta Embalagens, que conta, atualmente, com 480 funcionários (outubro/2016 - POLIJUTA). A escolha da empresa se deu em razão de a organização trabalhar com embalagens para uma grande diversidade de produtos, que podem ser recicladas, e pelo porte da empresa, principalmente, pela quantidade de funcionários, além do acesso à organização para aplicação da pesquisa.

A empresa se destaca pela qualidade de seus produtos e pela busca da colocação como uma das maiores do ramo no Brasil. Os funcionários se revezam

em três turnos de oito horas cada um, mantendo a produção de vinte e quatro horas de trabalho por dia, com exceção dos setores administrativo e comercial que trabalham de segunda-feira à sexta-feira, em horário comercial. (POLIJUTA, 2016).

Os produtos da empresa são embalagens de sacos de rafia, em polipropileno, utilizadas para armazenamentos e transportes de vários tipos de produtos, entre os quais cabe destacar: açúcar, fertilizantes, farinhas, sal mineral, rações, grãos, minérios, sementes, entre outros.

As confecções desses produtos podem ser de acordo com solicitações dos clientes como: tecido convencional ou laminado, com boca aberta ou valvulada, com ou sem microfuros, sanfonadas, com ou sem liner, dentro das especificações que são oferecidas aos seus clientes. Além disso, a empresa possui um laboratório de tintas, para oferecer embalagens com logotipos a seus clientes, com garantia de fidelidade na impressão das cores de suas logomarcas. (POLIJUTA, 2016).

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi realizada por meio de métodos estatísticos e compreendeu as seguintes técnicas: análise descritiva, análise de cluster e análise de variância (ANOVA) e o Teste t.

A análise descritiva busca descrever o perfil dos colaboradores. “As medidas de estatística descritiva são usadas para caracterizar o centro, a dispersão e a forma das distribuições e são úteis como ferramentas preliminares para a descrição de dados.” (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 438).

A Análise de Cluster “é uma análise técnica exploratória de análise multivariada que permite agrupar sujeitos ou variáveis em grupos homogêneos ou compactos relativamente a uma ou mais características comuns”. (MAROCO, 2003, p. 295).

Os dados de análise, primeiramente, foram tabulados no Microsoft Excel[®]. Após essa tabulação, esses dados foram transferidos para o software *Statistical Package for the social Sciences* (SPSS[®]), no qual foram processados os testes e análises estatísticas que serviram de base para análise e interpretação dos resultados obtidos.

3.6 SÍNTESE DO MÉTODO DE PESQUISA

Neste tópico, apresenta-se a síntese do método de pesquisa a ser utilizado no presente estudo.

Quadro 11 – Síntese do método de pesquisa

Categorias / Aspectos	Etapas
Concepção	Funcionalista-positivista
Características da pesquisa	Descritiva com abordagem quantitativa
Dimensão do tempo	Transversal: uma única vez no tempo. Setembro e Outubro de 2016.
Público alvo	Colaboradores da organização, População 480 funcionários. Amostra necessária de 218 funcionários.
Instrumento de Pesquisa	Questionário estruturado com 4 blocos de pesquisa
Coleta de dados	Aplicação questionários (survey)
Técnica de análise de Dados	Análise Descritiva Alfa Cronbach Análise de Cluster Análise da Variância (ANOVA) Teste t

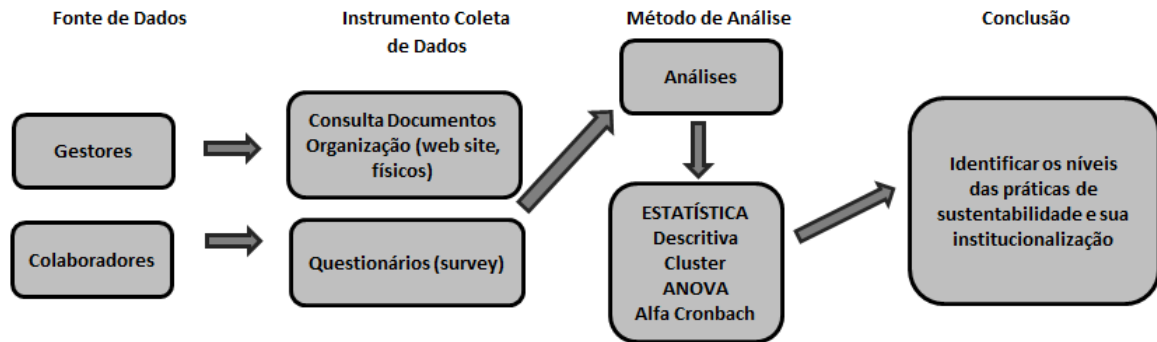
Fonte: elaborado pelo autor

O Quadro 11 apresenta a síntese do método de pesquisa, o qual demonstra os métodos aplicados na pesquisa de uma forma resumida, para melhor compreensão do estudo.

3.7 MODELO TEÓRICO

O modelo teórico da pesquisa demonstra de que forma foi realizada a pesquisa englobando as origens dos dados, a forma como foram coletados os dados, o método de análise utilizado e a conclusão da pesquisa em seus objetivos, conforme evidenciado na Figura 4.

Figura 4 – Modelo Teórico



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados foram coletados diretamente com os gestores e colaboradores da organização, através de consulta a documentos no website da empresa e documentos internos da organização, além do questionário aplicado aos seus colaboradores. Após a coleta de dados, os mesmos foram tabulados e submetidos a métodos estatísticos para serem analisados, como análise descritiva, análise de cluster, teste t e análise de variância (ANOVA). Isso se faz necessário para atingir o objetivo de pesquisa em identificar os níveis das práticas de sustentabilidade e sua institucionalização.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Neste capítulo estão descritos os resultados e análises obtidos pela coleta de dados dos instrumentos de pesquisa, com o relato da caracterização da unidade pesquisada, a caracterização da amostra e a análise da pesquisa de campo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE PESQUISADA

Esse tópico apresenta uma caracterização geral da organização pesquisada, em que o Quadro 12 faz uma síntese das informações e documentos utilizados para a caracterização da unidade. Para isso, foram utilizados documentos que estão disponíveis no *website* da empresa e outros documentos que foram disponibilizados apenas para consulta na própria organização, para colaborar com o desenvolvimento da pesquisa.

Quadro 12 – Documentos analisados na pesquisa

Documentos	Tipo de documento	Acesso ao documento
Relatórios das atividades de 2016.	Relatório de 2016 – elaborado gerente administrativo	Privado – disponibilizado para consulta
Treinamentos	Relatório de 2016 – elaborado gerente administrativo	Privado – disponibilizado para consulta
Documentos Internos	Físico (impresso)	Privado – disponibilizado pela empresa para consulta
Missão, visão e valores	Digital (site)	<i>Website</i> Oficial (<i>internet</i>) – Público
Código de Conduta	Digital (site)	<i>Website</i> Oficial (<i>internet</i>) – Público

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da empresa

Para caracterização da unidade pesquisada, foram utilizados documentos internos da organização por meio de documentos e informações disponibilizadas pela gerência administrativa da empresa, além de consulta ao *website* oficial da empresa. O diagnóstico da empresa foi realizado a partir das informações no site da

empresa como sua fundação, principais produtos, missão, visão, valores da organização, logística de seus produtos, além de treinamentos realizados para seus colaboradores.

Com relação aos treinamentos, a organização busca constantemente capacitar seus colaboradores e, para isso, oferece treinamentos voltados para desenvolver lideranças e demais funcionários tanto na parte operacional quanto na administrativa. Para isso, a organização possui uma parceria com o SENAI para capacitação de seus funcionários em diversas frentes como treinamentos de informática, relações interpessoais, legislação, aplicáveis à atividade da organização, entre outros, conforme dados coletados da empresa.

Além da preocupação com a capacitação de seus colaboradores, a empresa também preza pela conduta de seu pessoal. E para garantir a conduta desejada, a empresa possui o código de conduta, que está disponível em seu *website*. O código de conduta se destaca pelo compromisso com seus *stakeholders*, além da preocupação com segurança de seus trabalhadores e o desenvolvimento sustentável. O código também preza pela proteção ao patrimônio da entidade, como respeito à privacidade, confidencialidade e uso das informações da organização. Além disso, trata, também, de diretrizes de conflito de interesses, como deveres dos colaboradores, política de recebimento de brindes e presentes. A empresa também preza pelo descarte seletivo do lixo gerado na organização, o qual é coletado por empresa especializada para reciclagem e correto descarte para resíduos não recicláveis. Essas informações foram validadas com visitas técnicas para conhecimento da organização e seu processo fabril e, também, no período em que foram aplicados os questionários do instrumento de pesquisa (POLIJUTA, 2016).

A empresa foco da pesquisa é uma organização do ramo de embalagens de sacos de rafia, localizada no interior do Estado do Paraná, denominada Polijuta Embalagens. Foi fundada no ano de 1990 e é responsável por gerar 480 empregos de forma direta (Outubro/ 2016), sendo que a maioria dessas vagas são preenchidas por pessoas que fazem parte da comunidade localizada em torno da própria organização. Dessa forma, a empresa contribui para a distribuição de emprego e renda para a comunidade local. Além dos empregos diretos, são gerados outros empregos de forma indireta, os quais são relacionados à atividade desempenhada pela organização. Não foi possível identificar o número de empregos indiretos, em decorrência da dificuldade em mensurá-los.

Segundo a organização, durante os vinte e seis anos de sua existência, a empresa tornou-se uma das maiores indústrias da América Latina em seu segmento, o de embalagens de rafia. Para atingir esse patamar, as embalagens são desenvolvidas para atender aos mais diversos setores e segmentos do mercado, destacando-se as embalagens para acondicionar grãos (arroz, feijão, milho, soja, trigo), sementes em geral, farinhas, fertilizantes, minérios, suplementos minerais, rações, sal, açúcar, farelos, entre outros (POLIJUTA, 2016).

Além da variedade de clientes que são atendidos pela empresa, cabe destacar, também que, na esfera ambiental, a organização possui uma recicladora para atender exclusivamente os resíduos gerados em seu próprio processo de produção. Essa recicladora é responsável por reaproveitar todos os rejeitos (resíduos) gerados em seu processo produtivo, os quais voltam ao estado de matéria-prima. Após passar pela reciclagem, esses produtos são novamente introduzidos no processo de produção das embalagens, junto com as novas matérias primas (POLIJUTA, 2016).

Dessa maneira, a empresa contribui com o meio ambiente, reaproveitando os seus resíduos, que poderiam ser descartados na natureza de forma incorreta. E além de não agredir o meio ambiente, o processo de reciclagem também viabiliza uma economia de recursos financeiros, com o reaproveitamento desses resíduos, uma vez que, transformando-os novamente em matéria-prima necessária em seu processo de produção, reduz os custos na aquisição de novas matérias primas, e melhora o seu capital de giro.

Além da preocupação com os resíduos gerados na produção e com o meio ambiente, a empresa também preza pela qualidade de seus produtos para todos os seus clientes. Entretanto, para garantir qualidade e confiabilidade das mercadorias, a organização precisa de controles eficientes para atestar a qualidade de seus produtos. Para isso, possui um setor interno de controle de qualidade. Esse setor é equipado com máquinas e equipamentos específicos para testar seus produtos, além de contar com funcionários experientes e especializados para realização dos testes (POLIJUTA, 2016).

No setor de controle de qualidade, são feitos testes para avaliar a capacidade e a segurança das embalagens fornecidas para produtos dos mais diversos segmentos. Esses testes englobam testes de resistência, tração e alongamento das embalagens, realizados no laboratório de controle da qualidade.

Os testes são específicos para cada tipo de produto a ser embalado, uma vez que as embalagens produzidas possuem resistência, tração e alongamento conforme a especificação de cada produto a ser embalado. E, para maior garantia de seus produtos, todos os lotes de produção passam por testes e controle de qualidade, assegurando maior confiabilidade para seus clientes (POLIJUTA, 2016).

Assim como o controle de qualidade e reciclagem de seus resíduos, a organização também se responsabiliza pela entrega das mercadorias para seus clientes. A maior parte dos produtos é entregue diretamente pela própria empresa. Para garantir o atendimento de toda a demanda, a organização possui parceria com outra empresa para entrega das mercadorias em todo o Brasil, assegurando garantia e agilidade na entrega dos produtos para seus clientes em todo o território nacional.

Com relação aos aspectos sociais, eles estão voltados, de forma interna, para a organização, basicamente, para seus colaboradores. Nesse aspecto, a empresa oferece alguns benefícios aos seus colaboradores. Dentre esses benefícios estão a ginástica laboral, que tem o intuito de oferecer mais qualidade para seus empregados e evitar possíveis lesões nas atividades do dia a dia, tanto nos setores operacionais como administrativos. Além disso, também oferece, aos seus trabalhadores, cestas básicas, mensalmente.

A empresa também proporciona uma série de convênios para seus colaboradores, como convênios de saúde e convênio odontológico. No caso do convênio odontológico, todas as sextas-feiras, uma viatura móvel é disponibilizada nas dependências da empresa, para que os colaboradores possam ser atendidos durante sua jornada de trabalho. Do mesmo modo, também investe em treinamentos e capacitação de seus colaboradores e em incentivo à educação. Os funcionários contam também com seguro de vida, cesta de Natal, vale transporte, empréstimos consignados e convênio com farmácias. (POLIJUTA, 2016).

A organização também oferece aos seus colaboradores uma associação, com livre adesão dos funcionários, os quais podem optar por participar ou não dela. associação. Para os colaboradores participantes da associação, é cobrada uma taxa mensal, descontada em folha de pagamento, para manutenção. A Associação possui um salão para realização de eventos a seus associados, além de proporcionar a prática de atividades esportivas.

Ainda na questão social, a organização iniciou um novo projeto no mês de outubro de 2016, o projeto jovem aprendiz. Esse projeto conta inicialmente com a contratação de 20 (vinte) jovens com o objetivo social de contribuir com a inclusão e capacitação desses jovens para o mercado de trabalho (POLIJUTA, 2016).

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra da pesquisa refere-se a 249 questionários aplicados aos colaboradores da organização, tendo o retorno de 244 questionários válidos, e 5 desses questionários excluídos por estarem com seu preenchimento incompleto. Todos os questionários foram aplicados de maneira direta aos colaboradores da organização, de forma não probabilística e por conveniência, e envolveu funcionários de todos os setores e de todos os turnos da empresa pesquisada, responderam aos questionários os funcionários que se dispuseram e fazê-lo voluntariamente.

A organização contava com 480 funcionários (Outubro/16) e, para atingir uma amostra com nível de confiança de 95%, e um nível de precisão de 5%, seriam necessários 218 questionários válidos. Dessa maneira, a pesquisa atingiu o nível de confiança mínimo, superando o número mínimo de respondentes (218), conforme cálculo com base em Barbetta (2002), com a coleta de 244 questionários válidos. Com esse número de respondentes, a pesquisa acabou atingindo um nível de confiança de 95,5%, alcançando, dessa forma, 0,5% acima do nível de confiança projetado para o estudo.

Após a tabulação dos 244 questionários válidos, fez-se, inicialmente, o detalhamento das características demográficas dos indivíduos que responderam a pesquisa. Essa caracterização está detalhada com relação ao sexo, estado civil, tempo de escolaridade, faixa etária e tempo de empresa dos indivíduos, apresentando, assim, o perfil dos participantes da pesquisa. Primeiramente, a 1 demonstra a representatividade com relação ao sexo e ao estado civil dos colaboradores pesquisados.

Tabela 1 – Categorização dos indivíduos quanto ao Sexo e Estado Civil

Variável	Tipo	Frequência	Porcentual
Sexo	Masculino	147	60,2
	Feminino	97	39,8
	Total	244	100,0
Estado Civil	Casado/União estável	142	58,2
	Solteiro/Viúvo/Separado/Divorciado	102	41,8
	Total	244	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação aos 244 respondentes da pesquisa, 60,2% (147) dessas pessoas são sexo masculino e 39,8% (97) correspondem ao sexo feminino. Com isso, é possível observar que existe uma leve predominância dos respondentes do sexo masculino. Comparando a representatividade com relação ao sexo dos indivíduos pesquisados com o total de funcionários na empresa, não houve diferenças significativas, de acordo com o teste do Qui-Quadrado, conforme Tabela 2:

Tabela 2 – Teste Qui-Quadrado Sexo

Variável	Nº Observado	Nº Esperado	Residual
Masculino	147	158,6	-11,6
Feminino	97	85,4	11,6
Total	244		

Significância Estatística

Qui-quadrado	2,424 ^a
Df	1
Significância Assintótica	0,119

Significância estatística segundo o teste χ^2 ($p > 0,05$)

Fonte: Elaborado pelo autor com base no SPSS

O Qui-Quadrado = 2,424 com sig = 0,119, o que demonstra que não houve diferenças significativas entre a amostra e a população total com relação ao sexo dos indivíduos. Na empresa, a representatividade do sexo é composta por 65% de homens e 35% de mulheres, aproximadamente. Dessa forma, pode-se observar que o percentual de homens e mulheres que participaram da pesquisa ficou muito próximo da realidade de organização.

Em relação aos 480 funcionários, a distribuição não tem grandes variações, mantendo a predominância do sexo masculino, em que a distribuição tem 60,2% de

homens (65% no total) e 39,2% de mulheres (35% no total), não diferindo em relação ao total de colaboradores, conforme teste de Qui-quadrado no Quadro 13.

No que diz respeito ao estado civil do público pesquisado, 58,2% (142) declararam ser casados ou viverem em união estável, enquanto que 41,8% (102) dos pesquisados se declararam solteiros, viúvos, separados ou divorciados, demonstrando, assim, que a maioria dos funcionários respondentes estão casados ou vivem em união estável. Para efeito de comparação, a organização não possui um relatório atualizado que possa informar o estado civil de seus colaboradores, sendo essa informação exclusiva do questionário de pesquisa.

Ainda traçando o perfil dos indivíduos, a Tabela 3 demonstra, de forma mais detalhada, a escolaridade, a faixa etária e o tempo em que os colaboradores pesquisados estão na empresa.

Tabela 3 – Categorização indivíduos Escolaridade, Faixa Etária e Tempo de Empresa

Variável	Tipo	Frequência	Porcentual
Escolaridade	Fund. Incompleto	58	23,8
	Fund. Completo	40	16,4
	Médio	108	44,3
	Superior	27	11,1
	Pós Graduação	11	4,5
	Total	244	100,0
Faixa Etária	De 18 a 22 anos	44	18,0
	De 23 a 26 anos	51	20,9
	De 27 a 33 anos	53	21,7
	De 34 a 40 anos	53	21,7
	Acima de 40 anos	43	17,6
	Total	244	100,0
Tempo de Empresa	Até 1 ano	100	41,0
	De 1 a 5 anos	81	33,2
	Acima de 5 anos	63	25,8
	Total	244	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto à escolaridade dos colaboradores, quase metade dos respondentes possui o ensino médio, com 44,3% (108) do total do público pesquisado, em seguida

com 23,8% (58) estão os respondentes que não concluíram o ensino fundamental e na sequência com 16,4% (40) dos indivíduos que concluíram apenas o ensino fundamental. Sendo que apenas 15,6% (38) dos pesquisados possuem ensino superior, e destes, 4,5% (11) possuem algum tipo de especialização, pós-graduação. Quanto à comparação da escolaridade do público pesquisado com relação à população total da empresa, também não foi possível fazer comparação, uma vez que a organização não possui os dados atualizados da escolaridade de todos os seus colaboradores, o que prejudicaria a análise comparativa.

Com relação à faixa etária, o público predominante entre os respondentes está entre colaboradores com idade entre 27 e 33 anos; e entre 34 a 40 anos, ambos com 21,7% (53) dos respondentes; o que representa quase metade do público pesquisado. Em seguida, com 20,9% (51), estão os colaboradores que têm idade entre 23 e 26 anos e, com 18% (44), os funcionários com idade entre 18 e 22 anos. Por fim, 17,6% (43) dos respondentes têm idade superior a 40 anos. Portanto, analisando a amostra da faixa etária, percebe-se que cerca de 2/3 (60,7%) dos indivíduos são jovens com até 33 anos de idade.

A participação dos respondentes da pesquisa com relação à faixa etária não destoou muito do total de empregados da empresa de acordo com o teste do Qui-Quadrado, conforme Tabela 4:

Tabela 4 – Teste Qui-Quadrado Faixa Etária

Variável	Nº Observado	Nº Esperado	Residual
De 18 a 22 anos	44	46,4	-2,4
De 23 a 26 anos	51	41,5	9,5
De 27 a 33 anos	53	53,7	-,7
De 34 a 40 anos	53	48,8	4,2
Acima de 40 anos	43	53,7	-10,7
Total	244		
Significância Estatística			
Qui-quadrado			4,800 ^a
Df			4
Significância Assintótica			0,308

Significância estatística segundo o teste χ^2 ($p > 0,05$)

Fonte: Elaborado pelo autor com base no SPSS

O Qui-Quadrado = 4,800 com sig = 0,308, o que demonstra que não houve diferenças significativas entre a amostra e a população total com relação a Faixa Etária dos indivíduos. Do total de colaboradores da empresa, aproximadamente 19% tem até 22 anos de idade; em torno de 17% possuem idade entre 23 e 26 anos, cerca de 22% com idade variando de 27 a 33 anos, 20% tem entre 34 e 40 anos de idade e, aproximadamente, 22% de seus funcionários tem mais de 40 anos. De forma geral, a organização tem 58% de seus colaboradores composto por jovens de até 33 anos de idade.

Na faixa etária dos colaboradores, em relação aos 480 funcionários, a distribuição também não apresenta grandes variações, mantendo um equilíbrio do número de colaboradores em todas as faixas etárias, assim como no total de empregados, conforme demonstrado no teste de Qui-quadrado no Quadro 14.

Outra característica levantada se refere ao tempo em que os colaboradores trabalham na empresa. Do total de respondentes, 41%(100) dos pesquisados têm menos de um ano na organização; em seguida, com 33,2% (81) estão os funcionários que têm entre um e cinco anos de tempo na empresa e, com 25,8% (63), estão os colaboradores com mais de cinco anos trabalhando na organização, o que demonstra que a organização tem uma rotatividade considerável entre seus colaboradores. Da mesma forma como nas categorizações de sexo e faixa etária, o tempo de empresa dos respondentes não teve diferenças significativas do público pesquisado com relação ao total de funcionários da organização em termos percentuais de acordo com o teste do Qui-Quadrado, conforme Tabela 5:

Tabela 5 – Teste Qui-Quadrado Tempo de Empresa

Variável	Nº Observado	Nº Esperado	Residual
Até 1 ano	100	114,7	-14,7
De 1 a 5 anos	81	68,3	12,7
Acima de 5 anos	63	61,0	2,0
Total	244		

Significância Estatística

Qui-quadrado	4,298 ^a
Df	2
Significância Assintótica	0,117

Significância estatística segundo o teste χ^2 ($p > 0,05$)

Fonte: Elaborado pelo autor com base no SPSS

O Qui-Quadrado = 4,298 com sig = 0,117, o que demonstra que não houve diferenças significativas entre a amostra e a população total com relação ao tempo de empresa dos indivíduos. A empresa tem aproximadamente 47% de seus colaboradores com até 1 ano de casa, 28% tem entre 1 e 5 anos de tempo de empresa e 25% trabalha há mais de cinco anos na organização, o que confirma uma rotatividade considerável entre seus colaboradores.

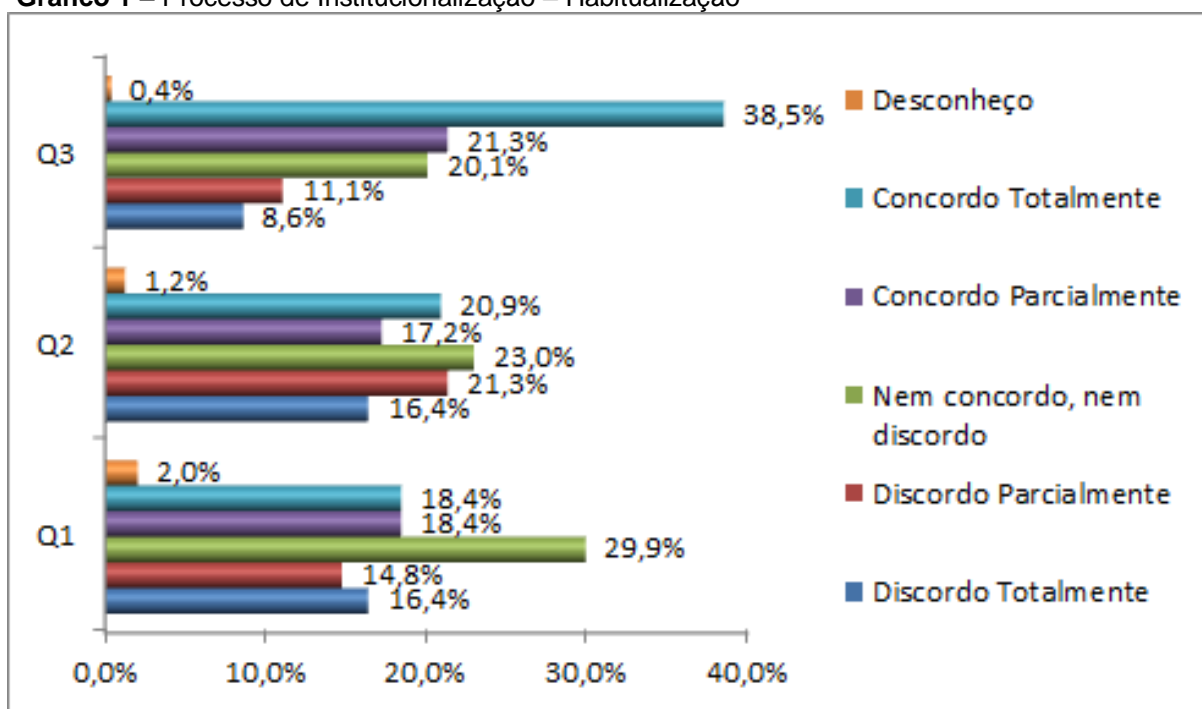
Com relação ao tempo, a relação entre o total de empregados e a distribuição também não apresentou diferenças significativas, com a maioria dos colaboradores sendo representados por funcionários com até 1 ano na empresa, seguido por funcionários que tem entre 1 e 5 anos de trabalho na organização e por último, os colaboradores com mais de 5 anos na empresa, conforme demonstrado no teste de Qui-quadrado no Quadro 15.

4.3. ANÁLISE DESCRITIVA

A análise descritiva envolve as análises das médias, desvio padrão e das medidas de confiabilidade verificadas com Alfa de Cronbach e Análise de Variância (ANOVA) e a normalidade através da verificação da assimetria e curtose.

O instrumento de pesquisa foi dividido em quatro blocos. O Bloco 1, o qual já foi detalhado na caracterização da amostra, traça o perfil dos indivíduos. O Bloco 2, refere-se ao processo de institucionalização em suas três fases (Habitualização, Objetificação, Sedimentação). O Bloco 3 relaciona as práticas sustentáveis da organização em suas três dimensões (econômico, social e ambiental). O Bloco 4 envolve o indivíduo perante as suas atitudes em relação às práticas sustentáveis.

Conforme já mencionado, o Bloco 2 envolve o processo de institucionalização, sendo composto por nove variáveis em suas três fases. As três primeiras variáveis dizem respeito às questões da primeira fase do processo de institucionalização, denominado Habitualização ou pré-institucionalização. O Gráfico 1 demonstra os índices de concordância, com seus respectivos percentuais nas três questões da fase de Habitualização.

Gráfico 1 – Processo de Institucionalização – Habitualização

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação à variável Q1, sobre a percepção dos colaboradores de um setor responsável que dá suporte/apoio às práticas de sustentabilidade, 36,9% dos respondentes concordam, 29,9% nem concordam e nem discordam e 31,2% discordam da afirmativa. Pode-se observar que pouco mais de um terço dos colaboradores pesquisados (36,9%) percebem a ação de um setor na organização preocupado em dar apoio e suporte para as práticas de sustentabilidade na organização.

A variável Q2 questiona se a empresa promove palestras, reuniões, sobre Sustentabilidade para os seus empregados. Nessa variável, 38,1% do público pesquisado concorda com a afirmativa, 23% nem concorda e nem discorda, e 37,7% dos respondentes discordam, obtendo percentuais muito próximos da primeira afirmativa com relação ao índice de concordância, com pouco mais de um terço dos pesquisados.

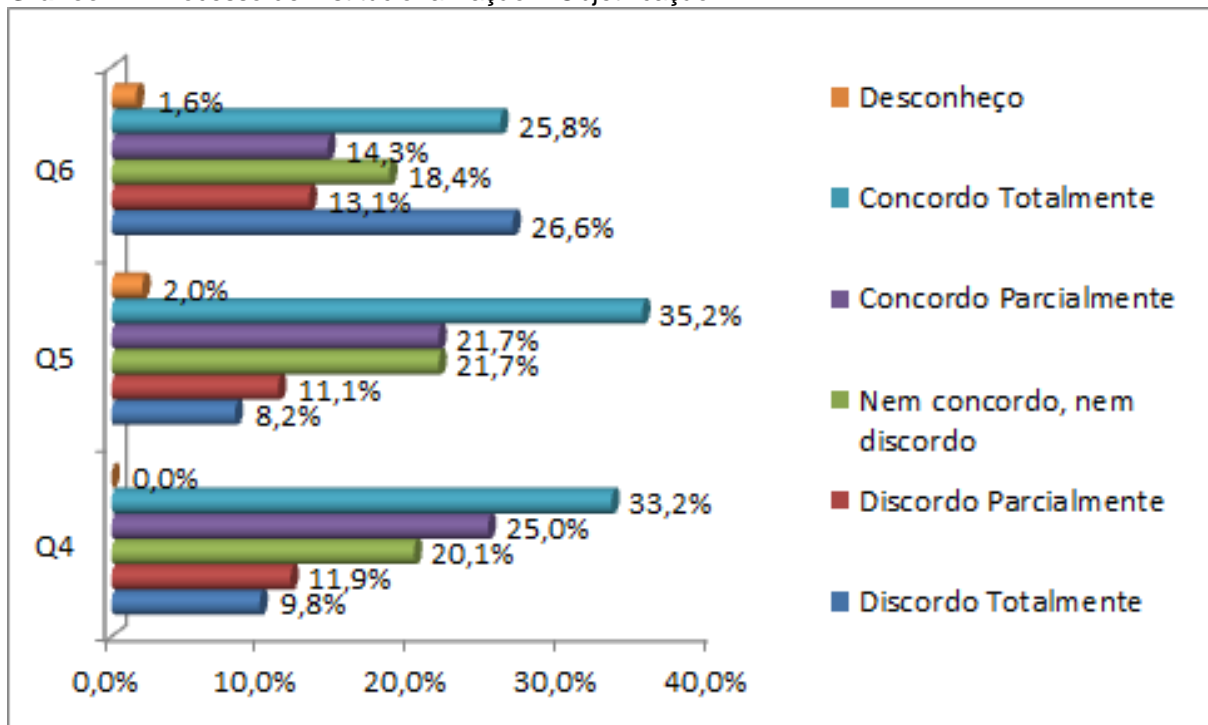
Entretanto, a variável Q3 foi à afirmativa que obteve o maior índice de concordância entre o público pesquisado na fase de Habitualização. Nessa afirmativa, investiga-se sobre os investimentos em novas tecnologias para melhorar a qualidade dos serviços e produtos na organização. Nessa variável, 59,8% dos respondentes concordaram com a afirmativa, 20,1 % nem concordam e nem

discordam e 19,7% discordam da variável Q3. Neste caso, observa-se que mais da metade dos colaboradores pesquisados (59,8%) entende que a organização busca investimentos em novas tecnologias para melhorar a qualidade e a execução de seus produtos e serviços.

Na fase de Habituação (pré-institucionalização), somente a variável Q3 superou 50% dos respondentes com concordância em relação às afirmativas. Essa variável obteve 59,8% dos pesquisados concordando com a questão, sendo que essa afirmativa está relacionada ao investimento da empresa em tecnologia para melhorar serviços e produtos. Nas outras duas variáveis Q1 e Q2, as quais estão relacionadas a um setor responsável por sustentabilidade e por promoção de palestras e reuniões sobre o assunto, menos de 40% concordam com a execução dessas variáveis pela organização, com 36,9% e 38,1% de respostas que concordam com as afirmativas respectivamente.

Conforme Tolbert e Zucker (1999), a Habituação envolve a criação de novos arranjos estruturais, assim como a normatização de tais arranjos em políticas e procedimentos nas organizações. Diante disso, percebe-se que, na fase de inicialização, como também é conhecida a Habituação, das três variáveis, apenas a variável Q3 pode-se dizer que tem índice de concordância favorável, com 59,8% dos respondentes. Essa variável está vinculada a benefícios diretos para a organização na questão econômica, enquanto que as demais alternativas ficaram com índices inferiores a metade do público pesquisado.

Após a análise das questões relacionadas à primeira fase do processo de institucionalização (Habituação), parte-se para a análise da segunda fase do referido processo, denominado de Objetificação (semi-institucionalização), o qual também é composto por três variáveis (Q4, Q5 e Q6). O Gráfico 2 representa os índices de concordância dessas três variáveis na fase de Objetificação. Nessa fase do processo institucional, as questões envolvem um pouco mais de maturidade do que na fase de Habituação (pré-institucionalização).

Gráfico 2 – Processo de Institucionalização – Objetificação

Fonte: Dados da Pesquisa

Na fase de Objetificação, a questão Q4 investiga se a empresa oferece melhoria aos seus empregados, como qualidade de vida, segurança no trabalho, variável que obteve um índice de respostas com 58,2% de concordância, 20,1% dos respondentes nem concordam e nem discordam e 21,7% com respostas de discordância na afirmativa.

Na variável Q5, questiona-se se a organização trabalha com alguma outra empresa que desenvolve questões de sustentabilidade, como coleta de lixo reciclável ou economia de água e energia. Neste caso, a pesquisa obteve 57% de concordantes, 21,7% que nem concordam e nem discordam e 19,3% que discordam da afirmativa. Pode-se observar que mais da metade dos respondentes (57%) entendem que a organização trabalha, de alguma forma, em parceira com outras empresas com intuito sustentável.

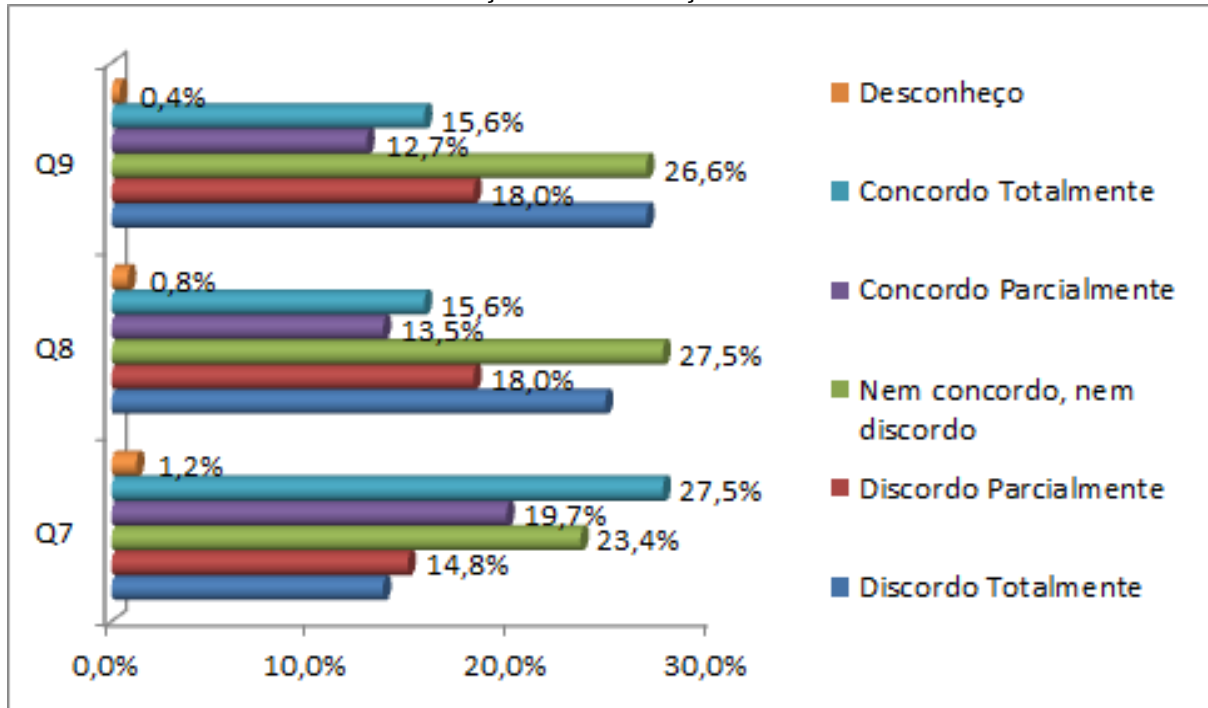
E por fim, nas questões de Objetificação, a variável Q6 refere-se ao ponto de a empresa oferecer inclusão social: como programas de estágio, projeto “trainee”, inclusão em projetos sociais, como menor aprendiz. Nesse quesito, a afirmativa obteve 40,2% de concordantes, 18,4% que nem concordam e nem discordam e 39,8% que discordam dessa inclusão. Percebe-se aqui um equilíbrio entre

concordantes e discordantes, com diferença de apenas 0,4% dos respondentes favoráveis aos que concordam com a afirmativa de inclusão social.

Na fase de Objetificação (semi-institucionalização), pode-se observar que as variáveis Q4 e Q5 aproximam-se de 60% dos indivíduos pesquisados que concordam com as afirmativas, sendo que 58,2% concordam que a empresa oferece melhoria aos empregados, como qualidade de vida e segurança no trabalho; e 57% concordam com a afirmativa sobre a empresa trabalhar com outras empresas em questões sustentáveis, como coleta de lixo reciclável, economia de água ou energia. Já na questão sobre inclusão social, em sua variável Q6, sobre oferecer programas de estágio, projeto “treine” em projetos sociais, como menor aprendiz, por exemplo, obteve o menor índice entre as três variáveis, com apenas 40% dos respondentes que concordam com a afirmativa. Nessa fase fica perceptível que as questões sociais são menos percebidas por seus colaboradores.

Leal (2011) destaca que o segundo passo rumo à institucionalização é a incorporação, como também é conhecida à fase de Objetificação. Ela ocorre quando começa a surgir consenso quanto aos valores de determinada estrutura na organização. Além disso, essas estruturas devem apresentar evidências de que são apropriadas e efetivas para serem legitimadas. Neste caso, pode-se inferir que existe certa percepção dos colaboradores nessa fase do processo de institucionalização, porém ainda com menos de dois terços de concordantes na variável com maior concordância.

Após verificar as variáveis da Habitualização e Objetificação, parte-se para a análise das três últimas variáveis do Bloco 2 do instrumento de pesquisa. Essas variáveis se referem à terceira e última fase do processo de institucionalização, denominada de Sedimentação. O Gráfico 3 demonstra os índices de concordância para as três variáveis da sedimentação. Nessa fase estão os processos em que envolve processo final no processo de institucionalização.

Gráfico 3 – Processo de Institucionalização – Sedimentação

Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação às questões da fase de Sedimentação, na variável Q7, a afirmativa busca verificar o comprometimento da empresa com o desenvolvimento da sociedade, através de programas, como educação ambiental, coleta lixo reciclável. Nesta questão, o índice de concordância dos respondentes foi de 47,1%, com 23,4% que nem concordam e nem discordam e 28,3% que discordam dessa afirmativa.

A variável Q8 questiona se a organização demonstra claramente os resultados obtidos da sustentabilidade (reciclagem, ginastica laboral, projetos de aprendiz). Nessa variável, 29,1% dos respondentes concordam com a afirmativa, 27,5% nem concordam e nem discordam e 42,6% discordam da variável.

E por fim, a variável Q9, que indaga se a empresa acompanha seu relacionamento com a comunidade nas questões ambientais e sociais (jovem aprendiz, coleta de lixo reciclável), reavaliando seu trabalho. Nessa questão obteve-se 28,3% de concordantes, 26,6% que nem concordam e nem discordam e 44,7% que não concordam com a afirmativa. Nessa fase, todas as afirmativas tiveram menos da metade dos respondentes que concordam, sendo que a variável Q7 teve 47,1% de concordância e as outras duas com menos de um terço dos respondentes concordando com as afirmativas, com 27% e 26,5% para Q8 e Q9 respectivamente,

o que demonstra que as questões de Sedimentação são imperceptíveis para a maioria do público pesquisado.

A Sedimentação caracteriza-se pela propagação de suas estruturas por um longo período de tempo, bem como a disseminação completa de suas práticas para todo o grupo populacional da organização (LEAL, 2011; TOLBERT; ZULCKER, 1999).

Isso significa que as organizações devem buscar a legitimação de suas práticas e fazer um trabalho para manter essas práticas, como acompanhamento e divulgação dos resultados para toda população organizacional. Nesta fase no processo de institucionalização, denominado de Sedimentação, as três variáveis ficaram com índices abaixo de 50% de concordância. Neste caso, pode-se entender que a organização precisa disseminar melhor os resultados entre seus colaboradores, principalmente demonstrando seus resultados e a forma como são conduzidas as questões sustentáveis na organização.

Com as três variáveis com índices de concordância abaixo de 50%, a variável Q7 foi a questão que obteve o melhor resultado, com 47,7% dos respondentes concordando que a empresa é comprometida com o desenvolvimento da sociedade, através de programas como educação ambiental e coleta de lixo reciclável. Mesmo apresentando o melhor resultado dentre as três variáveis, menos da metade dos respondentes concordam com a afirmativa. E, nas afirmativas Q8 e Q9, são ainda mais baixas, com apenas 29,1% dos respondentes que concordam que a organização demonstra os resultados obtidos com sustentabilidade e 28,3% que concordam que a empresa acompanha seu relacionamento com a comunidade nas questões ambientais e sociais, de forma a reavaliar seu trabalho, respectivamente.

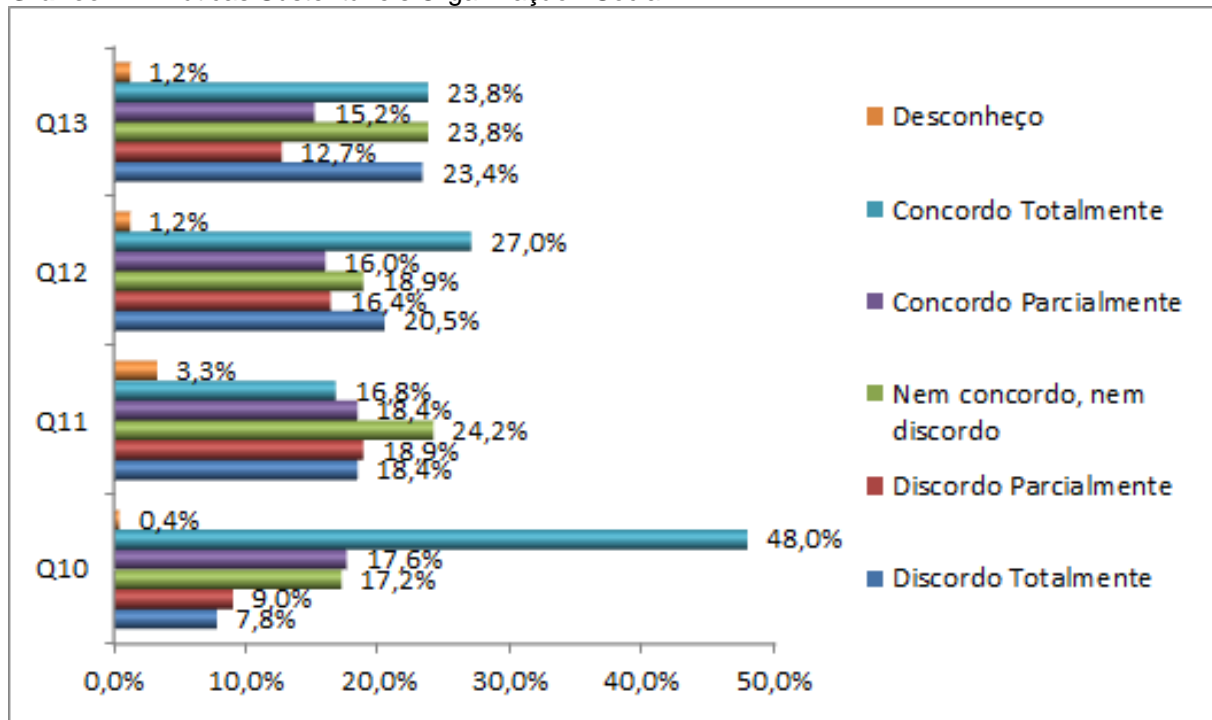
Dessa maneira, fica perceptível que a fase de Sedimentação de práticas sustentáveis é a menos percebida por seus colaboradores, apresentando menos da metade de concordância nas três variáveis dessa fase no processo de institucionalização, sendo que em duas variáveis (Q8 e Q9), sequer alcançam um terço de concordância dos respondentes.

Após examinar os índices de concordância do processo de institucionalização do Bloco 2, na sequência, são analisadas as variáveis do Bloco 3, que envolve o questionário relacionado às práticas da organização com relação às

questões de sustentabilidade. O questionário é composto por doze questões, sendo 4 questões para cada dimensão de sustentabilidade (econômico, social e ambiental).

O Gráfico 4 demonstra os índices de concordância com seus respectivos percentuais nas variáveis relacionadas as questões sociais (Q10, Q11, Q12 e Q13).

Gráfico 4 – Práticas Sustentáveis Organização - Social



Fonte: Dados da Pesquisa

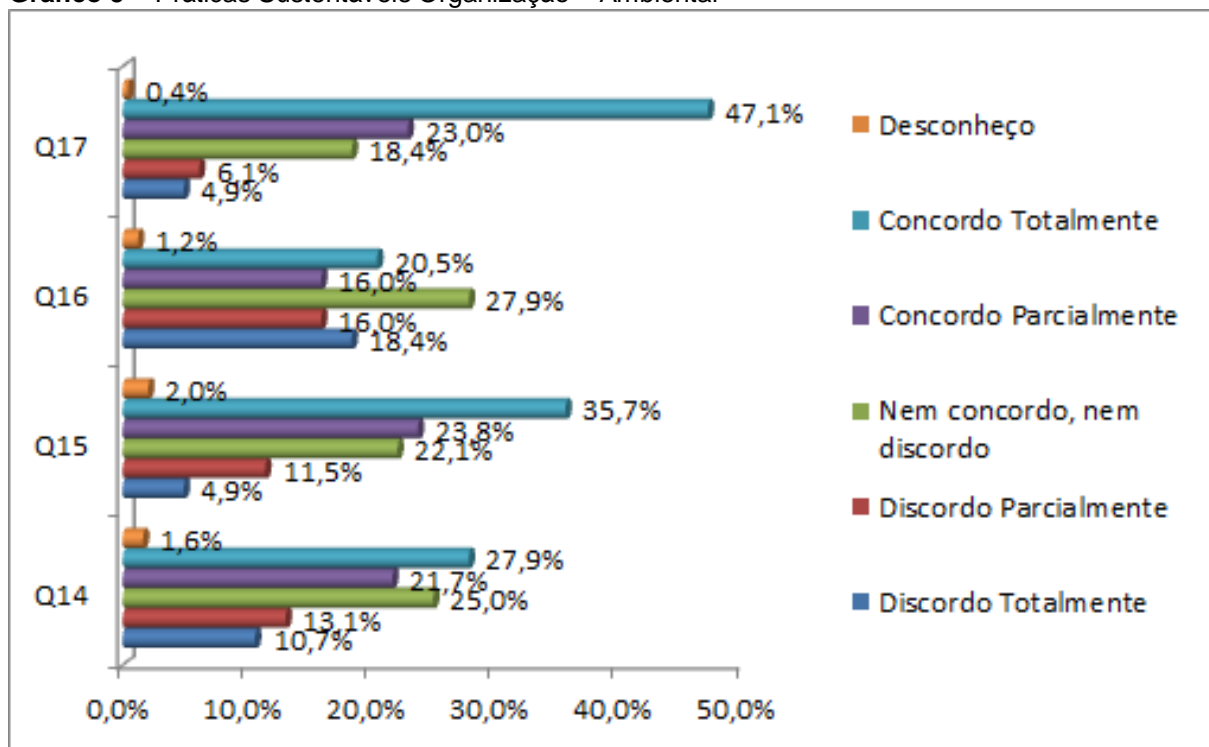
Com relação às questões sociais, cabe destacar a variável Q10, que diz respeito à organização priorizar oportunidade de trabalho para a comunidade local. Nessa afirmativa, 65,6% dos respondentes concordam com a variável, 17,2% nem concordam e nem discordam e 16,8% discordam da afirmativa. As outras variáveis ficaram com índices de concordância de 35,2%; 43% e 38,9% (Q11, Q12 e Q13). Essas afirmativas dizem respeito à investimentos para melhoria de qualidade de vida da comunidade, treinamentos e capacitação para colaboradores e busca de sugestões para melhoria nos processos segurança, saúde e bem-estar dos colaboradores, respectivamente.

Percebe-se que a maioria das variáveis tem menos da metade de concordantes nas questões sociais, abrangendo três das quatro variáveis sociais. Para Munck, Galleli-Dias e Borim-de-Souza, (2008, p. 655) o “ pilar social diz respeito ao alcance da igualdade e a participação de todos os grupos sociais na construção e

manutenção do equilíbrio do sistema pelo compartilhamento de direitos e responsabilidades”. Pode-se observar que os colaboradores percebem, de forma mais objetiva, apenas a variável Q10, relacionada à contratação da comunidade local pela organização, fato esse que pode ser confirmado nas visitas à organização, porém as vagas da comunidade local são, em sua maioria, para mão de obra operacional da organização. Já as demais variáveis da dimensão social são menos perceptíveis por parte de seus colaboradores.

Após análise das variáveis da dimensão social, o Gráfico 5 demonstra os índices de concordância com seus respectivos percentuais nas variáveis relacionadas as questões da dimensão ambiental da pesquisa (Q14, Q15, Q16 e Q17).

Gráfico 5 – Práticas Sustentáveis Organização – Ambiental



Fonte: Dados da Pesquisa

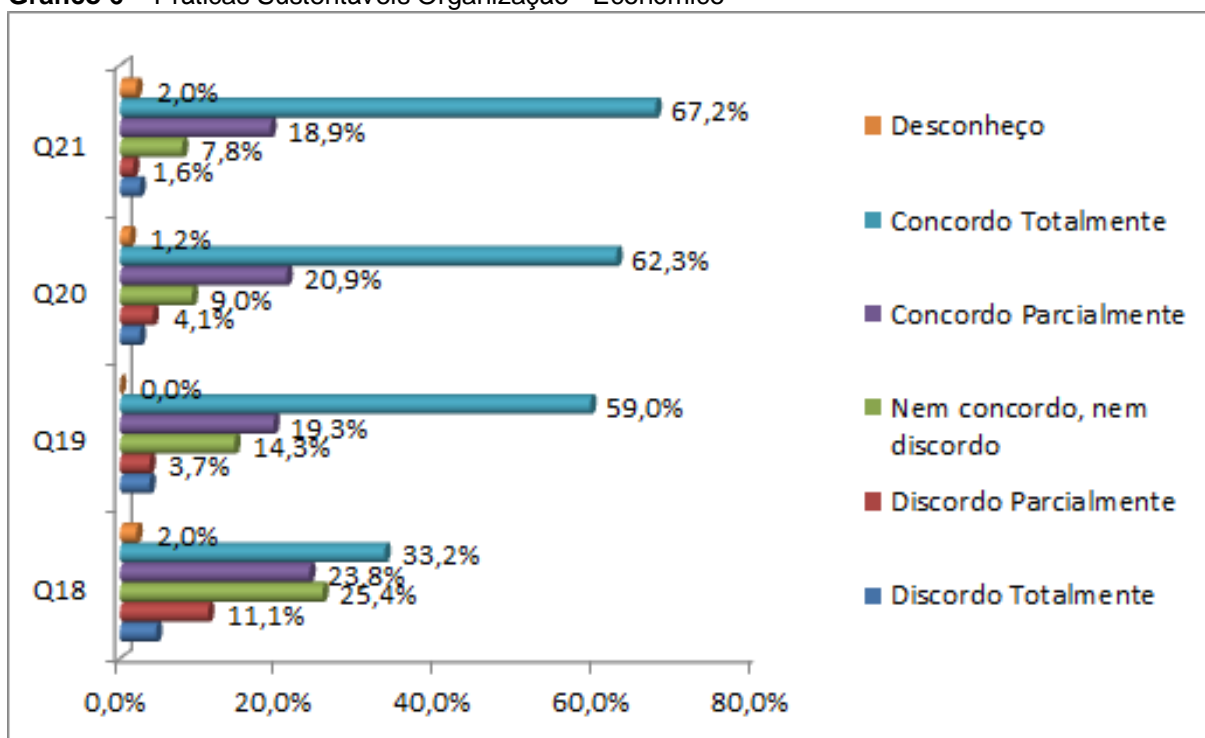
Com relação às questões ambientais, destaca-se a variável Q17, que diz respeito à adoção de produtos e embalagens que permitam ser reciclados. Nessa afirmativa, 70,1% dos respondentes concordam com a variável, 18,4% nem concordam e nem discordam e apenas 11% discordam da afirmativa. Nessa variável, a recicladora existente na organização contribuiu para maior índice de concordância entre o público pesquisado. Outra variável que superou metade dos respondentes foi

Q15, com índices de concordância de 59,5%, 22,1% que nem concordam e nem discordam e 16,4% de discordantes. Essa variável está relacionada às ações da empresa para diminuir a quantidade de resíduos gerados em seu processo produtivo.

Já as variáveis Q14 e Q16 obtiveram menos da metade de respondentes que concordam com a afirmativa, com 49,6% e 36,5% respectivamente. Essas afirmativas dizem respeito à busca de redução do consumo de água e energia no processo produtivo (Q14) e ao desenvolvimento de conscientização ambiental dos empregados (Q16), sendo que está obteve o menor índice de concordância entre as quatro variáveis da dimensão ambiental.

O desempenho ambiental das organizações cada vez mais determina a facilidade com que as empresas entram no mercado e atraem capital, e a possibilidade de os gestores perceberem que sua forma de fazer negócio devem ser pautadas e repensadas em práticas sustentáveis (ELKINGTON, 2001; MOÇATO-DE-OLIVEIRA; SOLA, 2013). Dentre as quatro variáveis ambientais, o menor índice de concordância foi justamente a variável sobre desenvolver conscientização ambiental dos empregados. Como os autores mencionam o desempenho ambiental facilita a entrada no mercado, além de atrair capital para as organizações, por isso seria interessante desenvolver essa conscientização entre seus colaboradores em busca de legitimar o desempenho sustentável na organização.

Após as variáveis sociais e ambientais, as quatro últimas variáveis do Bloco 2 estão representadas no Gráfico 6, que demonstra os índices de concordância nas variáveis relacionadas as questões econômicas, composto pelas variáveis Q18, Q19, Q20 e Q21.

Gráfico 6 – Práticas Sustentáveis Organização - Econômico

Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação às questões econômicas, dentre as três dimensões, foi à dimensão em que se verificou a maior percepção por parte dos colaboradores da organização. Todas as variáveis dessa dimensão superaram mais da metade dos respondentes que concordam com as afirmativas. A variável Q18 foi a que teve o menor índice de concordância, e, mesmo assim, obteve 57% de concordância dos respondentes. Nessa afirmativa se questionou se a empresa busca práticas para diminuir riscos de perdas referentes à responsabilidade ambiental, de saúde e segurança.

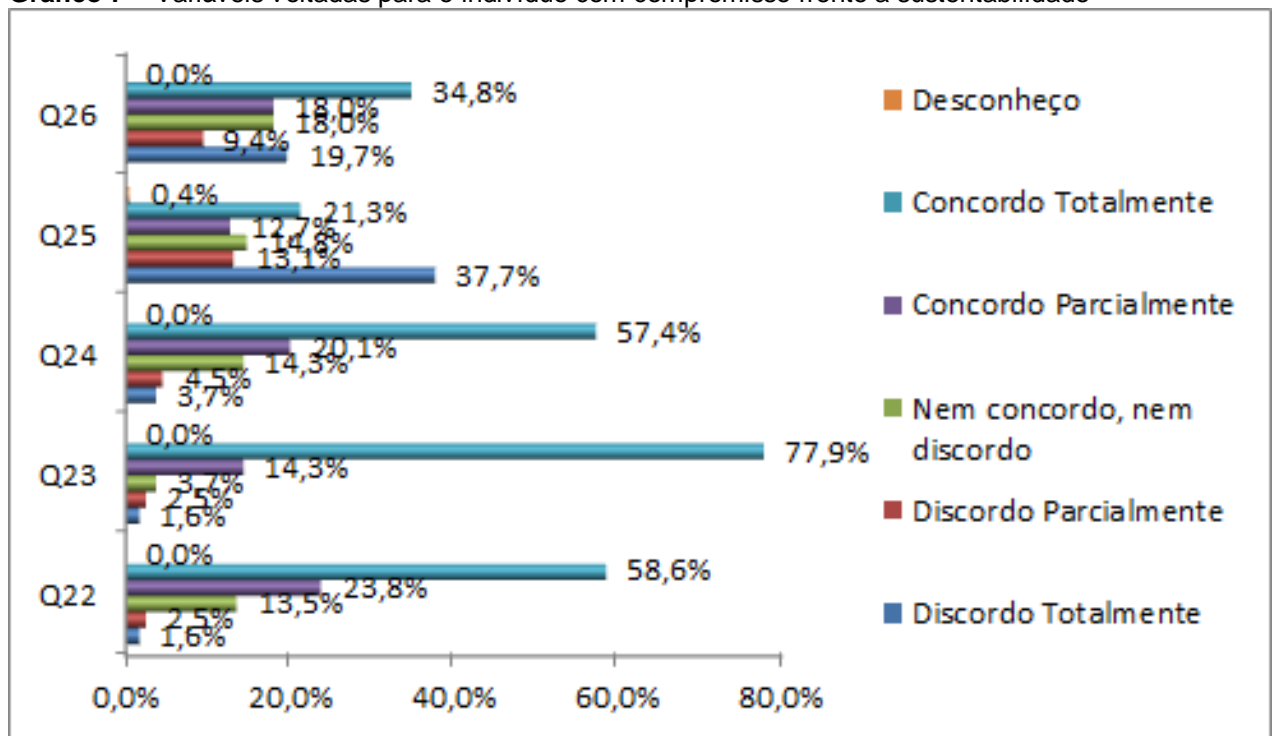
As outras três variáveis ficaram com percentuais de concordância muito próximos, variando de 78,3% na variável Q19 a 86,1% na Q21, correspondendo às questões sobre a empresa buscar práticas para diminuir reclamações e devoluções dos clientes e se a empresa busca taxa de crescimento no faturamento respectivamente.

Apesar da prevalência da dimensão econômica na maioria das vezes, a sustentabilidade deve ser pensada de modo simultâneo com as demais dimensões. Esta simultaneidade deve orientar as tomadas de decisões de forma a possibilitar soluções que atendam a sociedade de modo amplo em todas suas dimensões (FREITAS, 2012; SACHS, 2008). A dimensão econômica é a mais perceptível pelos colaboradores, em que a organização almeja alcançar os lucros e preservar a

manutenção de suas atividades. Entretanto, conforme os autores mencionam, a dimensão econômica não deve ter sua importância reduzida, mas sim deve ser trabalhado de forma conjunta com os outros dois pilares, o ambiental e o social, de forma a buscar o equilíbrio nas três dimensões da sustentabilidade.

Após examinar os índices de concordância dos Blocos 2 e 3, o Gráfico 7 demonstra os índices de concordância com seus respectivos percentuais nas variáveis voltadas para o indivíduo com compromisso frente à sustentabilidade, nas variáveis Q22, Q23, Q24, Q25 e Q26.

Gráfico 7 – Variáveis voltadas para o indivíduo com compromisso frente a sustentabilidade



Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação às questões voltadas para o indivíduo, os maiores índices de concordância estão nas questões ambientais nas variáveis Q22, Q23 e Q24, que relacionam as atitudes dos indivíduos frente ao descarte correto do lixo, correto uso da água e economia de energia respectivamente, com grau de concordância variando entre 77% e 92%. Já nas variáveis sociais (Q25 e Q26) os índices de concordância ficaram em 34%, na variável Q25 sobre participação em questões sociais, como participar de ginástica laboral ou participar de palestras educativas e com 52,9% na variável Q26 no que diz respeito ao interesse e motivação em

participar de ações sociais na organização. Nas questões sociais pode-se inferir que os colaboradores tem mais intenção de participar de questões sociais do que propriamente participar de forma efetiva dessas atividades, uma vez que a empresa oferece ginástica laboral e palestras educativas a seus colaboradores. Para que uma empresa seja considerada sustentável deve atuar nas três dimensões, como proteção ambiental, apoio e promoção ao desenvolvimento econômico e estímulo e garantia da igualdade social. Dessa forma, as empresas devem adotar e aperfeiçoar seus mecanismos de gestão (EVANGELISTA, 2010).

Após a análise dos índices de concordância, a Tabela 6 apresenta as médias e o desvio padrão do processo de institucionalização do Bloco 2 do instrumento de pesquisa.

Tabela 6 - Estatísticas Descritivas Processo de Institucionalização

Variáveis	Média	Desvio padrão	Assimetria	Kurtosis	Parâmetros para relatar a Normalidade Assimetria: entre +1 e -1 Curtose: entre +3 e -3
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	
Q1	3,08	1,328	-0,093	-1,039	
Q2	3,05	1,381	0,015	-1,225	
Q3	3,70	1,315	-0,658	-0,734	
Q4	3,60	1,319	-0,584	-0,801	
Q5	3,66	1,296	-0,599	-0,751	
Q6	3,00	1,556	-0,006	-1,492	
Q7	3,33	1,381	-0,288	-1,135	
Q8	2,77	1,376	0,204	-1,119	
Q9	2,72	1,391	0,253	-1,130	

Fonte: Dados da Pesquisa

Inicialmente, antes de analisar as médias de cada variável, é necessário verificar, primeiro, a normalidade das mesmas. Uma distribuição pode desviar-se da normalidade de duas maneiras: pela assimetria ou pela curtose. A assimetria verifica a partida de uma distribuição equilibrada (simétrica). Quando a distribuição não está equilibrada, os escores mais frequentes ficam concentrados em um dos lados da escala, ou seja, são assimétricos.

Para os valores entre +1 e -1 a distribuição dos escores é considerada normal. A curtose é uma medida de pico ou achatamento, em que para uma curva normal o valor da curtose é zero, e é considerada anormal quando encontrar valores entre +3 (muito aguda) e -3 (muito achatadas). Dentro dessa variação é considerada normal (FIELD, 2009; HAIR JR. *et al.*, 2005). E para verificar a normalidade das

variáveis da pesquisa foram verificadas a assimetria e curtose para todas as variáveis do instrumento de pesquisa. Para as questões do processo de institucionalização não se averiguou nenhuma variável com problema de normalidade.

Com relação às médias relacionadas ao processo de institucionalização (Q1 a Q9), as variáveis Q3, Q4 e Q5, foram as que obtiveram as maiores médias. Dentre elas, a variável Q3 referente à fase de Habitualização se destaca com 3,7 de média, demonstrando que a maior percepção dos colaboradores está no fato de a empresa investir em novas tecnologias para melhoria dos serviços e produtos.

Já as variáveis Q4 e Q5 referem-se à fase de Objetificação, atingindo médias de 3,60 e 3,66 respectivamente. A questão de melhorias aos empregados como qualidade de vida, e segurança no trabalho, da variável (Q4), e o fato de trabalhar com empresas que desenvolvem questões de sustentabilidade, como coleta de lixo, economia de água e energia (Q5), também obtiveram maiores grau de concordância, o que demonstra um maior conhecimento dos colaboradores com relação a essas afirmativas.

Porém, as menores médias ficaram na última fase do processo de institucionalização, a Sedimentação, em que as variáveis Q8 e Q9 ficaram com as médias de 2,77 e 2,72 respectivamente, sendo as únicas variáveis com média abaixo de 3 no processo de institucionalização. Tais variáveis referem-se à empresa demonstrar claramente os resultados obtidos da sustentabilidade (Q8) e a empresa acompanhar seu relacionamento com a comunidade nas questões ambientais e sociais, reavaliando seu trabalho (Q9). A outra variável da Sedimentação (Q7) obteve média pouco maior com 3,33 e refere-se a analisar se a empresa é comprometida com o desenvolvimento da sociedade, através de programas, como educação ambiental, coleta lixo reciclável, entre outros.

Dessa maneira, para que as organizações tenham sucesso na institucionalização de suas práticas, é fundamental que os colaboradores tenham conhecimento das práticas exercidas pela organização, assim como os resultados obtidos, para que possam atender as necessidades da empresa, conforme o entendimento da organização. Por isso, o processo de institucionalização é uma tentativa de moldar a prática de acordo com os interesses da organização (VENTURA, 2005).

Após analisar as médias do processo de institucionalização em suas três fases, a Tabela 7 apresenta as médias e o desvio padrão do questionário relacionado às práticas da organização, conforme o Bloco 3 do instrumento de pesquisa.

Tabela 7 - Estatísticas Descritivas Relacionado às práticas da organização

Variáveis	Média	Desvio padrão	Assimetria	Kurtosis	Parâmetros para relatar a Normalidade Assimetria: entre +1 e -1 Curtose: entre +3 e -3
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	
Q10	3,89	1,310	-0,891	-0,425	
Q11	2,96	1,360	0,029	-1,168	
Q12	3,13	1,499	-0,102	-1,409	
Q13	3,03	1,483	-0,050	-1,351	
Q14	3,44	1,318	-0,383	-0,951	
Q15	3,75	1,206	-0,615	-0,635	
Q16	3,04	1,381	-0,027	-1,162	
Q17	4,02	1,164	-1,031	0,185	
Q18	3,72	1,179	-0,534	-0,652	
Q19	4,26	1,072	-1,449	1,393	
Q20	4,38	0,985	-1,724	2,452	
Q21	4,50	0,902	-2,122	4,523	

Fonte: Dados da Pesquisa

Para análise da normalidade das variáveis, 4 (quatro) apresentaram problemas de normalidade de assimetria com valores inferiores a -1 (Q17, Q19, Q20, Q21). E para a normalidade de curtose, 1 (uma) variável apresentou valor superior a +3 (Q21). Para corrigir os problemas nos dados das variáveis fora dos parâmetros, foram efetuados os cálculos da média mais dois desvios padrão, conforme (FIELD, 2009).

As variáveis de Q10 até a Q21 referem-se ao Bloco 3 da pesquisa e estão relacionados às práticas da organização. As variáveis Q10, Q11, Q12 e Q13 são sobre questões sociais, as quais ficaram com as menores médias do bloco. Em seguida, as variáveis Q14, Q15, Q16 e Q17 são sobre questões ambientais que ficaram com médias intermediárias. E as variáveis Q18, Q19, Q20 e Q21 que se referem às questões econômicas, compondo 12 questões relacionadas ao tripé da sustentabilidade, econômico, social e ambiental.

Nesse bloco, as maiores médias ficaram com as variáveis Q19, Q20 e Q21, porém a variável Q21 ficou com a assimetria e curtose fora dos parâmetros conforme FIELD (2009), a qual foi excluída da análise.

Dessa maneira, é possível demonstrar objetivamente, que os colaboradores percebem primeiro as questões econômicas na empresa, as quais obtiveram as maiores médias, depois, as questões ambientais, com algumas atitudes desenvolvidas pela organização e, por último, as questões relacionadas à dimensão social, as quais obtiveram as menores médias nesse bloco de pesquisa.

Faber, Jorna e Engelen (2005), destacam que, a sustentabilidade é um equilíbrio entre um elemento e seu ambiente de apoio, os quais interagem entre si, sem que haja efeitos prejudiciais entre eles. Dessa forma, as três dimensões da sustentabilidade devem ser trabalhadas de forma conjunta, com sinergia entre elas, para que a organização obtenha resultados satisfatórios em todas as dimensões, tornando-se de fato uma empresa sustentável.

Após analisar as variáveis relacionadas às práticas da organização, a Tabela 8 apresenta as médias e o desvio padrão do questionário voltado para o indivíduo com compromisso frente à Sustentabilidade do Bloco 4.

Tabela 8 Estatísticas Descritivas voltado para o indivíduo com compromisso frente à Sustentabilidade

Variáveis	Média	Desvio padrão	Assimetria	Kurtosis	Normalidade para relatar a normalidade Assimetria: entre +1 e -1 Curtose: entre +3 e -3
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	
Q22	4,35	0,920	-1,461	1,822	
Q23	4,64	0,806	-2,730	7,667	
Q24	4,23	1,092	-1,355	1,108	
Q25	2,67	1,590	0,311	-1,477	
Q26	3,39	1,521	-0,417	-1,279	

Fonte: Dados da Pesquisa

Para análise da normalidade das variáveis da Tabela 9, 3 (três) apresentaram problemas de normalidade de assimetria com valores inferiores a -1 (Q22, Q23 e Q24), e para a normalidade de curtose 1 (uma) variável apresentou valor superior a +3 (Q23). Para corrigir os problemas nos dados das variáveis fora dos parâmetros, foram efetuados os cálculos da média mais dois desvios padrão, conforme (FIELD, 2009), da mesma forma que as variáveis da Tabela 7.

Nesse bloco, as variáveis (Q22 a Q26) buscam identificar as atitudes dos colaboradores com relação às práticas de sustentabilidade em seu dia a dia, independente de ser na empresa ou não, a preocupação está nas atitudes individuais dos empregados em relação a essas práticas. Nesse bloco, as variáveis Q22, Q23 e Q24 ficaram com as maiores médias das afirmativas da pesquisa,

porém a variável Q23 teve problemas na assimetria e curtose e foi excluída da análise.

As variáveis Q22 e Q24 que não tiveram problemas de normalidade obtiveram médias de 4,35 e 4,23 respectivamente. Significa dizer que os colaboradores tem consciência em descartar de forma correta os resíduos (lixo) na empresa (Q22) e, também, que a empresa busca reduzir o consumo de energia, como apagar luzes, usar ventilação natural ao invés de ventiladores e ar condicionado (Q24). Já as questões relacionadas à dimensão social, tiveram médias menores com 2,67 (Q25) e 3,39 (Q26). Essas questões estão relacionadas à participação e motivação dos colaboradores em aderir às questões sociais na organização. Essas médias demonstram que os próprios colaboradores, muitas vezes, não têm a intenção de participar de questões sociais.

A conscientização dos indivíduos frente aos problemas ambientais e a questões socioeconômicas, acaba sendo o resultado do desenvolvimento sustentável das organizações, trata-se da forma de desenvolvimento das pessoas com a natureza e a relação entre as pessoas (MOÇATO-DE-OLIVEIRA. 2014).

Após analisar as questões das práticas da organização, foram verificados os problemas de normalidades encontradas em sete variáveis, demonstrados na Tabela 9, com as respectivas correções de normalidade (Q17, Q19, Q20, Q22 e Q24) conforme (FIELD, 2009). Mesmo após os ajustes, as variáveis Q21 e Q23 permaneceram com problemas de normalidade de assimetria e curtose.

Tabela 9 - Estatísticas descritivas – Média e Desvio Padrão Variáveis Ajustadas

Variáveis	Média	Desvio padrão	Assimetria	Kurtosis
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística
Q17	4,07	1,050	-0,715	-0,819
Q19	4,32	0,920	-0,990	-0,461
Q20	4,46	0,752	0,989	-0,532
Q22	4,39	0,815	-0,971	-0,444
Q24	4,28	0,952	-0,981	-0,427

Fonte: Dados da Pesquisa

As variáveis Q21 e Q23 foram excluídas das análises em virtude da grande diferença com relação aos parâmetros de normalidade (assimetria e curtose). Mesmo após os ajustes, conforme FIELD (2009), essas duas variáveis continuaram com problemas de normalidade, e por isso foram excluídas a fim de não prejudicar a análise dos resultados.

A questão Q21 referem-se às questões econômicas do Bloco 3, em que diz respeito à: A empresa busca taxa de crescimento no faturamento (aumentar as vendas), é voltada para o aumento de rentabilidade da organização, com ampliação do mercado e aumento do faturamento. Nesse quesito, muitos colaboradores concordaram totalmente com a questão, mas vários outros colaboradores também desconhecem tais afirmativas.

A variável Q23 faz referência ao correto uso da água na empresa, como fechar torneiras ou informar sobre vazamentos. A questão também foi excluída da análise em virtude de apresentar problemas de normalidade com assimetria e curtose.

4.3.1 Teste de Confiabilidade - Alfa Cronbach

Para analisar as medidas de confiabilidade foi utilizado o alfa de Cronbach e relacionando às variáveis por construtos conforme instrumento de pesquisa. Para Hair Jr. *et al.* (2005, p. 200) “Um nível aceitável de confiabilidade indica que os respondentes estão respondendo as perguntas de maneira coerente.”

O alfa de Cronbach trata da medida de confiabilidade, conforme Tabela 10:

Tabela 10 – Regras práticas sobre a dimensão do coeficiente Alfa de Cronbach

Varição do coeficiente alfa	Intensidade da associação
< 0,6	Baixa
0,6 a < 0,7	Moderada
0,7 a < 0,8	Boa
0,8 a < 0,9	Muito Boa
0,9	Excelente

Fonte: Hair Jr. *et al.*(2005, p. 200)

Conforme evidenciado na Tabela 10, são considerados bons valores acima de 0,7, porém valores entre 0,6 e 07 são considerados moderados e aceitáveis, mas deve se levar em conta o objetivo do estudo. Na sequência são apresentados os construtos com média, desvio padrão e o teste de confiabilidade da escala, através do alfa de Cronbach já mencionado.

Os construtos estão divididos em três grupos, conforme instrumento de pesquisa. O primeiro grupo é o Processo de Institucionalização composto pelos construtos de Habitualização, Objetificação e Sedimentação. O segundo grupo está relacionado às práticas de sustentabilidade da organização, com os construtos Social, Ambiental e Econômico.

O último grupo se refere às atitudes dos indivíduos perante as questões sustentáveis, sendo composto pelo construto Ambiental e o construto Social voltado para os indivíduos. A Tabela 11 evidencia os construtos em seus respectivos grupos com média, desvio padrão e grau de confiabilidade através do alfa de Cronbach.

Tabela 11- Estatísticas Descritivas Construtos Média, Desvio Padrão e Alfa Cronbach

	CONSTRUTOS	Média	Desvio padrão	Alfa de Cronbach
PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO	HABITUALIZAÇÃO	3,294	1,0972	0,725
	OBJETIFICAÇÃO	3,426	1,0927	0,668
	SEDIMENTAÇÃO	2,943	1,1711	0,793
SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL	SOCIAL	3,260	1,0359	0,681
	AMBIENTAL	3,578	0,9799	0,792
	ECONOMICA	4,169	0,7761	0,722
PRÁTICAS SUSTENTABILIDADE INDIVÍDUOS	IND_AMBIENTAL	4,438	0,6619	0,655
	IND_SOCIAL	3,033	1,3642	0,694

Fonte: Elaborado pelo autor

No processo de institucionalização, a percepção média dos funcionários é mais percebida no construto da Objetificação com média de 3,426. Nessa fase também chamada de semi-institucionalização, está demonstrado que, aparentemente, a organização já desenvolveu alguns hábitos com determinado grau de satisfação e busca de consenso em suas práticas organizacionais. A Habitualização ficou com média próxima da Objetificação, ficando pouco abaixo com 3,294, em média. Já a sedimentação, obteve a menor média, ficando abaixo de 3, com 2,943 de média.

Com relação à sustentabilidade organizacional, o construto econômico obteve a maior média (4,169), seguido do ambiental (3,578) e do social com a menor média (3,261). Pode-se inferir que os colaboradores percebem mais as práticas econômicas, seguido das práticas ambientais na organização; o construto social é menos perceptível por seus colaboradores. Nos construtos relacionados à atitude dos colaboradores, ocorreu uma diferença bem significativa entre construto Ind_Ambiental e Ind_Social, com médias de 4,438 e 3,033, respectivamente. Barbieri (2007) destaca que uma organização sustentável é aquela que tem capacidade de sobrevivência contínua, adquirindo recursos necessários a sua existência. Esses recursos devem envolver as três dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental) para estabelecer o equilíbrio, conforme *TBL* (ELKINGTON, 1999).

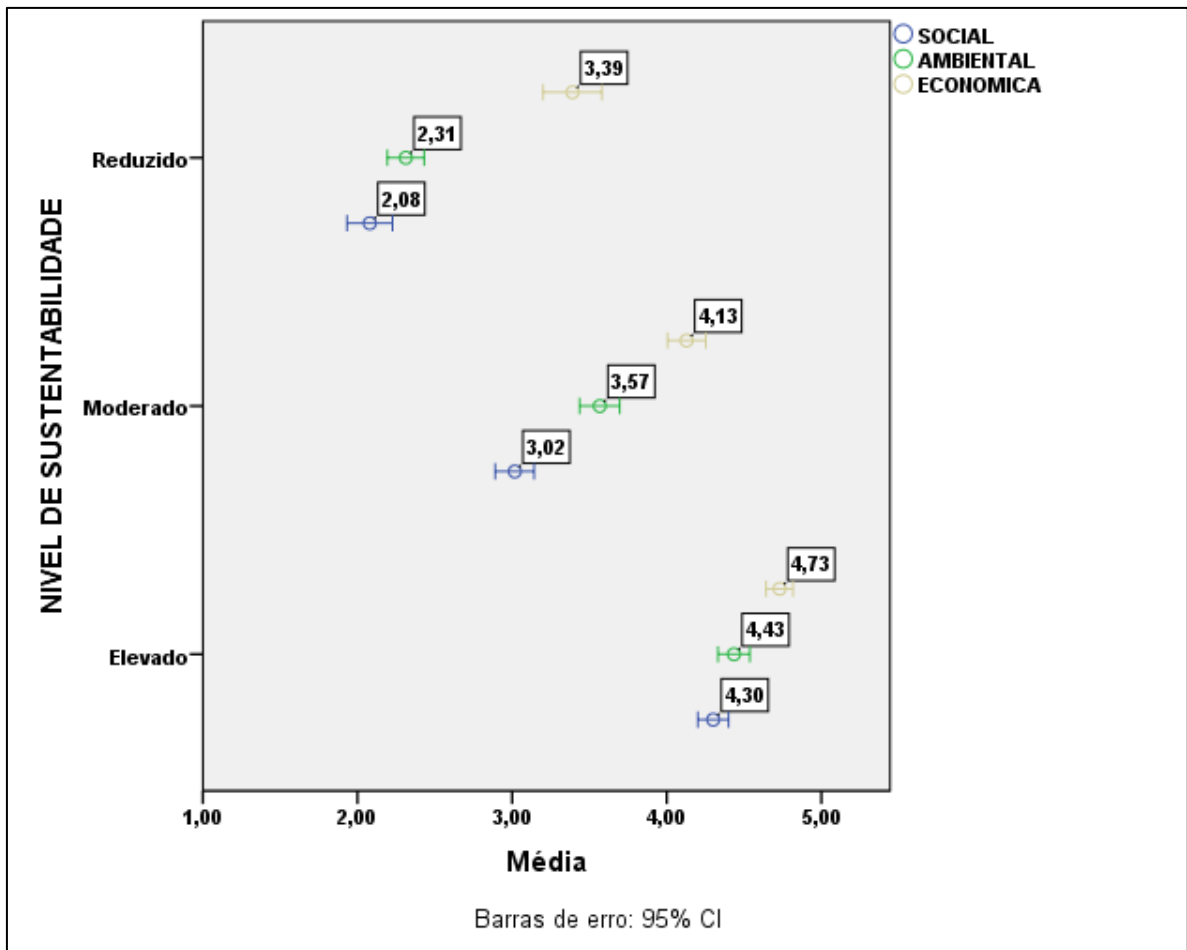
Com relação ao grau de confiabilidade, todos os construtos ficaram com os índices de confiabilidade entre 0,655 e 0,796, o que demonstra confiabilidade em todos os construtos da pesquisa significativa, com a intensidade de associação considerada boa, conforme Tabela 7, Regras práticas sobre a dimensão do coeficiente Alfa de Cronbach (HAIR JR. *et al.*, 2005).

4.4 ANÁLISE CLUSTER

A análise de cluster é uma análise de agrupamentos ou de conglomerados. A Análise de cluster “é uma técnica exploratória de análise multivariada que permite agrupar sujeitos ou variáveis em grupos homogêneos ou compactos relativamente a uma ou mais características comuns” (MAROCO, 2003, p. 295). E, ainda, para Hair Jr, *et al.* (2005, p. 400), “a análise de conglomerados tenta identificar agrupamentos naturais usando diversas variáveis”.

O Gráfico 8 apresenta a caracterização da análise em três agrupamentos que compõem os construtos da sustentabilidade organizacional.

Gráfico 8 - Análise Cluster – Construtos Sustentabilidade Organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor com base sistema SPSS

Pode-se perceber que foram identificados três *clusters* ou agrupamentos de colaboradores que distinguem a sustentabilidade na organização de diferentes maneiras: Para esses agrupamentos foram estabelecidos níveis de sustentabilidade, sendo:

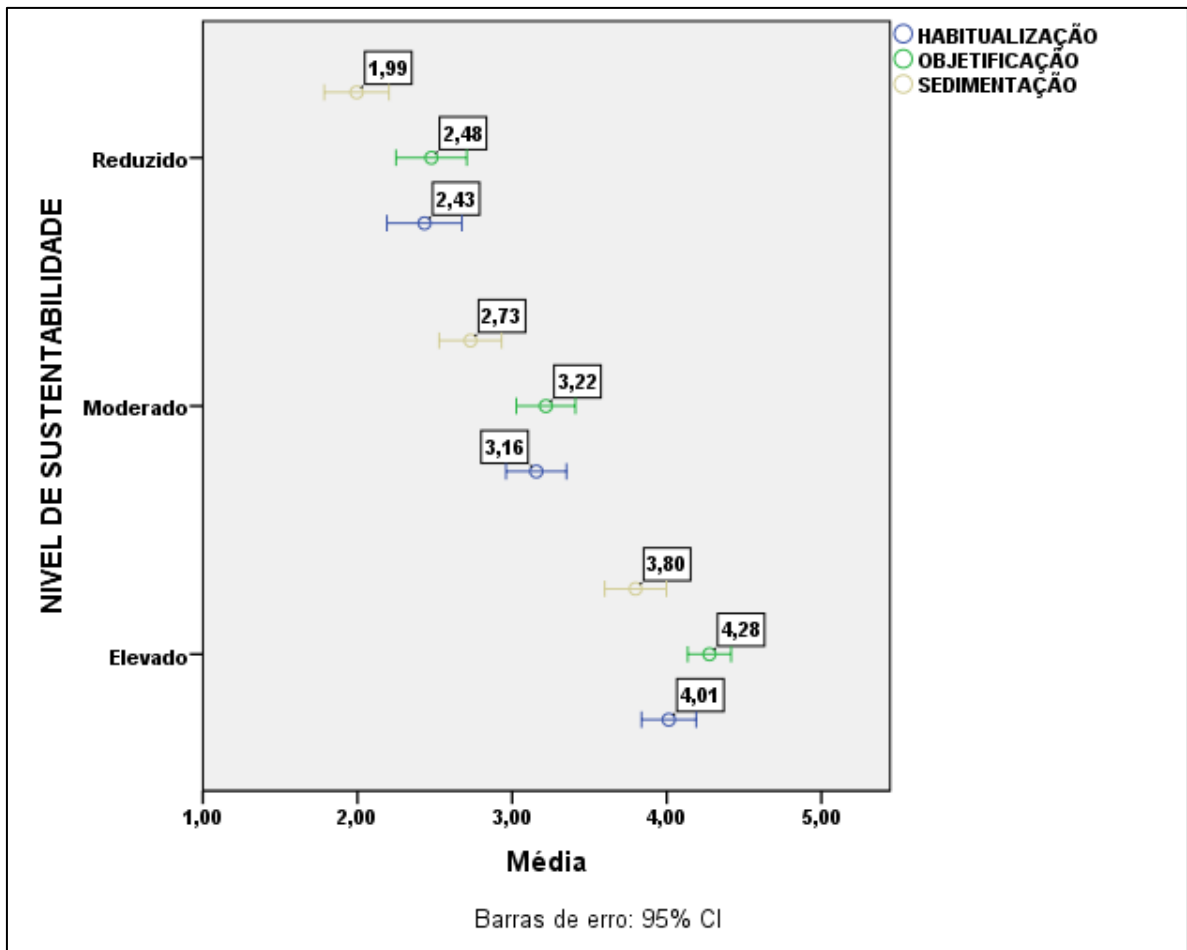
- a) **Reduzido:** os respondentes com escores reduzidos nas três dimensões da sustentabilidade compõem o primeiro grupo, sendo composto por 90 indivíduos;
- b) **Moderado:** composto pelos indivíduos com respostas medianas nas três dimensões da sustentabilidade, composto por 94 indivíduos; e
- c) **Elevado:** são os indivíduos com escores elevados nos três construtos da sustentabilidade, composto por 60 indivíduos.

Os três agrupamentos trazem em comum as médias mais baixas nas variáveis relacionadas ao construto social com 2,08; 3,02 e 4,30 de média, para os níveis reduzido, moderado e elevado, respectivamente. Em seguida, ficando com a segunda média nos três conglomerados está o construto ambiental com 2,31; 3,57 e 4,43 de média para os níveis reduzido, moderado e elevado, respectivamente. E com as médias mais altas, nos três agrupamentos para a análise de cluster, está o construto econômico, com 3,39; 4,13 e 4,73 de média para os níveis reduzido, moderado e elevado, respectivamente. Esses três agrupamentos encontrados na análise de cluster denominados de reduzido, moderado e elevado têm em comum a percepção das dimensões mais visíveis na organização, sendo a dimensão econômica a mais percebida por seus colaboradores, seguida da dimensão ambiental e, por fim, a dimensão social.

Nesse caso, fica perceptível que os colaboradores da organização compreendem primeiro as questões econômicas dentro da empresa, pois, dentro dos três agrupamentos, a dimensão econômica obteve as maiores médias conforme já mencionado. Dessa maneira, falta o equilíbrio entre as três dimensões da sustentabilidade, uma vez que as dimensões ambiental e, principalmente a social obtiveram médias mais baixas que a dimensão econômica. Para Elkington (2012), um dos maiores desafios está na relação entre as três dimensões da sustentabilidade, visto que, colocar a empresa na direção da sustentabilidade exige mudanças, muitas vezes drásticas, para o desempenho da organização em seus três pilares ou dimensões.

Na sequência, o Gráfico 9 apresenta a caracterização da análise em três variáveis que compõem os construtos do Processo de Institucionalização, que são Habitualização, Objetificação e Sedimentação. Do mesmo modo como os construtos de sustentabilidade organizacional, os construtos do processo de institucionalização estão dispersos em três agrupamentos na análise de cluster: reduzido, moderado e elevado, já descritos na análise de cluster da sustentabilidade organizacional.

Gráfico 9 - Análise Cluster – Construtos Institucionalização



Fonte: Elaborado pelo autor com base sistema SPSS

Da mesma forma como na análise dos agrupamentos da sustentabilidade organizacional, os conglomerados do processo de institucionalização, tiveram uma mesma ordem crescente dentro de seus conglomerados.

As maiores médias ficaram com as questões do construto da Objetificação com 2,48; 3,22 e 4,28 de média nos agrupamentos reduzido, moderado e elevado, respectivamente. As variáveis do construto de Habitualização vieram em seguida com 2,43; 3,16 e 4,01 de média nos agrupamentos reduzido, moderado e elevado, respectivamente. Pode-se observar que tanto a Habitualização quanto a Objetificação ficaram com as médias muito próximas entre si. E com as médias bem abaixo desses dois construtos, ficou o construto da Sedimentação com médias de 1,99; 2,73 e 3,80 nos agrupamentos reduzido, moderado e elevado, respectivamente.

As médias mais baixas encontram-se na fase de Sedimentação, fase em que se consolidam a institucionalização das práticas nas organizações. Desse

modo, demonstra-se que a percepção dos colaboradores é baixa nessa fase do processo institucional, ou seja, as questões mais consolidadas de sustentabilidade são menos percebidas por seus colaboradores.

O processo de institucionalização busca verificar a consolidação, no caso deste estudo, a consolidação das práticas de sustentabilidade na organização. Ele está dividido em três fases, nas quais duas tiveram percentuais bem próximos, que são os construtos de Habitualização e Objetificação, responsáveis pela fase inicial da institucionalização e da semi-institucionalização, em que as práticas começam a tomar pouco mais de forma dentro da cultura organizacional. Já na fase de Sedimentação, que corresponde ao momento em que ocorre a completa institucionalização, as variáveis desse construto da pesquisa obtiveram as menores médias nessa fase. Dessa maneira, pode-se inferir que as práticas ainda não tomaram forma dentro da organização de modo a atingir todos os seus colaboradores.

Cabe destacar também, que o processo de institucionalização é um processo de longo prazo, em que, afeta a cultura organizacional, o que pode levar um determinado tempo para alterar essa cultura em busca de legitimar-se perante seus colaboradores. Para que comportamentos e atitudes sejam legitimados, eles precisam se tornar 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). No caso deste estudo, as práticas sustentáveis em suas três dimensões devem ser estimuladas entre seus colaboradores.

Na sequência, a Tabela 12 apresenta as médias dos construtos de Sustentabilidade Organizacional em seus agrupamentos e analisa as diferenças entre as médias por meio da Análise de Variância (ANOVA), que “é usada para avaliar diferenças estatísticas entre as médias de dois ou mais grupos” (HAIR JR, *et. al.*, 2005, p. 297). A ANOVA foi preterida em relação ao teste t por encontrar três grupos distintos na aplicação da pesquisa, em que “[...] nos informa se três ou mais médias populacionais são iguais [...]” (FIELD, 2009, p. 299).

Tabela 12 – Comparativo das médias Sustentabilidade Organizacional

	Perfil Indivíduos			ANOVA	
	Reduzido N = 90	Moderado N = 94	Elevado N = 60	F	Sig.
Social	2,08	3,02	4,30	302,898	0,000*
Ambiental	2,31	3,57	4,43	274,037	0,000*
Econômico	3,39	4,13	4,73	95,870	0,000*

* Significância ao nível de 0,05 ($p < 0,05$)

Fonte: Elaborado pelo autor com base sistema SPSS

Pode-se observar que os colaboradores têm diferentes percepções sobre o nível das práticas de sustentabilidade, e que um grupo tem as médias significativamente maiores do que os outros dois. A ANOVA confirma que existem diferenças entre os grupos, o que pode ser percebido também, é que as médias mais altas estão na dimensão econômica nos três conglomerados. Significa dizer que as questões econômicas são as primeiras a serem percebidas por seus colaboradores, mesmo existindo três agrupamentos distintos entre os respondentes. Para Dyllick e Hockerts (2002), a sustentabilidade organizacional é a capacidade das empresas de alavancarem capital econômico, social e ambiental, de forma a contribuir com desenvolvimento sustentável em seus domínios.

Na sequência, a Tabela 13 apresenta as médias dos construtos do Processo de Institucionalização em seus agrupamentos e analisa as diferenças entre as médias por meio da ANOVA.

Tabela 13 – Comparativo das médias Processo Institucionalização

	Perfil Indivíduos			ANOVA	
	Reduzido N = 90	Moderado N = 94	Elevado N = 60	F	Sig.
Habitualização	2,43	3,16	4,01	55,944	0,000*
Objetificação	2,48	3,22	4,28	88,720	0,000*
Sedimentação	1,99	2,73	3,80	71,451	0,000*

* Significância ao nível de 0,05 ($p < 0,05$)

Fonte: Elaborado pelo autor com base sistema SPSS

A Tabela 13 apresenta as médias nas três fases do processo de institucionalização. Com relação às duas primeiras fases, de Habitualização e Objetificação, as médias ficaram bem próximas nos três agrupamentos. Já na fase de Sedimentação é menos perceptível por parte de seus colaboradores. É possível observar que os colaboradores têm diferentes percepções sobre as fases do processo de institucionalização, e que as médias mais altas estão na Objetificação, seguidas pela Habitualização. A Sedimentação tem as médias mais baixas nos três conglomerados. Nesses construtos, a ANOVA também confirmou que existem diferenças entre os grupos, assim como nos agrupamentos de médias de sustentabilidade organizacional na Tabela 9.

Para Ventura (2005), durante o processo de institucionalização, até chegar à fase de sedimentação, as organizações respondem às pressões do processo, de acordo com seus interesses simbólicos ou materiais, de forma que dificultem ou facilitem a assimilação da prática. No presente estudo, é possível observar relevantes diferenças entre os três agrupamentos, tanto nos construtos de sustentabilidade organizacional, quanto nos construtos do processo de institucionalização.

É possível relacionar que os colaboradores que observam as práticas sustentáveis com maiores médias nos construtos social, ambiental e econômico são também os que obtiveram as maiores médias nos construtos do processo de institucionalização. Quanto mais os funcionários entendem as questões sustentáveis, em suas três dimensões, melhores são os resultados no processo institucional.

A Tabela 14 relaciona as respostas dos pesquisados em todos os construtos com relação ao sexo dos indivíduos, com o intuito de verificar se existem tendências entre as respostas com base no sexo dos indivíduos.

Tabela 14 - Médias por Sexo

	Sexo	Média	Desvio padrão	Teste T	Sig
HABITUALIZAÇÃO	Masculino	3,2937	1,07665	-0,013	0,990
	Feminino	3,2955	1,13333		
OBJETIFICAÇÃO	Masculino	3,3900	1,09907	-0,636	0,525
	Feminino	3,4811	1,08623		
SEDIMENTAÇÃO	Masculino	2,9320	1,14739	-0,186	0,853
	Feminino	2,9605	1,21187		
SOCIAL	Masculino	3,2183	0,99362	-0,766	0,444
	Feminino	3,3222	1,09928		
AMBIENTAL	Masculino	3,5578	0,91405	-0,386	0,700
	Feminino	3,6091	1,07639		
ECONOMICA	Masculino	4,1311	0,75141	-0,929	0,354
	Feminino	4,2254	0,81274		
INDAMBIENTAL	Masculino	4,4515	0,63402	0,376	0,708
	Feminino	4,4189	0,70501		
INDSOCIAL	Masculino	3,0034	1,30659	-0,414	0,680
	Feminino	3,0773	1,45298		

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme se observa na Tabela 14, os resultados indicam que não existem diferenças significativas em nenhum dos construtos com relação ao sexo dos indivíduos, conforme evidenciado no Teste t. O estudo de Portugal (2014) corrobora com os resultados, em que as variáveis sobre percepção dos indivíduos não apresentam nível de significância relacionado ao sexo dos indivíduos.

Na sequência a Tabela 15 apresenta um comparativo das médias com relação ao tempo de empresa dos colaboradores.

Tabela 15 - Médias por Tempo de Empresa

	Tempo de Empresa	Média	Desvio padrão	F.	Sig.
HABITUALIZAÇÃO	Até 1 ano	3,4100	1,07189	0,972	0,380
	De 1 a 5 anos	3,2346	1,12724		
	Acima de 5 anos	3,1878	1,09842		
OBJETIFICAÇÃO	Até 1 ano	3,5783	1,02944	2,066	0,129
	De 1 a 5 anos	3,3930	1,03893		
	Acima de 5 anos	3,2275	1,23106		
SEDIMENTAÇÃO	Até 1 ano	3,0800	1,16257	1,169	0,313
	De 1 a 5 anos	2,8621	1,08551		
	Acima de 5 anos	2,8307	1,28246		
SOCIAL	Até 1 ano	3,4392	0,87303	2,825	0,061
	De 1 a 5 anos	3,1872	1,08865		
	Acima de 5 anos	3,0675	1,16771		
AMBIENTAL	Até 1 ano	3,6733	0,85171	1,195	0,305
	De 1 a 5 anos	3,5761	1,01278		
	Acima de 5 anos	3,4299	1,11585		
ECONOMICA	Até 1 ano	4,2723	0,76223	1,599	0,204
	De 1 a 5 anos	4,1189	0,76636		
	Acima de 5 anos	4,0677	0,80271		
INDAMBIENTAL	Até 1 ano	4,4833	0,60918	0,494	0,611
	De 1 a 5 anos	4,3848	0,65173		
	Acima de 5 anos	4,4365	0,75469		
INDSOCIAL	Até 1 ano	3,0450	1,32972	1,833	0,162
	De 1 a 5 anos	2,8333	1,37840		
	Acima de 5 anos	3,2698	1,38198		

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 15 não apresenta diferenças significativas em seus construtos conforme evidenciado pela ANOVA.

Mesmo não havendo diferenças significativas, percebe-se, que, à medida que aumenta o tempo de empresa dos colaboradores as médias ficam mais baixas. Todos os construtos do processo de institucionalização e das práticas de sustentabilidade apresentam essa característica. Sendo assim é possível inferir que à medida que os colaboradores adquirem mais tempo de empresa, mais criteriosos e exigentes ficam com relação à percepção das práticas exercidas na organização, seja por sua visão mais detalhada, devido sua experiência, ou mesmo por um maior senso crítico desses colaboradores, o que explicaria as médias mais baixas para os colaboradores com mais tempo de casa.

O estudo de Pinheiro (2008) corrobora para inferir a visão dos colaboradores mais experientes, uma vez que, um representante com mais tempo de empresa pode retratar melhor a realidade das atividades da organização.

Após a comparação das médias entre o sexo dos indivíduos e o tempo em que os colaboradores estão na organização, a Tabela 16 demonstra as médias com relação a escolaridade dos funcionários da empresa.

Tabela 16 - Médias por Escolaridade

Escolaridade		Média	Desvio padrão	F.	Sig.
HABITUALIZAÇÃO	Fundamental Completo	3,4031	1,16603	1,863	0,157
	Médio	3,2994	1,07838		
	Superior	3,0000	0,92675		
OBJETIFICAÇÃO	Fundamental Completo	3,4116	1,15450	0,507	0,603
	Médio	3,3827	1,12907		
	Superior	3,5877	0,79198		
SEDIMENTAÇÃO	Fundamental Completo	2,9694	1,23066	0,041	0,960
	Médio	2,9275	1,12884		
	Superior	2,9211	1,16101		
SOCIAL	Fundamental Completo	3,2662	1,07678	0,544	0,581
	Médio	3,2022	1,01707		
	Superior	3,4057	0,99269		
AMBIENTAL	Fundamental Completo	3,6896	0,99460	1,242	0,291
	Médio	3,5324	0,98356		
	Superior	3,4211	0,92288		
ECONOMICA	Fundamental Completo	4,2099	0,79270	0,269	0,764
	Médio	4,1515	0,78161		
	Superior	4,1105	0,73010		
INDAMBIENTAL	Fundamental Completo	4,5466	0,67135	3,407	0,035
	Médio	4,4154	0,66500		
	Superior	4,2254	0,58126		
INDSOCIAL	Fundamental Completo	2,9439	1,46766	3,883	0,022
	Médio	2,9167	1,31402		
	Superior	3,5921	1,09579		

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação à escolaridade dos funcionários, os construtos do processo de institucionalização e das práticas da organização não apresentam diferenças significativas, conforme evidenciado pelo teste da ANOVA na Tabela 16. Porém, os

construtos do questionário voltado para os indivíduos apresentaram diferenças significativas, tanto nas questões ambientais (0,035), como nas questões sociais (0,022). Estas questões, dizem respeito, às atitudes dos indivíduos frente às questões ambientais e sociais. As questões ambientais demonstram que os colaboradores que possuem como grau de instrução até o ensino fundamental, estão mais dispostos a executar tarefas relacionadas à manutenção dessas questões, como: descartar corretamente lixo, economizar energia, enquanto, os colaboradores com ensino superior, apresentaram as menores médias relacionadas às disposições em executar questões ambientais.

Contudo, nas questões sociais, os colaboradores com ensino superior apresentaram médias bem superiores às demais colaboradores que possuem ensino médio ou fundamental. As questões sociais demonstram a motivação e participação dos colaboradores em atividades como: ginástica laboral e palestras educativas.

Os dois construtos estão ligados a questões de valores, crenças e culturas pessoais, porém, as práticas na organização podem contribuir para mudança de cultura das pessoas, o que representaria a legitimação de tais práticas. Entende-se que o compartilhamento de informações e aprendizagem contribui para o alcance da sustentabilidade, e que, essa conscientização, pode contribuir, para mudanças de comportamento (PEIXOTO, 2012).

Diante dos resultados, buscou-se analisar, eventuais tendências entre os agrupamentos, com relação ao sexo, faixa etária e tempo de empresa, com o objetivo de verificar diferentes perfis entre os respondentes em cada um dos três agrupamentos.

A Tabela 17 demonstra a relação entre o número de respondentes do sexo masculino ou feminino em cada um dos três agrupamentos com relação à sustentabilidade organizacional, comparando-os com relação ao total dos respondentes.

Tabela 17 – Comparativo dos Agrupamentos por Sexo – Sustentabilidade Organizacional

		Sexo	Média	Desvio padrão	Teste T	Sig
Elevado	SOCIAL	Masculino	4,2670	0,47446	-0,716	0,476
		Feminino	4,3394	0,48175		
	AMBIENTAL	Masculino	4,4337	0,51734	-0,12	0,990
		Feminino	4,4350	0,46715		
	ECONOMICA	Masculino	4,7347	0,43557	0,125	0,901
		Feminino	4,7236	0,40071		
Moderado	SOCIAL	Masculino	3,0397	0,57088	0,513	0,609
		Feminino	2,9704	0,69873		
	AMBIENTAL	Masculino	3,5119	0,57538	-1,195	0,235
		Feminino	3,6774	0,73369		
	ECONOMICA	Masculino	4,0841	0,59245	-1,013	0,314
		Feminino	4,2183	0,62538		
Reduzido	SOCIAL	Masculino	2,0714	0,57385	-0,124	0,902
		Feminino	2,0900	0,57228		
	AMBIENTAL	Masculino	2,4143	0,38798	2,088	0,410
		Feminino	2,1700	0,51901		
	ECONOMICA	Masculino	3,3705	0,62606	-0,277	0,821
		Feminino	3,4173	0,88402		

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 17, percebe-se que a diferença entre as médias entre homens e mulheres nos agrupamentos não apresentam diferenças significativas entre si, conforme apresenta o Teste t. A maior diferença está no agrupamento Moderado, em que a diferença entre as médias de homens e mulheres ficou em 0,16 no construto Ambiental, com média de 3,51 para os homens e 3,67 para as mulheres. Ainda no agrupamento moderado, 0,13 de diferença no construto econômico com média de 4,08 para os homens e 4,21 para as mulheres. Conforme o agrupamento as maiores médias se invertem entre homens e mulheres. Dessa forma não é possível afirmar que o sexo dos indivíduos influencia na percepção das práticas sustentáveis na organização. Porém, tanto no sexo feminino, quanto masculino, nos três agrupamentos, as maiores médias foram na dimensão econômica, seguidos da dimensão ambiental e por último a dimensão social. Pode-se inferir que as questões econômicas são as primeiras a serem evidenciadas pelos colaboradores independente do sexo ou agrupamento a que pertencem, idem para dimensão ambiental em segundo lugar e a dimensão social em terceiro, corroborando com o

estudo de Portugal (2014). Na sequência, a Tabela 18 demonstra a relação entre o número de respondentes do sexo masculino ou feminino em cada um dos três agrupamentos com relação ao processo de institucionalização.

Tabela 18 – Comparativo dos Agrupamentos por Sexo – Processo de Institucionalização

	Sexo	Média	Desvio padrão	Teste T	Sig.	
Elevado	HABITUALIZAÇÃO	Masculino	4,0918	0,78547	0,969	0,335
		Feminino	3,9187	0,90915		
	OBJETIFICAÇÃO	Masculino	4,3503	0,65990	1,158	0,250
		Feminino	4,1870	0,67412		
	SEDIMENTAÇÃO	Masculino	3,8707	0,91494	0,791	0,431
		Feminino	3,7114	0,99514		
Moderado	HABITUALIZAÇÃO	Masculino	3,0794	0,95549	-1,114	0,268
		Feminino	3,3118	0,94256		
	OBJETIFICAÇÃO	Masculino	3,0873	0,96063	-1,195	0,052
		Feminino	3,4839	0,82927		
	SEDIMENTAÇÃO	Masculino	2,6825	0,96429	-0,671	0,504
		Feminino	2,8280	1,03591		
Reduzido	HABITUALIZAÇÃO	Masculino	2,5619	0,94202	1,261	0,212
		Feminino	2,2533	0,92436		
	OBJETIFICAÇÃO	Masculino	2,5905	0,85591	1,170	0,247
		Feminino	2,3200	0,92035		
	SEDIMENTAÇÃO	Masculino	2,0667	0,78715	0,817	0,418
		Feminino	1,8933	0,84283		

Fonte: Elaborado pelo autor

Diferente da Tabela 17, em que não houve diferenças significativas com relação ao sexo dos indivíduos para as práticas sustentáveis, no processo de institucionalização é possível observar diferença significativa no construto de Objetificação para o agrupamento moderado, conforme Teste t, em que a diferença entre as médias de homens e mulheres ficou em 0,40 nesse construto, com média de 3,08 para os homens e 3,48 para as mulheres. Nessa fase, está à movimentação em direção a um status mais permanente e disseminado na organização (BELTRAME, 2015). Pode-se inferir que as mulheres estão mais aptas a seguir essa movimentação para absorção das práticas sustentáveis.

No agrupamento Elevado, as maiores médias ficaram com sexo masculino nos três construtos, assim como no agrupamento Reduzido em que as maiores

médias também ficaram com sexo masculino. Já no agrupamento reduzido, as diferenças se invertem, diferente do agrupamento Moderado, as maiores médias ficaram com o sexo feminino.

A Tabela 19 demonstra a relação entre o número de respondentes do sexo masculino ou feminino em cada um dos três agrupamentos com relação às questões voltadas para o indivíduo com compromisso frente à Sustentabilidade.

Tabela 19 – Comparativo dos Agrupamentos por Sexo – Questões indivíduos

		Sexo	Média	Desvio padrão	Teste T	Sig.
Elevado	INDAMBIENTAL	Masculino	4,7415	0,34871	0,944	0,348
		Feminino	4,6610	0,44347		
	INDSOCIAL	Masculino	3,5918	1,40562	0,106	0,916
		Feminino	3,5610	1,33321		
Moderado	INDAMBIENTAL	Masculino	4,4323	0,71258	-0,111	0,912
		Feminino	4,4484	0,53885		
	INDSOCIAL	Masculino	2,9206	1,12596	0,65	0,948
		Feminino	2,9032	1,38696		
Reduzido	INDAMBIENTAL	Masculino	4,0800	0,60381	0,422	0,676
		Feminino	3,9853	1,00019		
	INDSOCIAL	Masculino	2,3286	1,11766	-0,505	0,615
		Feminino	2,5000	1,51383		

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 19, percebe-se que a diferença entre as médias de homens e de mulheres nos grupos elevado, moderado e reduzido não apresentam diferenças significativas, conforme apresenta Teste t. Nestas questões que apresentam as variáveis relacionadas às atitudes dos indivíduos, existe uma leve tendência para o sexo masculino que apresentaram as maiores médias em quase todos os construtos, com exceção do construto Ind_Social no agrupamento Reduzido.

Mesmo não apresentando diferenças significativas, pode-se inferir que os homens tem uma tendência um pouco maior do que as mulheres com relação às atitudes relacionadas ao compromisso do indivíduo frente à sustentabilidade, uma vez que, apresentaram médias superiores ao sexo feminino na maioria das variáveis. A sustentabilidade, em seu nível individual, apresenta a inclusão da sustentabilidade em no desempenho das atividades, na seleção e treinamento, e no

reforço e orientação através de artifícios culturais (STARIK, RANDS; 1995; CALLADO, 2010).

Posteriormente, a apresentação e análise com relação ao sexo dos indivíduos, foram analisadas, ainda, a relação entre a faixa etária dos pesquisados em seus três agrupamentos. Nessa característica não se observam variações significativas entre os agrupamentos, não sendo necessário maior aprofundamento com relação à faixa etária dos colaboradores, por não encontrar diferenças significativas entre as respostas nos três conglomerados e a idade dos empregados participantes da pesquisa.

Já, com relação ao tempo que os indivíduos trabalham na organização, a pesquisa apresentou algumas diferenças significativas entre os agrupamentos, de acordo com ANOVA. A Tabela 20 demonstra a relação do tempo de empresa dos colaboradores nos três agrupamentos para os construtos relacionados à sustentabilidade organizacional.

Tabela 20 Comparativo dos Agrupamentos por Tempo de Empresa Sustentabilidade Organizacional

		Tempo de Empresa	Média	Desvio padrão	F	Sig.
Elevado	SOCIAL	Até 1 ano	4,2412	0,50217	0,659	0,520
		De 1 a 5 anos	4,3118	0,46744		
		Acima de 5 anos	4,3889	0,44825		
	AMBIENTAL	Até 1 ano	4,3421	0,47726	1,344	0,266
		De 1 a 5 anos	4,4677	0,51938		
		Acima de 5 anos	4,5516	0,46954		
	ECONOMICA	Até 1 ano	4,7982	0,31518	0,922	0,402
		De 1 a 5 anos	4,6667	0,55109		
		Acima de 5 anos	4,6984	0,34809		
Moderado	SOCIAL	Até 1 ano	3,0850	0,61249	1,434	0,244
		De 1 a 5 anos	2,8400	0,68038		
		Acima de 5 anos	3,0702	0,49399		
	AMBIENTAL	Até 1 ano	3,4817	0,65255	0,962	0,386
		De 1 a 5 anos	3,6567	0,67628		
		Acima de 5 anos	3,6711	0,50726		
	ECONOMICA	Até 1 ano	4,1680	0,58527	0,227	0,797
		De 1 a 5 anos	4,0800	0,58752		
		Acima de 5 anos	4,0877	0,69248		
Reduzido	SOCIAL	Até 1 ano	2,3750	0,55902	3,835	0,027
		De 1 a 5 anos	2,1400	0,55939		
		Acima de 5 anos	1,8587	0,51581		
	AMBIENTAL	Até 1 ano	2,3542	0,50518	1,018	0,368
		De 1 a 5 anos	2,3900	0,35414		
		Acima de 5 anos	2,2065	0,53114		
	ECONOMICA	Até 1 ano	3,0417	0,84365	1,712	0,190
		De 1 a 5 anos	3,4787	0,64556		
		Acima de 5 anos	3,4754	0,75265		

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 20, percebe-se que existe diferença significativa entre as médias relacionadas ao tempo de empresa dos colaboradores no agrupamento Reduzido, no construto Social (0,027), conforme ANOVA. Percebe-se aqui, que quanto mais tempo de empresa, menos os colaboradores veem as práticas sociais na organização, ou ficam mais exigentes com relação às questões sociais na empresa.

No agrupamento Reduzido, a média fica mais baixa, de acordo com o aumento do tempo de empresa dos colaboradores, o que demonstra relação

inversamente proporcional para o construto social, nesse agrupamento. No construto ambiental, a média ficou bem próxima nas duas primeiras faixas do tempo de empresa com médias de 2,25 e 2,39, respectivamente. Os indivíduos com mais de cinco anos tiveram média de 2,20 nesse construto. Já o construto econômico obteve a menor média entre colaboradores com até 1 ano de empresa nesse agrupamento, com uma média de 3,04; as outras duas faixas ficaram com média de 3,47 para o construto econômico.

Nos três agrupamentos, é possível observar que o construto econômico é mais perceptível pelos colaboradores em relação aos demais construtos. Para Bansi (2013), quando atenderem apenas a um ou outro pilar, da sustentabilidade, existe a necessidade de integrá-los a fim de atingir *TBL* proposto por Elkington (1999).

Após a análise dos construtos da sustentabilidade organizacional e o tempo de empresa dos funcionários, a Tabela 21 demonstra a relação entre o tempo de empresa dos colaboradores em seus três agrupamentos para os construtos relacionados ao processo de institucionalização.

Tabela 21 Comparativo dos Agrupamentos por Tempo de Empresa Processo de Institucionalização

Tempo de Empresa		Média	Desvio padrão	F.	Sig.	
Elevado	HABITUALIZAÇÃO	Até 1 ano	4,0000	0,85950	0,034	0,966
		De 1 a 5 anos	4,0000	0,90676		
		Acima de 5 anos	4,0556	0,75154		
	OBJETIFICAÇÃO	Até 1 ano	4,3377	0,63018	0,298	0,743
		De 1 a 5 anos	4,2151	0,73685		
		Acima de 5 anos	4,2540	0,64897		
	SEDIMENTAÇÃO	Até 1 ano	3,8772	0,92487	0,977	0,380
		De 1 a 5 anos	3,6075	0,97615		
		Acima de 5 anos	3,9365	0,95812		
Moderado	HABITUALIZAÇÃO	Até 1 ano	3,2000	0,96186	0,135	0,874
		De 1 a 5 anos	3,1333	0,94771		
		Acima de 5 anos	3,0702	0,97865		
	OBJETIFICAÇÃO	Até 1 ano	3,2467	0,90554	0,568	0,568
		De 1 a 5 anos	3,0600	0,87252		
		Acima de 5 anos	3,3509	1,09699		
	SEDIMENTAÇÃO	Até 1 ano	2,7400	0,98351	0,010	0,990
		De 1 a 5 anos	2,7067	0,86238		
		Acima de 5 anos	2,7368	1,17892		
Reduzido	HABITUALIZAÇÃO	Até 1 ano	2,4167	1,12029	0,076	0,927
		De 1 a 5 anos	2,3867	0,89069		
		Acima de 5 anos	2,4928	0,93133		
	OBJETIFICAÇÃO	Até 1 ano	2,5556	0,95699	2,193	0,121
		De 1 a 5 anos	2,7067	0,82395		
		Acima de 5 anos	2,1884	0,86938		
	SEDIMENTAÇÃO	Até 1 ano	1,9722	0,95831	0,346	0,709
		De 1 a 5 anos	2,0933	0,79652		
		Acima de 5 anos	1,8986	0,76168		

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 21 não apresenta diferenças significativas, conforme apresenta significância da ANOVA.

No agrupamento Elevado, a maior diferença entre as médias está no construto de Sedimentação, partindo dos colaboradores com menor tempo de empresa para os de maior tempo, respectivamente. Nesse agrupamento o construto de Habitualização praticamente não apresentou grandes diferenças entre as médias.

A Objetificação alcançou médias de 4,33; 4,21 e 4,25 também para colaboradores com menor tempo de empresa para os de maior tempo, respectivamente.

No agrupamento Moderado, as médias do construto de Habitualização diminuem à medida que aumenta o tempo de empresa dos colaboradores. Para o construto da Objetificação, foi obtida a maior média entre os colaboradores com mais tempo de empresa. No agrupamento reduzido, todos os construtos ficaram com média inferior a 3, sendo que os colaboradores com mais 5 anos de empresa apresentaram as menores médias. Entre os agrupamentos não é possível inferir tendência entre o tempo de empresa e as médias, uma vez que, não apresentam conformidade entre as respostas. Porém, os agrupamentos tem em comum as menores médias na fase de Sedimentação, entre todos os colaboradores. Para Selznick (1971) a institucionalização ocorre com o passar do tempo, e reflete a sua história. A institucionalização é um processo de transformar crenças, culturas e ações em regras de conduta nas organizações, e ao longo do tempo podem ser institucionalizadas nas organizações (BELTRAME,2015).

A Tabela 22 se refere às questões voltadas para a atitude dos indivíduos e faz relação com o tempo em que estão na empresa.

Tabela 22 – Comparativo dos Agrupamentos por Tempo de Empresa – Questões Individuos

Tempo de Empresa		Média	Desvio padrão	F.	Sig.	
Elevado	INDAMBIENTAL	Até 1 ano	4,6965	0,37639	0,786	0,459
		De 1 a 5 anos	4,6548	0,44842		
		Acima de 5 anos	4,7937	0,34118		
	INDSOCIAL	Até 1 ano	3,5526	1,39879	4,897	0,010
		De 1 a 5 anos	3,1290	1,49425		
		Acima de 5 anos	4,2857	0,69949		
Moderado	INDAMBIENTAL	Até 1 ano	4,4300	0,63931	0,132	0,877
		De 1 a 5 anos	4,4027	0,64535		
		Acima de 5 anos	4,5035	0,74758		
	INDSOCIAL	Até 1 ano	2,9000	1,14286	0,730	0,484
		De 1 a 5 anos	2,7400	1,32382		
		Acima de 5 anos	3,1842	1,24956		
Reduzido	INDAMBIENTAL	Até 1 ano	4,0306	0,80572	0,006	0,994
		De 1 a 5 anos	4,0320	0,72377		
		Acima de 5 anos	4,0551	0,87424		
	INDSOCIAL	Até 1 ano	2,0417	1,19579	0,651	0,526
		De 1 a 5 anos	2,5600	1,26095		
		Acima de 5 anos	2,4130	1,37883		

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação aos construtos do Bloco 4, que caracteriza as variáveis das atitudes dos indivíduos frente a sustentabilidade, no comparativo com o tempo de empresa dos colaboradores, as maiores variações encontradas foram no construto Ind_Social, em que houve variação significativa no agrupamento Elevado, conforme ANOVA a Tabela 22. Nesse agrupamento as médias variam de 3,12 entre os colaboradores que tem entre 1 e 5 anos de empresa; 3,55 em média para os funcionários que tem até 1 ano de empresa e uma média de 4,28 para colaboradores com mais de cinco anos na empresa. Dessa forma, entende-se que os colaboradores que tem mais tempo de empresa, também tem mais consciência com relação às atitudes nas questões sociais.

Mesmo não apresentando variações significativas, o agrupamento Moderado obteve a maior média com os colaboradores que tem mais de 5 anos na organização. No agrupamento Reduzido, a média dos funcionários mais antigos ficou próxima à dos funcionários que têm entre 1 e 5 anos na empresa, com 2,41 e

2,56 de média, respectivamente. Nesse Bloco, que é voltado para as atitudes dos funcionários frente à sustentabilidade, percebe-se que, quanto mais tempo de empresa, maior é a consciência social que possuem os colaboradores da organização.

No construto Ind_Ambiental, não foram encontradas grandes diferenças entre o tempo de empresa e as médias obtidas. Porém, mesmo sem variações significativas, as maiores médias se concentram entre os colaboradores mais antigos da organização em seus três agrupamentos: Elevado, Moderado e Reduzido. Da mesma forma que no construto Ind_Social, percebe-se também, que, quanto maior o tempo de empresa dos funcionários, maior é a consciência ambiental que possuem os colaboradores da organização. A Tabela 19 ainda evidencia que os colaboradores são mais propensos a atitudes ambientais do que sociais.

Os indivíduos são pré-dispostos a tomar um tipo de atitude em razão de fatores culturais e sociais em que estão inseridos. A mudança de atitude pode acontecer a partir do momento em que os indivíduos têm outras experiências, ou passam a conviver em outros ambientes (BEDANTE, 2004).

Após a análise dos construtos com relação ao tempo de empresa dos colaboradores, parte-se para a análise que faz a relação entre a escolaridade dos pesquisados e as respostas obtidas.

Diante disso, a Tabela 23 apresenta a relação da escolaridade dos colaboradores nos três agrupamentos para os construtos relacionados à sustentabilidade organizacional.

Tabela 23 Comparativo dos Agrupamentos por Escolaridade Sustentabilidade Organizacional

		Escolaridade	Média	Desvio padrão	F.	Sig.
Elevado	SOCIAL	Fundamental Completo	4,4024	0,52723	1,743	0,181
		Médio	4,2000	0,44450		
		Superior	4,3278	0,40270		
	AMBIENTAL	Fundamental Completo	4,5024	0,54813	1,041	0,357
		Médio	4,4313	0,41211		
		Superior	4,2833	0,54989		
	ECONOMICA	Fundamental Completo	4,7238	0,53312	0,467	0,629
		Médio	4,7667	0,32203		
		Superior	4,6444	0,34427		
Moderado	SOCIAL	Fundamental Completo	2,9390	0,62445	1,200	0,306
		Médio	3,0214	0,62878		
		Superior	3,2321	0,51389		
	AMBIENTAL	Fundamental Completo	3,7561	0,58166	4,400	0,015
		Médio	3,4872	0,67363		
		Superior	3,2321	0,49482		
	ECONOMICA	Fundamental Completo	4,1512	0,61042	0,367	0,694
		Médio	4,1504	0,60272		
		Superior	4,0000	0,61324		
Reduzido	SOCIAL	Fundamental Completo	2,0682	0,54654	0,057	0,945
		Médio	2,0690	0,58591		
		Superior	2,1389	0,62639		
	AMBIENTAL	Fundamental Completo	2,2727	0,47503	0,217	0,805
		Médio	2,3534	0,49784		
		Superior	2,2778	0,29167		
	ECONOMICA	Fundamental Completo	3,5015	0,87175	0,437	0,648
		Médio	3,3046	0,64314		
		Superior	3,3926	0,71488		

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação aos construtos que caracterizam as variáveis das práticas da organização em comparação com a escolaridade dos colaboradores, existem algumas diferenças que podem estar relacionadas à escolaridade dos participantes. A diferença significativa encontrada, conforme teste ANOVA na Tabela 23, está no agrupamento Moderado, construto ambiental. Nesse caso, as maiores médias ficaram com colaboradores com instrução fundamental e, as menores médias, com os funcionários com ensino superior.

No agrupamento Elevado as maiores médias estão entre colaboradores que tem no máximo o ensino fundamental. Os colaboradores com ensino médio ficaram com as médias intermediárias e as menores médias registradas foram as dos colaboradores que possuem ensino superior.

Não se pode dizer o mesmo para o agrupamento reduzido, pois, nesse conglomerado, os resultados foram bem variados nos três construtos, de forma que não é possível chegar a uma tendência entre as respostas e a escolaridade dos indivíduos. O construto social obteve a maior média entre colaboradores com ensino superior (2,13). No construto ambiental, a maior média ficou entre colaboradores com ensino médio (2,35) e o construto econômico obteve maior média entre funcionários com ensino fundamental (3,50).

Pode-se inferir que os colaboradores que possuem ensino superior veem de forma mais perceptível às questões sociais dentro da empresa, porém as questões ambientais e econômicas são menos perceptíveis por esses mesmos colaboradores dentro da organização. Por outro lado, os colaboradores com ensino fundamental e ensino médio, percebem primeiro as questões relacionadas às dimensões econômica e ambiental, respectivamente. As questões sociais são menos perceptíveis por esses dois grupos relacionados ao grau de instrução dos funcionários.

Outra análise que cabe destacar, é que, em todos os construtos, a dimensão econômica obteve as maiores médias, em todos os graus de instrução. As organizações devem buscar a sustentabilidade em suas operações, e devem tomar suas decisões não somente em questões financeiras, mas também com questões sobre proteção ao meio ambiente e justiça social (ELKINGTON, 1999). As organizações devem buscar o equilíbrio entre as três dimensões e repassá-las a seus colaboradores, com o intuito de padronizar práticas sustentáveis em seu dia a dia.

Após a análise dos construtos com relação à escolaridade dos colaboradores e as práticas sustentáveis da organização, a Tabela 24 apresenta a relação da escolaridade dos colaboradores com os construtos relacionados ao processo de institucionalização.

Tabela 24 Comparativo dos Agrupamentos por Escolaridade Processo de Institucionalização

Escolaridade		Média	Desvio padrão	F.	Sig.	
Moderado	Fundamental Completo	4,2143	0,93373	4,181	0,018	
	Médio	4,0333	0,72717			
	Superior	3,4889	0,73319			
	OBJETIFICAÇÃO	Fundamental Completo	4,3524	0,67612	0,683	0,508
		Médio	4,2708	0,64570		
		Superior	4,1111	0,72008		
	SEDIMENTAÇÃO	Fundamental Completo	3,8381	1,10072	0,176	0,839
		Médio	3,8125	0,89569		
		Superior	3,6667	0,73463		
Moderado	HABITUALIZAÇÃO	Fundamental Completo	3,1789	0,98064	0,024	0,976
		Médio	3,1453	1,03108		
		Superior	3,1190	0,64856		
	OBJETIFICAÇÃO	Fundamental Completo	3,0488	0,97057	2,034	0,137
		Médio	3,2521	0,98518		
		Superior	3,6190	0,48670		
	SEDIMENTAÇÃO	Fundamental Completo	2,6748	1,00964	0,613	0,544
		Médio	2,6923	0,93466		
		Superior	3,0000	1,07814		
Reduzido	HABITUALIZAÇÃO	Fundamental Completo	2,5303	1,02177	1,141	0,327
		Médio	2,4943	0,88918		
		Superior	2,0000	0,86603		
	OBJETIFICAÇÃO	Fundamental Completo	2,5909	1,08833	0,763	0,471
		Médio	2,3333	0,82616		
		Superior	2,6667	0,37268		
	SEDIMENTAÇÃO	Fundamental Completo	2,1364	0,96860	1,725	0,187
		Médio	2,0230	0,72337		
		Superior	1,5556	0,50000		

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 24, no agrupamento Elevado, constatou-se diferença significativa no construto de Habitualização, conforme ANOVA. Além disso, as maiores médias nesse agrupamento estão entre colaboradores que têm ensino fundamental, nos três construtos: Habitualização, Objetificação e Sedimentação, seguidos pelos colaboradores com ensino médio, que ficaram com as médias intermediárias. As menores médias registradas foram com os colaboradores que possuem ensino superior.

No agrupamento Moderado, essa tendência permaneceu apenas no construto de Habitualização. Porém, nos construtos de Objetificação e Sedimentação as maiores médias ficaram com colaboradores com ensino superior, os colaboradores com ensino médio ficaram com as médias intermediárias e às menores médias registradas foram as dos colaboradores com ensino fundamental.

Para o agrupamento Reduzido cabe destacar que os construtos de Habitualização e Sedimentação ficaram com as maiores médias entre colaboradores com ensino fundamental e as menores médias entre colaboradores com ensino superior.

Os construtos de Objetificação e Habitualização ficaram com médias próximas entre si, porém com leve vantagem para a Objetificação. O construto de Sedimentação obteve as menores médias em todos os agrupamentos. Dessa forma pode-se inferir que a organização não tem consolidado as questões sustentáveis em suas práticas organizacionais.

Para atingir o patamar de sedimentação, as organizações respondem a pressões do processo, de acordo com seus interesses, que podem dificultar ou facilitar a assimilação de práticas na organização (TOLBERT, ZUCKER, 1999).

Diante dos resultados, pode-se inferir que, quanto mais instrução os colaboradores têm, menores são os índices para o processo de institucionalização. Também é possível inferir que os resultados obtidos são fruto do conhecimento que os colaboradores trazem consigo, adquiridos fora da organização, a partir do grau de instrução de cada um.

Tabela 25 Comparativo dos Agrupamentos por Escolaridade Questões Individuos

	Escolaridade	Média	Desvio padrão	F.	Sig.	
Elevado	Fundamental Completo	4,7886	0,36994	2,281	0,108	
	INDAMBIENTAL Médio	4,6958	0,38838			
	Superior	4,5333	0,43278			
	INDSOCIAL	Fundamental Completo	3,4857	1,51699	1,329	0,270
		Médio	3,4625	1,39315		
		Superior	4,1000	0,71214		
Moderado	Fundamental Completo	4,5927	0,63489	3,263	0,043	
	INDAMBIENTAL Médio	4,3974	0,66581			
	Superior	4,0952	,59094			
	INDSOCIAL	Fundamental Completo	2,9268	1,34425	1,129	0,328
		Médio	2,7564	1,08137		
		Superior	3,3214	1,11988		
Reduzido	Fundamental Completo	4,0758	0,87094	0,136	0,873	
	INDAMBIENTAL Médio	4,0529	0,79330			
	Superior	3,9148	0,59281			
	INDSOCIAL	Fundamental Completo	2,1136	1,25292	2,231	0,117
		Médio	2,3793	1,24395		
		Superior	3,1667	1,34629		

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 25, a diferença significativa encontrada, está no agrupamento moderado, no construto Ind_Ambiental, com colaboradores com menos instrução obtendo as maiores médias e com mais instrução obtendo as menores médias, conforme ANOVA. O construto Ind_Ambiental segue a mesma tendência nos três agrupamentos, em que as maiores médias estão com colaboradores que têm ensino fundamental, seguidos do ensino médio e com as menores médias, os funcionários com ensino superior. Aqui, pode-se inferir que os colaboradores com menos instrução estão mais aptos a realizar atitudes relacionadas às práticas sustentáveis.

Porém, no construto Ind_Social, as maiores médias se concentram com os colaboradores com ensino superior. Nesse ponto, apesar de não haver diferenças significativas, é possível verificar tendência com relação à instrução dos colaboradores. Aqueles com grau de menor de instrução são preocupados, ou entendem melhor as questões voltadas para o meio ambiente, para a natureza, enquanto que colaboradores com grau maior de instrução são mais voltados para questões sociais, conforme exposto na Tabela 25. Para legitimar práticas

sustentáveis em uma organização, é necessário que os colaboradores da organização estejam engajados nessa missão, e que, sejam agentes de mudança na empresa, o estudo de BOLIS (2015) corrobora com o estudo, em que, o indivíduo é elemento de transformação de cultura em uma organização. A seguir apresentam-se as considerações finais dessa dissertação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo é caracterizado pela verificação de práticas sustentáveis e a sua institucionalização em uma empresa do ramo de embalagens de rafia no interior do estado do Paraná. A sustentabilidade está cada vez mais presente nas organizações, e é fruto de pressões exercidas tanto pela sociedade como por outras organizações (ELKINGTON, 2012; MUNCK, 2013; WOLFFENBÜTTEL, 2015). O estudo procurou identificar os níveis das práticas de sustentabilidade e sua institucionalização na empresa Polijuta Embalagens.

Foi observado na organização que os aspectos econômicos são mais perceptíveis pelos colaboradores, do que os aspectos ambientais e sociais. Dessa maneira, pode-se inferir que a busca de resultados econômicos é vista por seus empregados em primeiro lugar, e posteriormente são observadas as questões ambientais e sociais.

A segunda questão perceptível pelos colaboradores diz respeito às questões ambientais. Nessa questão, a organização possui algumas atividades voltadas para a preocupação com dimensão ambiental, o que explica, em parte, a percepção dos funcionários. Dentre essas atividades, a recicladora existente na organização é um ponto relevante, pois além de reaproveitar resíduos da produção que iriam para o lixo, também colabora com a economia de recursos para a organização, uma vez que, reciclados esses rejeitos, os mesmos voltam para o processo produtivo como matéria prima para se tornar produto acabado.

A dimensão social é a menos perceptível por seus colaboradores. Nessa dimensão pode-se inferir que uma das prováveis causas da falta de percepção por parte dos colaboradores seja a falta de divulgação por parte da empresa. As questões sociais são voltadas basicamente de forma interna na organização de maneira a atender seus funcionários. Para aperfeiçoar essa dimensão, a organização poderia adotar uma política de divulgação, para seus colaboradores, de atividades executadas pela organização, como o projeto jovem aprendiz, já adotado na organização, mas que não é de conhecimento de todos os funcionários.

Foi possível observar algumas práticas exercidas na organização, mas sem a busca pelo equilíbrio entre as três dimensões, ou seja, de forma isolada. Como já mencionado, a recicladora é um importante fator para redução de descarte de resíduos e reaproveitamento de produtos em seu processo produtivo. Na questão

social, cabe destacar a ginastica laboral para os colaboradores, com a sugestão de acompanhar a execução por parte de todos os setores da organização em todos os seus turnos. O projeto jovem aprendiz também é outro ponto positivo, pois busca capacitar os jovens para ingressar no mercado de trabalho.

Pode-se entender que a organização está iniciando com relação aos níveis de sustentabilidade. A organização não possui um setor específico para questões sustentáveis e as práticas existentes na organização são tratadas de forma isolada, sem a junção entre as dimensões da sustentabilidade. Portanto, a organização está num processo de pré-sustentabilidade. Isso não significa que a empresa não tenha questões ou práticas relacionadas a sustentabilidade, mas que essas práticas são tratadas de forma isolada.

Com relação às fases do processo de institucionalização, os colaboradores tem maior percepção nas fases de Habituação e Objetificação, que são as fases iniciais no processo em busca de legitimação de suas práticas. Porém, na fase de Sedimentação, onde ocorre a institucionalização total de suas práticas, os resultados obtidos foram inferiores as fases anteriores. Ou seja, pode-se entender que os colaboradores não percebem essas características sustentáveis na organização. Não há consenso entre os colaboradores nas práticas existentes na organização. Como exemplo, pode ser citado a ginastica laboral, que está disponível para todos os colaboradores, mas muitos não usufruem esse benefício. O processo não está legitimado entre os colaboradores, provavelmente por esse motivo muitos não a fazem.

Como sugestão, a empresa pode promover e divulgar entre todos os seus colaboradores a participação na ginastica laboral. Promover palestras motivadoras para todos os colaboradores, como a importância do correto descarte do lixo, ou reaproveitamento de água e energia, demonstrando essa importância, não só para a empresa, mas no dia a dia do trabalhador dentro e fora da organização.

Foi possível observar que algumas características dos colaboradores influenciaram nos resultados, como o grau de instrução dos colaboradores e o tempo em que estão na empresa.

Através dos resultados estatísticos, pode-se inferir a existência de três grupos distintos dentre o público pesquisado. Esses grupos foram classificados em reduzido, moderado e elevado, através da análise de cluster, os quais distinguem a sustentabilidade na organização de diferentes maneiras. O que caracteriza a visão

desses grupos em relação às práticas sustentáveis existentes na empresa, bem como sua institucionalização.

Entende-se que a organização encontra-se no processo de habitualização ou estágio pré-institucional. A empresa busca criar novos arranjos estruturais em resposta a incertezas do mercado externo ou a problemas organizacionais específicos. Nessa fase, as organizações que estão vivenciando problemas semelhantes podem adotar soluções satisfatórias desenvolvidas por outras organizações, conduzindo a “invenção simultânea” (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Apesar da existência de algumas práticas, é necessário o aprimoramento e a inter-relação entre tais práticas.

O estudo apresenta limitações, tendo sido realizado em uma unidade de embalagens no interior do Estado do Paraná, através de amostragem não probabilística e por conveniência, o que não significa que seja um padrão para organizações desse porte ou ramo de atividade. Para isso, seria necessário o estudo em outras organizações do mesmo porte ou ramo de atividade com amostras estratificadas.

Como contribuições, o estudo identificou algumas práticas de sustentabilidade existentes na organização, as quais podem ser exploradas pela organização, com o intuito de institucionalizar tais práticas entre seus colaboradores.

Nesse contexto, como sugestão, a organização pode explicar a seus colaboradores a importância da sustentabilidade através de seus conceitos e da aplicação prática na organização, de forma que sejam divulgados os resultados para todos os seus funcionários.

Com relação a pesquisas futuras, esta pesquisa pode ser aplicada em outras organizações para identificar a institucionalização das práticas sustentáveis, bem como na própria organização, futuramente, para fins de comparação com a situação atual e futura da organização, relacionada às práticas sustentáveis e à institucionalização dessas práticas.

REFERÊNCIAS

ALIGLERI, L. **A adoção de ferramentas de gestão para a sustentabilidade e a sua relação com os princípios ecológicos nas empresas**. 2011. 178 f. Tese (Doutorado em Administração)- Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L.A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão Socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo, Atlas, 2009.

BANSI, A. C. **Validade da sustentabilidade social enquanto uma competência organizacional**. 2013. 182 f.. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Estudos Sociais Aplicados) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2013. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.uel.br/document/?code=vtls000183049>>. Acesso em: 20.nov.2016.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. Ed. Florianópolis: UFSC, 2002.

BARBIERI, J.C.; SIMANTOB, M.A. (Org.). **Organizações Inovadoras sustentáveis**. São Paulo: Atlas, 2007.

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

BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. Inovação e Sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 146 -154. abr./jun. 2010. Disponível em: <<http://bit.ly/195mvW4>>. Acesso em: 01 jul. 2016.

BARKEMEYER, R.; PREUSS, L.; TSANG, S. What Happened to the ‘Development’ in Sustainable Development? Business Guidelines Two Decades After Brundtland. **Sustainable Development**, v.32, p. 15-32. 2014. Disponível em: <http://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pmetabusca&mn=88&mn=88&type=m&metalib=aHR0cDovL21scGx1cy5ob3N0ZWQuZXhsaWJyaXNncm91cC5jb20vcHJpbW9fbGlicmFyeS9saWJ3ZWlvYWNoaW9uL3NIYXJjaC5kbz92aWQ9Q0FQRVM=&Itemid=119> Acesso em: 21 jul. 2016

BEATO, R.S.; SOUZA, M. T. S.; PARISOTTO, I. S. Rentabilidade dois índices de sustentabilidade empresarial em Bolsas de Valores: um estudo do ISE/BOVESPA - RAI - **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 108-127, set./dez. 2009.

BEDANTE, G.N. **A influência da consciência ambiental e das atitudes em relação ao consumo sustentável na intenção de compra de produtos ecologicamente embalados**. 2004. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal de Rio Grande Do Sul- UFRGS, Porto Alegre, 2004. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/3904>> Acesso em 10 jan. 2017.

BELTRAME, I. **A institucionalização da sustentabilidade no curso de graduação em administração**. 2015. 128 f.. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Estudos Sociais Aplicados) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2015. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.uel.br/document/?code=vtls000199416>> Acesso em 10 jul. 2016.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 2008.

BOLIS, I. **O trabalho para sustentabilidade: alinhando a estratégia com a operação através de tarefas sustentáveis**. 2015. Tese (Doutorado) Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção, 2015. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-31122015-103641/pt-br.php>> Acesso em 20 jan. 2017.

BORGES, J.A.S., **Sustentabilidade e Acessibilidade no Ensino Superior: contribuições para um diagnóstico socioambiental da PUCRS**. 2013. Dissertação (Mestrado em Educação) Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/2916>> Acesso em: 11 jul. 2016.

CALLADO, A.L.C. **Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em Vinícolas localizadas na Serra Gaúcha**. 2010. Tese (Programa de Pós-Graduação em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/26743>> Acesso em 10 jan. 2017.

CANELAS, A. A evolução do conceito de desenvolvimento sustentável e suas interações com as políticas econômica, energética e ambiental. In: 3º Congresso Brasileiro de P&D em Petróleo e Gás. **Anais eletrônicos...** Salvador: 2005. Disponível em: <http://www.portalabpg.org.br/PDPetro/3/trabalhos/IBP0111_05.pdf> Acesso em: 10 out. 2016.

CARVALHO, A. C. V.; STEFANO, S. R.; MUNCK, L. Competências voltadas à sustentabilidade organizacional: um estudo de caso em uma indústria exportadora. **Gestão & Regionalidade (Online)**, v. 31, p. 33-48, 2015. DOI: 10.13037/gr.vol31n91.2278. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/2278/1712> Acesso em 01 mai. 2016.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. **Organizações, cultura e desenvolvimento local**: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. Recife: EDUFEPE, 2003.

CARVALHO, C. A. ; VIEIRA, M. M. F.; SILVA, S. M. G. A trajetória conservadora da teoria institucional. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. especial p. 469 - 496, 2012. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/531/250>> Acesso em 01 jun. 2016.

COLARES, A. C. V.; MATIAS, M. A. Análise das Práticas de Gestão Ambiental de Empresas Sediadas no Estado de Minas Gerais–Brasil na Ótica da Ecoeficiência. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade: GeAS**, v. 3, n. 3, p. 48-64, 2014. Disponível em: <<http://www.revistageas.org.br/ojs/index.php/geas/article/view/75/pdf>> Acesso em: 20 jun. 2016.

COOPER D.R.; SCHINDLER, P.S.; **Métodos de pesquisa em Administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2007.

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A.A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 8, n. 3, p. 37-60, 2004. Edição especial. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v8nspe/v8nespa04.pdf>> Acesso em 15 jun. 2016.

DIAS, R. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2011.

DACIN, M. T.; GOODSTEIN, J.; SCOTT, W.R. S. Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum. **Academy of Management Journal**. v. 45, n. 1, p. 45-57, 2002. Disponível em: <<http://amj.aom.org/content/45/1/45.extract#>> Acesso em: 12 jun. 2016.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. In: **Business Strategy and the Environment**, v.11, p.130-141, 2002. Disponível em: <<http://www.iwoe.unisg.ch/~media/internet/content/dateien/instituteundcenters/iwoe/forschung%20nh/beyond%20the%20business%20case.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

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. Disponível em: <<https://www.ics.uci.edu/~corps/phaseii/DiMaggioPowell-IronCageRevisited-ASR.pdf>> Acesso em: 29 jun. 2016.

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, 2012.

EVANGELISTA, R. Sustentabilidade: um possível caminho para o sucesso empresarial? **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 9, n. 1-2, p. 85-96, jan./jun., 2010. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642010000100009> Acesso em: 20 dez. 2016.

FABER, N.; JORNA, R.; ENGELEN, J.V. The sustainability of “sustainability” – a study into the conceptual foundations of the notion of “sustainability”. **Journal of Environmental Assessment Policy and Management**, v. 7, n.1, p. 1-33, 2005.

FERNÁNDEZ-ALLES, M. L.; VALLE-CABRERA, R. Reconciling institutional theory with organizational theories. How neoinstitutionalism resolves five paradoxes. **Journal of Organizational Change Management**, v. 19, n. 4, p. 503-517, 2006.

Disponível em:

<[http://www.periodicos-capes.gov-](http://www.periodicos-capes.gov-br.ez132.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&metalib=aHR0cDovL21scGx1cy5ob3N0ZWQuZXhsaWJyaXNncm91cC5jb20vcHJpbW9fbGlicmFyeS9saWJ3ZWlvYWw0aW9uL3NIYXJjaC5kbz92aWQ9Q0FQRVM=&Itemid=119)

[br.ez132.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&metalib=aHR0cDovL21scGx1cy5ob3N0ZWQuZXhsaWJyaXNncm91cC5jb20vcHJpbW9fbGlicmFyeS9saWJ3ZWlvYWw0aW9uL3NIYXJjaC5kbz92aWQ9Q0FQRVM=&Itemid=119](http://www.periodicos-capes.gov-br.ez132.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&metalib=aHR0cDovL21scGx1cy5ob3N0ZWQuZXhsaWJyaXNncm91cC5jb20vcHJpbW9fbGlicmFyeS9saWJ3ZWlvYWw0aW9uL3NIYXJjaC5kbz92aWQ9Q0FQRVM=&Itemid=119) > Acesso em: 15 jul. 2016.

FIELD, A. **Descobrimo a Estatística usando o SPSS**. Trad. Lori Viali. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, C.C.G. **Tecnologia social e desenvolvimento sustentável: um estudo sob a ótica da adequação sóciotécnica**. 2012. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração de Tecnologia, Qualidade e Competitividade- Setor Ciências Sociais Aplicadas) – Universidade Federal do Paraná, UFPR, Curitiba, 2012.

Disponível em: < <http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/29679/R%20-%20T%20-%20CARLOS%20CESAR%20GARCIA%20FREITAS.pdf?sequence=1> >

Acesso em 10 dez. 2016.

GARRIDO,G.; SALTORATO, P. Isomorfismo, eficiência simbólica e legitimidade social na institucionalização da sustentabilidade socioambiental nas organizações contemporâneas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 69-82, jul./dez. 2015. Disponível em:

<[http://spell.org.br/documentos/ver/39269/isomorfismo--eficiencia-simbolica-e-](http://spell.org.br/documentos/ver/39269/isomorfismo--eficiencia-simbolica-e-legitimidade-social-na-institucionalizacao-da-sustentabilidade-socioambiental-nas-organizacoes-contemporaneas/i/pt-br)

[legitimidade-social-na-institucionalizacao-da-sustentabilidade-socioambiental-nas-organizacoes-contemporaneas/i/pt-br](http://spell.org.br/documentos/ver/39269/isomorfismo--eficiencia-simbolica-e-legitimidade-social-na-institucionalizacao-da-sustentabilidade-socioambiental-nas-organizacoes-contemporaneas/i/pt-br) > Acesso em: 20 jun. 2016.

GLADWIN, T. N.; KENNELLY, J. J.; KRAUSE, T. S. Shifting Paradigms for Sustainable Development. **Academy of Management Review**. v. 20, n. 4, p. 874-907, 1995. Disponível em:

<<https://sustainability.water.ca.gov/documents/18/3407876/shifting+paradigms+of+sustainable+development.pdf>> Acesso em: 30 mai. 2016.

GUERRA, G. C. M.; ICHIKAWA, E. Y.; A Institucionalização de representações sociais: uma proposta de integração teórica. **REGE - Revista de Gestão USP**, v. 18, n. 3, p. 339 - 359, 2011. Disponível em:

<<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36742/39463>> Acesso em 20 jul. 2016.

HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMUEL, P.; **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Trad. Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOPWOOD, M.; MELLOR, M.; OBRIEN, G. Sustainable Development - Mapping Different Approaches. **Sustainable Development**. v. 13, n. 1, p. 38-52, 2005. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=tA6MZ-NhDDEC&pg=PA395&lpg=PA395&dq=%22Sustainable+Development:Mapping+Different+Approaches%22&source=bl&ots=6mkuqZwc6q&sig=a6fiTy8-pd4OaqkreqqgdXM39vE&hl=pt-BR&sa=X&ved=0CGAQ6AEwCGoVChMIq8D-7-rqXgIVCo2QCh2FZwDA#v=onepage&q=%22Sustainable%20Development%3AMapping%20Different%20Approaches%22&f=false>> Acesso em: 30 mai. 2016.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Creating Sustainable Value. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 2, p. 56-69, 2003. Disponível em: <<http://www.stuartlhart.com/sites/stuartlhart.com/files/creatingsustainablevalue.pdf>> Acesso em 02 jul. 2016.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Desenvolvimento de produtos sustentáveis: o papel da gestão de pessoas. **Revista de Administração Pública - RAP**. Rio de Janeiro, v. 41, n. 2, p. 283-307, mar./abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000200007> Acesso em: 30 jun. 2016.

JACKSON, A.; BOSWELL, K.; DAVIS, D. Sustainability and Triple Bottom Line Reporting – What is it all about? **International Journal of Business, Humanities and Technology**. v. 1 n. 3; nov. 2011. Disponível em: <http://www.ijbhtnet.com/journals/Vol_1_No_3_November_2011/6.pdf> Acesso em: 28 jun. 2016.

KAYAGA, S.; MUGABI, J.; KINGDOM, W. Evaluating the institutional sustainability of an urban water utility: A conceptual framework and research directions. **Utilities Policy**, v. 27, p. 15-27, 2013. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957178713000398>> Acesso em 10 jul. 2016.

KIEWIET, D. J.; VOS, J. F. J. Organizational sustainability: A case for formulation a tailor-made definition. **Journal of Environmental Assessment Policy and Management**, v. 9, n. 1, p. 1-18, mar. 2007. Doi: 10.1142/S1464333207002640, Disponível em: <<http://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/S1464333207002640>> Acesso em: 01.jul.2016.

KÜHL, M.R. **Interdependência entre a colaboração para inovação e o desempenho sustentável na indústria brasileira de eletrônicos**. 2012. Tese (Doutorado em Administração)- Universidade Federal do Paraná UFPR, Curitiba, 2012. Disponível em: <<http://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/29351>> Acesso em: 20 jun. 2016.

LEAL, L. G. **Teoria Institucional e fatores determinantes da adoção de práticas sustentáveis pelas empresas 2011**. Dissertação (mestrado). Universidade FUMEC. Faculdades de Ciências Empresariais, 2011. Disponível em: <http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/l Luiz_conzaga_leal.pdf> Acesso em 20 jun. 2016.

LEFF, E. **Racionalidade Ambiental: a reapropriação social da natureza**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

LEFF, E. **Epistemologia Ambiental**. São Paulo: Cortez, 2007.

LIMA, T. C. A.; CABRAL, A. C. A.; PESSOA, M. N. M.; SANTOS, S. M. A institucional das práticas de responsabilidade social: um estudo da companhia de água e esgoto do Ceará. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. v. 9, n.1, p. 79-95, 2011. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufc.br/index.php/contextus/article/view/649/630>> Acesso em 22 jul. 2016.

LIMA, T. C. A. **A institucional das práticas de responsabilidade social: estudo da companhia de água e esgoto do Ceará**. Dissertação (mestrado). Universidade UFC. Universidade Federal do Ceará, 2008. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/16247/1/2008_dis_tcalima.pdf> Acesso em: 22 jul. 2016.

LIMA, L. F. **Estratégias e práticas de gestão, orientadas à sustentabilidade, apropriadas pelas cooperativas agropecuárias do sul do Brasil**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013. Disponível em: <<http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/33845/R%20-%20T%20-%20LUIZ%20FERNANDO%20DE%20LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 21 jun. 2016.

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

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIZEU, F. Análise institucional de práticas formais de estratégia. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v. 47, n.4, p. 89-100, Out-Dez. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v47n4/v47n4a08.pdf>> Acesso em 20 jul. 2016.

MACHADO JR., C.; SOUZA, M. T. S.; PARISOTO, I. R. S.; Institucionalização do Conhecimento em Sustentabilidade Ambiental pelos Programas de Pós-graduação Stricto Sensu em Administração. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p. 854-873, Nov./Dez. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552014000600854> Acesso em: 20 jun. 2016.

MAROCO, J. **Análise estatística – com utilização do SPSS**. 2 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOÇATO-DE-OLIVEIRA, E. W. **Validade da sustentabilidade econômica enquanto uma competência organizacional**. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2014. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.uel.br/document/?code=vtls000188205>> Acesso em 11 jun. 2016.

MOÇATO-DE-OLIVEIRA, E.W.; SOLA, D. D. L. A Institucionalização do Pilar Econômico da Sustentabilidade e a Subvalorização dos Pilares Social e Ambiental. **Revista Capital Científico Eletrônica (RCCe)**, v. 11, n.3, p. 43-57, 2013. Disponível em: <<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/2060>> Acesso em: 28 jun. 2016.

MUNCK, L. **Gestão da sustentabilidade nas organizações: um novo agir frente à lógica das competências**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MUNCK, L.; BANSI, A.C. ; GALLELI-DIAS, B. ; CELLA-DE-OLIVEIRA, F.A. Em busca da sustentabilidade organizacional : a proposição de um framework. **Revista Alcance (Online)**, v. 20, p. 31-46, 2013. Disponível em: <<http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/3430>> Acesso em 10 jun. 2016.

MUNCK, L.; GALLELI-DIAS, B.; BORIM-DE-SOUZA, R. Sustentabilidade organizacional: uma análise a partir da institucionalização de práticas ecoeficientes. **Revista Brasileira de Estratégia - REBRAE**, v. 1, n.3, p. 285-295, 2008. Disponível em: <<http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/rebrae?dd1=4449&dd99=view&dd98=pb>> Acesso em 20 jun. 2016.

MUNCK, L.; GALLELI, B.; BORIM-DE-SOUZA, R. Competências para sustentabilidade organizacional: a proposição de um framework representativo do acontecimento da ecoeficiência. **Produção**, v. 23, n.3, p. 652-669, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v23n3/aop_t6_0009_0703.pdf> Acesso em 20 jun. 2016.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. A relevância do ser humano no contexto de institucionalização e legitimação do paradigma da sustentabilidade. **REGE - Revista de Gestão USP**, v. 16, n. 3, p. 1-14, 2009. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36674>> Acesso em: 20 jun. 2016.

NASCIMENTO, L. F. **Gestão Ambiental e Sustentabilidade**. Departamento de Ciências da Administração, UFSC;(Brasília): CAPES: UAB, 2012.

PEIXOTO, A. F. **Faça o que eu digo, mas não faça o que faço: Convergências e divergências do discurso ambientalmente responsável dos consumidores e seu comportamento de consumo**. Dissertação (mestrado). Universidade Federal da Paraíba - UFPB. 2012. Disponível em: <<http://tede.biblioteca.ufpb.br:8080/handle/tede/3808>> Acesso em 20 jan. 2017.

PINHEIRO, P. F. **Implantação da responsabilidade social empresarial na gestão de fornecedores da construção civil – análise do programa TEAR**. Dissertação (mestrado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. 2008. Disponível em: <http://www.pcc.usp.br/files/text/personal_files/francisco_cardoso/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Priscila%20de%20Fran%C3%A7a%20Pinheiro.pdf> Acesso em 12 jan. 2017.

POLIJUTA EMBALAGENS, Disponível em: <<http://www.polijuta.com.br/>> Acesso em 20 mai. 2016.

PORTUGAL, N. S. **Gestão e sustentabilidade: um estudo sobre as ações e percepções dos microempreendedores individuais da microrregião de Varginha - MG**. Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Lavras - UFLA. 2014. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/4948/2/TESE_Gest%C3%A3o%20e%20sustentabilidade%3a%20um%20estudo%20sobre%20as%20a%C3%A7%C3%B5es%20e%20as%20percep%C3%A7%C3%B5es%20dos%20microempreendedores%20individuais%20da%20microrregi%C3%A3o%20de%20Varginha-MG.pdf> Acesso em 21 jan. 2017.

SACHS, I. **Desenvolvimento includente, sustentável sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCANDELARI, V.R.N. **Inovação e Sustentabilidade: Ambidestralidade e Desempenho Sustentável na Indústria Eletroeletrônica**. (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011. Disponível em: <<http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/25781/Microsoft%20Word%20-%20Tese%20Vanessa%20Scandelari%20-%202011.pdf?sequence=1>> Acesso em: 12 jul. 2016.

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

SICHE, R.; AGOSTINHO, F.; ORTEGA, E.; ROMEIRO, A. Índices versus Indicadores: Precisões conceituais na discussão da Sustentabilidade de Países. **Ambiente & Sociedade**, Campinas v. X, n. 2, p. 137-148, jul.-dez. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/asoc/v10n2/a09v10n2.pdf>> Acesso em: 22 jun. 2016.

STARIK, M.; RANDS, G.P. Weaving an integrated web: multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. **Academy of Management Review**, New York, v. 20, n. 4, p. 908-935 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/asoc/v10n2/a09v10n2.pdf>> Acesso em: 22 jun. 2016.

SUCHMAN, M.C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995. Disponível em: <<http://amr.aom.org/content/20/3/571.short>> Acesso em: 22 jul. 2016.

THOMAS, T. E.; LAMM, E. Legitimacy and organizational sustainability. **Journal of Business Ethics**. v.110, Issue 2, pp. 191-203, October. 2012. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-012-1421-4>> Acesso em 01 jul. 2016.

TOLBERT, P S.; L G. ZUCKER, A Institucionalização da Teoria Institucional in **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo, Atlas, 1999.

TURAN, F K.; **A Quantitative decision model towards maximizing organizational sustainability**. Doctoral Dissertation, University of Pittsburgh, 2010. Disponível em: <<http://d-scholarship.pitt.edu/6282/>> Acesso em: 20 jun. 2016.

VAN MARREWIJK, M.; WEERE, M. Multiple levels of corporate sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2-3, pag.107-119, 2003. Disponível em: <<https://iuccommonsproject.wikispaces.com/file/view/Corporate+Sustainability.pdf>> Acesso em: 20 jun. 2016.

VENTURA, E. C. F. **Dinâmica de institucionalização de práticas sociais: um estudo da responsabilidade social no campo das organizações bancárias**. 2005. 226 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3259/teseElvirafinal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 20 jun. 2016.

WOLFFENBÜTTEL, R. F. **Sustentabilidade e ação socioeconômica: a rede produtiva do plástico verde**. 2015. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Mestrado em Sociologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/116472/000965062.pdf?sequence=1>> Acesso em 20 jul. 2016.

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

ZYLBERSZTAJN, D. **Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

APENDICES

APENDICE A – Bloco 1 - Perfil do Indivíduo

Questões	
1. Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
Faixa etária	Qual sua idade? _____Anos
Estado civil	<input type="checkbox"/> Casado/união estável <input type="checkbox"/> Solteiro/Viúvo/ Separado/Divorciado
Escolaridade	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Completo <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Ensino Superior <input type="checkbox"/> Pós Graduação
Tempo de atuação na empresa	Quanto tempo trabalha na empresa? _____Anos

Fonte: Elaborado pelo autor

APENDICE B – Bloco 2 - Questionário processo de institucionalização

Atribua o grau de concordância das afirmações descritas, utilizando os seguintes conceitos:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



DISCORDO TOTALMENTE

CONCORDO TOTALMENTE

Variável	Questões	1 – Discordo Totalmente até 5 –Concordo Totalmente					Desconheço
Habitualização							
Q 1	A empresa tem setor responsável que dá suporte/apoio às práticas de sustentabilidade.	1	2	3	4	5	
Q 2	A empresa promove palestras, reuniões, sobre Sustentabilidade para os empregados.	1	2	3	4	5	
Q 3	A empresa investe em novas tecnologias para melhorar a qualidade dos serviços e produtos.	1	2	3	4	5	
Objetificação							
Q 4	A empresa oferece melhoria aos empregados, como qualidade de vida, segurança no trabalho.	1	2	3	4	5	
Q 5	A empresa trabalha com alguma outra empresa que desenvolve questões de sustentabilidade, como coleta de lixo reciclável ou economia de água e energia.	1	2	3	4	5	
Q 6	A empresa oferece inclusão social: programas de estágio, projeto "treine", inclusão em projetos sociais, como menor aprendiz.	1	2	3	4	5	
Sedimentação							
Q 7	A empresa é comprometida com o desenvolvimento da sociedade, através de programas, como educação ambiental, coleta lixo reciclável, entre outros.	1	2	3	4	5	
Q 8	A empresa demonstra claramente os resultados obtidos da sustentabilidade (reciclagem, ginastica laboral, projetos de aprendiz).	1	2	3	4	5	
Q 9	A empresa acompanha seu relacionamento com a comunidade nas questões ambientais e sociais (jovem aprendiz, coleta de lixo reciclável), reavaliando seu trabalho.	1	2	3	4	5	

APENDICE C – Bloco 3 - Questionário relacionado às práticas da organização

Atribua o grau de concordância das afirmações descritas, utilizando os seguintes conceitos:

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------



DISCORDO TOTALMENTE

CONCORDO TOTALMENTE

Variável	Questões	1 – Discordo Totalmente até 5 –Concordo Totalmente					Desconheço
		1	2	3	4	5	
Q 10 social	A empresa prioriza oportunidade de trabalho para a comunidade local.	1	2	3	4	5	
Q 11 social	A empresa faz investimentos para melhoria da qualidade de vida da comunidade local.	1	2	3	4	5	
Q 12 social	A empresa oferece treinamentos e cursos de capacitação a todos os empregados.	1	2	3	4	5	
Q 13 social	A empresa busca sugestões dos empregados para melhorias nos processos para segurança, saúde e bem estar do trabalhador.	1	2	3	4	5	
Q 14 ambiental	A empresa busca reduzir o consumo de água e energia no processo produtivo.	1	2	3	4	5	
Q 15 ambiental	A empresa desenvolve ações para diminuir quantidade de resíduos (lixo) gerados no processo produtivo.	1	2	3	4	5	
Q 16 ambiental	A empresa desenvolve a conscientização ambiental dos empregados.	1	2	3	4	5	
Q 17 ambiental	A empresa adota produtos e embalagens que permitam ser reciclados após o uso.	1	2	3	4	5	
Q 18 econômico	A empresa busca práticas para diminuir riscos de perdas referentes a responsabilidade ambiental, de saúde e segurança	1	2	3	4	5	
Q 19 econômico	A empresa busca práticas para diminuir reclamações e devoluções dos clientes.	1	2	3	4	5	
Q 20 econômico	A empresa busca ampliar a participação no mercado. (novos clientes)	1	2	3	4	5	
Q 21 econômico	A empresa busca taxa de crescimento no faturamento (aumentar as vendas)	1	2	3	4	5	

APENDICE D – Bloco 4 - Questionário voltado para o indivíduo com compromisso frente à Sustentabilidade.

Atribua o grau de concordância das afirmações descritas, utilizando os seguintes conceitos:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



DISCORDO TOTALMENTE



CONCORDO TOTALMENTE

Variável	Questões	1 – Discordo Totalmente até 5 –Concordo Totalmente					Desconheço
		1	2	3	4	5	
Q 22 ambiental	Você descarta corretamente os resíduos (lixo) em sua empresa.	1	2	3	4	5	
Q 23 ambiental	Você faz correto uso da água em sua empresa, como fechar a torneira ou informar sobre vazamentos.	1	2	3	4	5	
Q 24 ambiental	Você economiza energia em sua empresa, como apagar luzes em salas vazias, utilizar ventilação natural ao invés de ar condicionado ou ventiladores.	1	2	3	4	5	
Q 25 social	Você participa ou promove alguma ação voltada às questões sociais em sua empresa (ginastica laboral, palestras educativas)	1	2	3	4	5	
Q 26 social	Você é uma pessoa motivada a praticar ação social na empresa (ginastica laboral, palestras educativas).	1	2	3	4	5	