

A institucionalização da sustentabilidade organizacional na Itaipu Binacional

Nadiessa Cappellari, Silvio Roberto Stefani e Marcos de Castro

RESUMO

A sustentabilidade tem obtido lugar de destaque nas discussões tanto no meio acadêmico quanto no organizacional, a partir do reconhecimento de que a adoção de uma postura ética e responsável nos negócios contribui para os resultados organizacionais e para a sociedade como um todo. Nesse contexto, este trabalho busca compreender a institucionalização da sustentabilidade organizacional (TBL) na Itaipu Binacional. A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso com abordagem qualitativa. Verificou-se que a usina trabalha práticas sociais, ambientais e econômicas de maneira equilibrada, e seus funcionários possuem baixa resistência às práticas de sustentabilidade organizacional, favorecendo, assim, a sua sobrevivência entre os membros. As evidências e os resultados apontam que a prática pesquisada se encontra na fase de institucionalização total na organização pesquisada. A principal contribuição do estudo reside nos elementos que mostram como a institucionalização da sustentabilidade organizacional proporciona legitimidade à organização, atuando como um fator que beneficia as ações estratégicas da Itaipu Binacional.

Palavras-chave: sustentabilidade organizacional; institucionalização; teoria institucional.

Organizational institutionalization of sustainability at Itaipu Binacional

ABSTRACT

Sustainability has gained prominence in discussions in both academia and the organization, from the recognition that the adoption of an ethical and responsible attitude in business contributes to organizational results and society as a whole. In this context, this paper seeks to understand the institutionalization of organizational sustainability (TBL) at Itaipu Binacional. The research is characterized as a case study with qualitative approach. It has been found that the plant works in social, environmental and economic practices in a balanced manner, and its employees have low resistance to organizational sustainability practices favoring their survival among members. Evidence and results indicate that Itaipu is in the phase of total institutionalization. The main contribution of the study lies in the elements that show how the institutionalization of organizational sustainability provides legitimacy to the organization, acting as a factor that benefits Itaipu Binacional's strategic actions.

Keywords: organizational sustainability; institutionalization; institutional theory.

Recebido em: 08/08/2019

Revisado em: 26/09/2019

Aprovado em: 30/04/2020



Nadiessa Cappellari 

Universidade Estadual do Centro-
-Oeste, Brasil
Mestra em Administração,
Universidade Estadual do Centro-
-Oeste, Brasil

nadiessa.cappellari@hotmail.com

Silvio Roberto Stefani 

Universidade Estadual do Centro-
-Oeste, Brasil
Doutor em Administração,
Universidade de São Paulo

professor-silvio@hotmail.com

Marcos de Castro 

Universidade Estadual do Centro-
-Oeste, Brasil
Doutor em Administração,
Universidade Federal do Paraná, Brasil

marcosdecastroms@yahoo.com.br

Introdução

A discussão sobre sustentabilidade tem ganhado relevância nos mais distintos ambientes. Organizações públicas, privadas, nacionais, internacionais e não governamentais (ONGs) têm se dedicado a entender no contexto organizacional como questões relacionadas à preservação ambiental, valorização do ser humano e aspectos econômicos que afetam o resultado das suas decisões estratégicas (Blowfield, 2013; Galleli & Hourneaux, 2019).

Esse movimento tem acontecido principalmente devido a novas demandas ambientais, em que se exige das organizações uma postura ética e responsável nos negócios, com vistas ao desenvolvimento sustentável (DS). Ademais, a sociedade está sendo pressionada a repensar suas ações, buscando atitudes que preservem o planeta, propiciem melhorias nos padrões de qualidade de vida, erradicação da pobreza e distribuição equitativa dos recursos (Hopwood, Mellor, & O'Brien, 2005).

Apesar do reconhecimento de sua importância, Soparnot (2011) considera que os avanços no campo do DS têm acontecido de forma lenta, com dificuldades de operacionalização. Neste sentido, as pesquisas de Blowfield (2013) e Munck (2013) apontam as organizações empresariais como possuidoras de um importante papel nesse contexto. Isso ocorre em razão de a sustentabilidade organizacional (SO) ser o resultado do atendimento das expectativas dos *stakeholders* diretos e indiretos, sem que a capacidade de sustentar necessidades futuras seja comprometida (Munck, 2013). Por meio da SO, as organizações são pressionadas a contribuir com o DS, buscando o equilíbrio nos aspectos ambientais, sociais e econômicos (Elkington, 2011). Esses pressupostos formam e sustentam os três pilares da sustentabilidade, apresentados por Elkington (2011) como *triple bottom line* (TBL).

Considerando que as organizações são pressionadas a adequar suas práticas organizacionais aos pressupostos sustentáveis para se legitimarem perante a sociedade, compreende-se que elas estão reagindo às externalidades, remetendo aos pressupostos defendidos pela teoria institucional (TI) (Nardelli & Griffith, 2003). Essa teoria permite explicar como determinados arranjos organizacionais surgem, se tornam estáveis ou são modificados. Dentro dela, o institucionalismo sociológico defende que as instituições fazem parte de uma realidade socialmente construída (Berger & Luckmann, 1967), incorporando regras e normas, sistemas de crenças, diagramas e modelos cognitivos, que fazem parte do conjunto de pressupostos inquestionáveis da organização (Duarte, 2013). Assim, as organizações e o ambiente são influenciados por propriedades simbólico-normativas das estruturas, permitindo maior compreensão das relações interorganizacionais que estão envolvidas (Carvalho, Vieira, & Silva, 2012). Além desses aspectos, mesmo reconhecendo que o processo de institucionalização faz referência às coletividades sociais, neste estudo a ótica do institucionalismo organizacional permite considerar que estruturas e práticas organizacionais estão vinculadas (mesmo que parcialmente), com os valores ambientais. Tal noção estaria orientada por legitimação social que, em diferentes graus, condiciona a ação organizacional (Tolber & Zucker, 1999),

de modo que a institucionalização representa um processo condicionado pela lógica da conformidade às normas socialmente aceitas, implicando em aceitação e credibilidade. Assim, neste estudo se observa um caso único, ou entidade, por considerar que ele é capaz de apresentar o fenômeno da sustentabilidade enquanto produto do processo que ocorre na coletividade social (Guarido & Costa, 2012).

A escolha da Itaipu Binacional para o desenvolvimento dessa pesquisa se deu por ser exemplo de organização que procura integrar os pressupostos sustentáveis em suas estratégias e ações, que é juridicamente internacional e responsável pela gestão da usina. Seu modelo de operação sustentável e gestão participativa enfatizam o respeito à natureza e desenvolvimento sustentável a 29 municípios brasileiros da sua região de influência, sobretudo desde 2003, quando externalizou seu compromisso com a sustentabilidade. A Itaipu é a segunda maior hidrelétrica do mundo em termos de capacidade instalada e possui o recorde mundial de geração de energia (Itaipu, 2018; Mendonça, Cunha, & Nascimento, 2018).

Partindo do pressuposto que a Itaipu Binacional possui ações voltadas para a sustentabilidade organizacional e, considerando a relevância dos temas debatidos para a sociedade atual, este trabalho tem como propósito compreender a institucionalização da sustentabilidade organizacional (na perspectiva *Triple Bottom Line* – TBL) na Itaipu Binacional. Assim, a partir desta proposta, busca-se reconhecer uma nova tendência nas discussões teóricas e de investigação sociológicas, ao se “apontar a perspectiva institucional como um dos construtos teóricos mais promissores, juntamente com a perspectiva ecológica e de redes, para explicar o funcionamento e evolução da sociedade organizacional” (Carvalho & Vieira, 2012, p. 475). A seguir, apresenta-se o quadro teórico da pesquisa.

■ Quadro teórico

Institucionalização

A teoria institucional estabeleceu suas origens em formulações teóricas do final do século XIX, em meio aos debates sobre o método científico, na Alemanha. Entre seus principais precursores estão os economistas Thorstein Veblen (1857-1929), John Commons (1862-1945) e Westley Mitchel (1874-1948) e os sociólogos Emile Durkheim (1858-1917) e Max Weber (1864-1920), que aprofundaram e solidificaram as bases da teoria (Scott, 2001; Carvalho & Vieira, 2012).

Os trabalhos iniciais sobre o tema foram realizados no sentido de compreender como uma organização pode se tornar uma instituição ou então ganhar legitimidade perante a sociedade e sobreviver ao ambiente de negócios. Tais discussões resultaram na corrente conhecida por “desenvolvimento institucional”, que causou grande impacto nos estudos organizacionais, especialmente por seu caráter aplicado (Peci, 2006).

A origem das pesquisas sob o enfoque institucional se deu no final da década de 1940, a partir dos trabalhos de Philip Selznick, discípulo de Robert Merton (Farias, 2013). Nessa abordagem, a organização é considerada uma

expressão estrutural da ação racional, constantemente impactada pelas pressões do ambiente social, resultando em sistemas orgânicos (Carvalho, Vieira, & Lopes, 1999).

No campo dos estudos organizacionais predomina o enfoque sociológico, que também foi adotado neste trabalho (Carvalho, Vieira, & Silva, 2012). Essa abordagem demonstra ser a mais adequada para compreender o processo de institucionalização da sustentabilidade na Itaipu Binacional, que é influenciado pelas variáveis sociais e culturais do ambiente no contexto institucional.

O institucionalismo sociológico surgiu no final da década de 1950, com base nos trabalhos de Max Weber e Durkheim sobre a ordem social e de mercado (Dimaggio & Powell, 2005). Nessa corrente, as instituições fazem parte de uma realidade socialmente construída, incorporando regras e normas, sistemas de crenças, diagramas e modelos cognitivos, que acabam fazendo parte do conjunto de pressupostos inquestionáveis da organização (*taken for granted*) (Berger & Luckmann, 1967).

Considerando que as organizações adotem determinados comportamentos e atitudes para se tornarem legítimas perante a sociedade, emerge, assim, o conceito de institucionalização. De acordo com Selznick (1971), institucionalização é um processo. Para Machado-da-Silva e Fonseca (1993, p. 34) a institucionalização é “o processo de transformar crenças e ações em regras de conduta social”. Assim, a institucionalização também pode ser entendida como um processo central no desenvolvimento e perpetuação de grupos sociais duradouros.

O processo de institucionalização acontece quando novos ideais aparecem no campo organizacional, devido a eventos que fazem com que as práticas estabelecidas se desestabilizem (George, Nabiha, & Jalaludin, 2018). Smith e Raven (2012) acrescentam que para que a institucionalização ocorra, é necessária uma coalizão suficientemente poderosa capaz de provocar as mudanças.

Tolbert e Zucker (1999) propuseram um modelo sobre a institucionalização dividido em três etapas/fases, que fundamenta a base para este estudo: habitualização, objetificação e sedimentação. Na fase de habitualização, ou estágio pré-institucional, a organização e origina novos arranjos estruturais em respostas a incertezas ou problemas organizacionais específicos. Nesta fase, as empresas que estão passando por problemas semelhantes podem adotar soluções satisfatórias desenvolvidas por outras organizações, conduzindo à “invenção simultânea” (Tolbert & Zucker, 1999).

Já na fase de objetificação, ou estágio semi-institucional, ocorre a propagação de uma determinada estrutura que conduz a um status mais permanente e generalizado. Corresponde também ao desenvolvimento de significados sobre o novo arranjo organizacional, ação ou norma e sua difusão entre os membros da organização (Tolbert & Zucker, 1999).

A última fase do processo é a sedimentação ou total institucionalização. Esta etapa é marcada pela continuidade histórica da estrutura adotada, além da sua sobrevivência pelas gerações de membros da organização. Nela, as estruturas são compartilhadas plenamente por todo o grupo de atores teorizados e perduram ao longo do tempo (Nunes, 2013).

Tolbert e Zucker destacam que, à medida que avançam os níveis, os atores organizacionais firmam relações sociais mais fortes, as normas e procedimentos são mais bem compreendidos e a identidade organizacional é difundida entre os membros com mais fluidez, ou seja, a taxa de sobrevivência é crescente e mais longa. Neste sentido, Barnes, Durranta, Kerna e MacKerrona (2018) indicam que a institucionalização pode variar de fraca (ou seja, compartilhada por apenas alguns atores) à forte (ou seja, sedimentada em uma população de usuários por um período significativo de tempo).

Portanto, o presente artigo busca justamente identificar em qual nível está o processo de institucionalização da SO na Itaipu Binacional, tendo em vista a relevância do tema.

Sustentabilidade organizacional

A SO pode ser definida como “o encontro das necessidades dos *stakeholders* diretos e indiretos (funcionários, clientes, comunidades, grupos de pressão) sem que a capacidade de sustentar necessidades futuras seja comprometida” (Munck, 2013, p.31). O índice *Dow Jones* de sustentabilidade define SO como a abordagem de negócios que cria valor de longo prazo para os acionistas, ao vislumbrar novas oportunidades de gerenciar os riscos decorrentes da evolução econômica, ambiental e social (Blowfield, 2013).

Silva e Callado (2017) analisaram o efeito em decorrência das ações das organizações após a “divulgação de inclusão no ranking Global 100”, utilizando a metodologia de Estudo de Eventos no período de 2005 a 2016. Os resultados da pesquisa apontaram que a divulgação do ranking Global 100 não gerou efeito positivo ou negativo significativo nas ações das empresas que foram incluídas no ranking. Relatam, ainda, estudos com efeitos positivos e neutros em outras bolsas e indicadores.

Nesse contexto, Galleli e Hourneaux (2019) descrevem que a sustentabilidade organizacional é uma demonstração da integração sistêmica e balanceada de aspectos sociais, ambientais e econômicos da estratégia de negócios. Esse conceito de grande alcance deve ser um componente importante de suas estratégias.

Nesse sentido, as organizações são desafiadas a inovar constantemente, mudando a ênfase de crescimento econômico (com foco na quantidade) para desenvolvimento sustentável (com foco nas qualidades econômicas, ambientais e sociais), considerando as três dimensões da sustentabilidade, o *Triple Bottom Line* (TBL) ou “Tripé da Sustentabilidade”. Essa abordagem enfatiza aspectos como lucro, desenvolvimento social e preservação ambiental (Elkington, 2011).

O detalhamento das dimensões demonstra que, quando as sustentabilidades econômica, ambiental e social são conquistadas, a organizacional é viabilizada. Porém, cabe ressaltar que o sucesso de um ou dois aspectos do tripé não se sustenta em longo prazo. O equilíbrio só será atingido quando questões como lucros, pessoas e planetas forem gerenciadas de maneira harmônica (Elkington, 2011).

Munck (2013), por sua vez, sustenta o sucesso nos três aspectos do tripé, o que contribui para que se atinja sustentabilidade em longo prazo, gerando os fenômenos de relacionamento denominados: ecoeficiência (pilar econômico e pilar ambiental), justiça ambiental (pilar ambiental e pilar social) e inserção social (pilar social e pilar econômico).

Dessa forma, as organizações passaram a competir pela legitimidade relacionada à mudança de postura, tornando a sustentabilidade uma nova demanda institucional (Garrido & Saltorato, 2015). Essa busca de legitimidade também pode ser motivada pela pressão das associações ou sindicatos industriais e comerciais, orientações governamentais e para acompanhar os líderes de mercado (Nabiha & Jalaludin, 2018).

Assim, torna-se coerente compreender o uso de práticas sustentáveis por meio da teoria institucional. Essa abordagem assegura que, quando novos valores são institucionalizados, ou seja, as práticas esperadas nos vários contextos sociais são desenvolvidas e se tornam “mitos” a serem seguidos, as organizações tendem a responder às pressões ambientais e a adotar modelos entendidos como apropriados pela sociedade (Moore, 2013).

É possível afirmar, portanto, que a adoção das práticas sustentáveis é uma resposta na busca da legitimidade ao ambiente institucional, tornando o tema uma nova demanda organizacional. Desta forma, cabe salientar que as mudanças das práticas sustentáveis são gradativas e necessitam de tempo, conscientização, necessidade de inovação, habitualização, consenso social a respeito da estrutura e da sedimentação. Isso para que alcancem seu maior grau de institucionalização, estando orientadas para a responsabilidade econômica, social e ambiental concomitantemente (Garrido & Saltorato, 2015). A seguir, no próximo tópico apresenta-se os procedimentos metodológicos do estudo.

Procedimentos metodológicos

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, que leva em consideração o interesse de aprofundar o conhecimento sobre um caso específico, de forma a compreender o processo de institucionalização da SO do ponto de vista dos informantes (Denzin & Lincoln, 2006). Quanto aos fins, é descritivo, uma vez que os dados coletados foram apresentados por meio de transcrições de entrevistas e anotações de campo. Sendo assim, buscou-se detalhar quais são os acontecimentos, fatos e fenômenos relacionados ao grau de institucionalização da SO. Ademais, é estudo de caso único, utilizado com estratégia para compreender em que grau de institucionalização se encontram as práticas organizacionais voltadas para a sustentabilidade atualmente (Yin, 2015).

Com relação à perspectiva temporal, o estudo foi caracterizado como pesquisa de dados transversais, uma vez que seus elementos são investigados somente uma vez ao longo do tempo (Babin, Hair, Money, & Samouel, 2005, p.87). A coleta de dados aconteceu no mês de setembro de 2016, com autorização da Presidência da Itaipu Binacional. As pessoas

investigadas foram selecionadas de acordo com o posicionamento hierárquico (estratégico, tático, operacional), sendo aquelas as responsáveis por atuarem diretamente com a gestão ambiental, social e sustentabilidade organizacional e assim puderam fornecer as informações necessárias para responder aos objetivos e problema deste trabalho. Outrossim, dependeu-se também das condições de acesso proporcionadas pelos responsáveis da empresa.

A coleta de dados se deu por meio de: (a) entrevistas semiestruturadas; (b) observação (não-participante); (c) diário de pesquisa, e; (d) documentos e registros em arquivos, atendendo às coletas de informações necessários para o estudo de caso (Yin, 2015). As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas a partir de um roteiro que coletou informações com o objetivo de caracterizar o entrevistado (sexo, telefone, e-mail, formação acadêmica, função atual, tempo de trabalho) e também por questões construídas a partir do referencial teórico e adaptado do modelo de Alves (2012), já testado e validado, com objetivos coletar informações sobre o grau de institucionalização das práticas da sustentabilidade.

Desta forma, foram conduzidas em uma amostra de 12 funcionários, denominados por meio de letras maiúsculas do alfabeto, de entrevistado “A”, à “L”, nos escritórios de Curitiba e Foz do Iguaçu, estado do Paraná. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, com o consentimento prévio dos entrevistados, que assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido. As gravações tiveram duração média de 49 minutos cada, totalizando aproximadamente nove horas e quarenta e oito minutos de gravação.

Já a observação não participante foi realizada durante as visitas na Itaipu Binacional, para compreender as práticas, as interações e os eventos que envolvem as ações de SO (Bardin, 2016). O diário de pesquisa, por sua vez, foi utilizado durante a observação realizada na empresa, bem como nas entrevistas. Além da pesquisa de campo como fonte primária, os dados secundários considerados foram os materiais informativos da empresa, livros publicados pela Itaipu, revistas especializadas, relatórios de sustentabilidade, sites da organização e pesquisas já realizadas na usina. A análise desses documentos teve como finalidade levantar informações e ampliar a compreensão de fatos e objeto temporal, social, histórico e cultural do foco estudado.

Por fim, o tratamento, a análise e a interpretação das evidências foram realizadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (2016, p.44), a análise de conteúdo representa “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Também foi feita a triangulação por meio de entrevistas de funcionários, diário de pesquisa, análise documental, relatórios, sites, pesquisas anteriores, observação não-participante, entre outros, relacionando os dados com a literatura abordada.

Primeiramente, os dados foram separados e depois categorizados de acordo com a fundamentação teórica, condizentes aos objetivos deste trabalho. Na sequência, foram escolhidos os documentos e os entrevistados que compuseram a base de dados para o estudo. Posteriormente, o

material foi lido e organizado, constituindo os indicadores para fundamentar a interpretação. As categorias foram utilizadas para inferência e, em seguida, para interpretação e análise, oferecendo elementos para as considerações finais.

Para demonstrar como a pesquisa foi conduzida a partir dos dados coletados, estabeleceu-se um modelo teórico representativo (Figura 1), composto por categorias de análise. Cada categoria foi analisada de maneira independente. As flechas representam as relações entre as categorias.

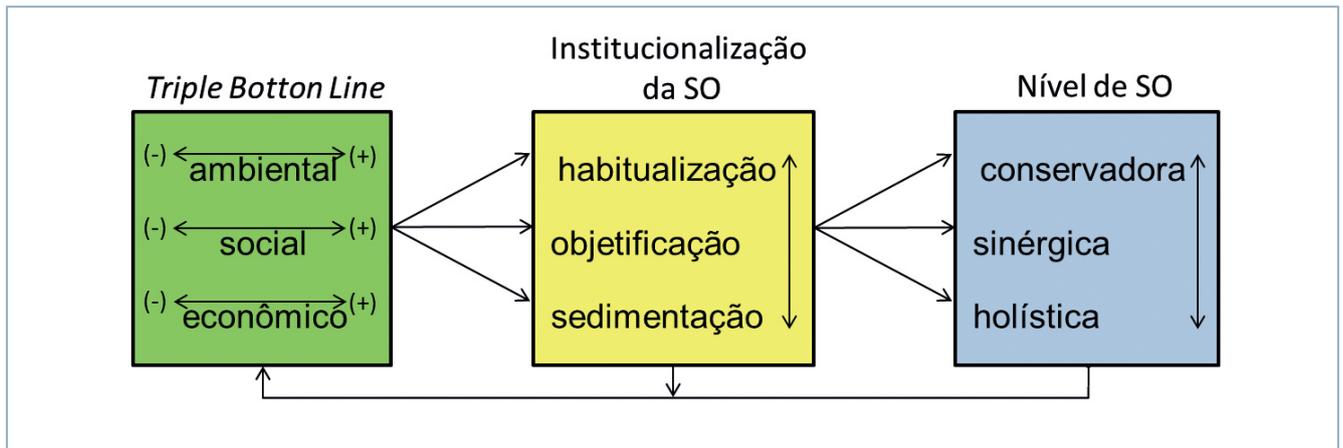


Figura 1. Modelo teórico de estudo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O modelo teórico apresentado foi fundamentado a partir da teoria de Tolbert e Zucker (1999), que propõem a institucionalização em três fases distintas, composto pelos níveis de habituação, objetificação e sedimentação; pelas dimensões da TBL propostas por Elkington (2011) e pelos níveis de sustentabilidade organizacional proposto por Van Marrewijk (2010).

Esse estudo propôs em seu modelo teórico a articulação dos temas TBL, nível de sustentabilidade organizacional e institucionalização da sustentabilidade organizacional, facilitando a visualização das categorias de análise sobre o processo a ser pesquisado (Bauer & Gaskell, 2015).

Dentro de cada categoria foram criadas subcategorias que obedecem aos modelos teóricos literários apresentados pelos referidos autores. As subcategorias consideradas foram: inovação, estrutura, monitoramento interorganizacional e políticas e procedimentos (habituação); consenso social, difusão da estrutura e presença de *champions* (objetificação); resultados positivos, continuidade da estrutura e baixa resistência (sedimentação); pilar social, pilar ambiental e pilar econômico (TBL); e SO consciente/conservadora, SO sinérgica e SO holística (nível de sustentabilidade organizacional).

Os aspectos que serão analisados são apresentados nos Quadros 1 e 2, juntamente com as definições constitutivas (DC) e as definições operacionais (DO):

Quadro 1: Categorias de análise

Categorias	Subcategorias	DC	DO
Habitualização	Inovação	Ação que produz modificações causando ruptura ou melhoria contínua em busca do aperfeiçoamento dos serviços.	Realizou-se com as entrevistas do roteiro semiestruturado (questões 1 e 2), observação do ambiente e diário de pesquisa.
	Estrutura	A forma pela qual o trabalho é dividido em tarefas diferentes e como essas são coordenadas (Mintzberg, 2003).	Realizou-se com as entrevistas do roteiro semiestruturado (questões 3 e 4), observação do ambiente e diário de pesquisa.
	Políticas e Procedimentos	Os novos arranjos organizacionais adquirem políticas e procedimentos específicos dentro da organização (Tolber & Zucker, 1999).	Realizou-se com as entrevistas do roteiro semiestruturado (questões 5 e 6), observação do ambiente e diário de pesquisa.
Objetificação	Consenso social	Quanto maior o grau de institucionalização, menor é a resistência e maior é o consenso social sobre o valor da estrutura (Oliver, 1991).	Realizou-se com as entrevistas do roteiro semiestruturado (questões 7 e 8), observação do ambiente e diário de pesquisa.
	Monitoramento interorganizacional	Análise das empresas concorrentes a fim de buscarem ações legitimadas (Dimaggio & Powell, 1991).	Realizou-se com as entrevistas do roteiro semiestruturado (questão 9), observação do ambiente e diário de pesquisa.
	Difusão da estrutura	As formas organizacionais se tornam mais legítimas quando se espalham (Dimaggio & Powell, 1991).	Realizou-se com as entrevistas do roteiro semiestruturado (questão 10), observação do ambiente e diário de pesquisa.
	Presença de <i>champions</i>	Um grupo que tem interesse na estrutura pode promover a sua difusão (Tolber & Zucker, 1999).	Realizou-se com as entrevistas do roteiro semiestruturado (questão 11), observação do ambiente e diário de pesquisa.
Sedimentação	Resultados positivos	É necessária uma relação positiva entre a institucionalização e os resultados (Tolber & Zucker, 1999).	Realizou-se com as entrevistas do roteiro semiestruturado (questões 12 e 13), observação do ambiente e diário de pesquisa.
	Continuidade da estrutura	Continuidade histórica da estrutura adotada (Tolber & Zucker, 1999).	Realizou-se com as entrevistas do roteiro semiestruturado (questões 16 e 17), observação do ambiente e diário de pesquisa.
	Baixa resistência	A baixa resistência assegura a perpetuação da estrutura no tempo (Zucker, 1989).	Realizou-se com as entrevistas do roteiro semiestruturado (questões 14 e 15), observação do ambiente e diário de pesquisa.

Fonte: Adaptado de Alves (2012).

Na sequência, as demais categorias de análise:

Quadro 2: Categorias de análise

Categorias	Subcategorias	D.C	D.O
TBL	Pilar Social	Envolve a preocupação com os impactos sociais das inovações nas comunidades humanas dentro e fora da organização (desemprego; exclusão social; pobreza; diversidade organizacional) (Elkington, 2011).	Analisaram-se as práticas sociais apresentadas no relatório de sustentabilidade de 2015, com suporte das entrevistas para melhor compreensão dos dados.
	Pilar Ambiental	Preocupa-se com os impactos ambientais gerados pelo uso de recursos naturais e pelas emissões de poluentes (Elkington, 2011).	Analisaram-se as práticas ambientais apresentadas no relatório de sustentabilidade de 2015, com suporte das entrevistas para melhor compreensão dos dados.
	Pilar Econômico	Refere-se à obtenção de lucro e a geração de vantagens competitivas (Elkington, 2011).	Analisaram-se as práticas econômicas apresentadas no relatório de sustentabilidade de 2015, com suporte das entrevistas para melhor compreensão dos dados.
Nível de sustentabilidade organizacional	SO consciente / conservadora	Procura equilibrar as preocupações econômicas, sociais e ambientais, com o mesmo patamar de importância (Van Marrewijk, 2010).	Realizou-se com as entrevistas do roteiro semiestruturado (questões 18 e 19), observação do ambiente e diário de pesquisa.
	SO sinérgica	Busca por soluções equilibradas e funcionais, criando valor nos aspectos econômicos, sociais e ambientais da organização, em uma abordagem sinérgica, onde todos ganham em conjunto (Van Marrewijk, 2010).	Realizou-se com as entrevistas do roteiro semiestruturado (questões 20 e 21), observação do ambiente e diário de pesquisa.
	SO holística	A SO é totalmente integrada e incorporada em todos os aspectos da organização, visando contribuir para a qualidade e a continuação da vida, agora e no futuro (Van Marrewijk, 2010).	Realizou-se com as entrevistas do roteiro semiestruturado (questões 22 e 23), observação do ambiente e diário de pesquisa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As categorias presentes nos Quadros 1 e 2 são apresentadas no referencial teórico, com propósito de permitir que a coleta de dados forneça informações necessárias à pesquisa, respondendo os objetivos do trabalho e acrescentando informações que possam colaborar com o estudo. A seguir apresenta-se as análises de dados e resultados do estudo.

Análise de dados e resultados

Caracterização do objeto de estudo

Este estudo foi realizado na Itaipu Binacional. Essa empresa é juridicamente internacional, responsável pela construção e gestão de usina, construída no período de 1975 a 1982. Ela é criada e regida pelo tratado de Itaipu, assinado em 26 de abril de 1973. A usina está localizada sobre o Rio Paraná, na fronteira entre o Brasil (Foz do Iguaçu) e o Paraguai (Hernandárias). As sedes são nas

idades de Brasília e Assunção, e há escritórios em Curitiba, Foz do Iguaçu, Guairá, Santa Helena, São Paulo e Cidade de Leste (Itaipu, 2018).

Embora possua base legal própria, procura estar alinhada aos paradigmas jurídicos vigentes nos dois países sócios. Os governos do Brasil e do Paraguai compartilham igualmente a posse, a administração e o direito de aquisição da energia produzida para consumo próprio (Itaipu, 2018).

Além disso, nos últimos anos, buscou integrar os pressupostos de sustentabilidade em sua gestão. Assim, reformulou sua estratégia empresarial, alinhando excelência operativa, desenvolvimento socioeconômico e responsabilidade socioambiental em um mesmo patamar de importância. Para atingir os objetivos organizacionais, a empresa adequou missão, visão e política a fim de assegurar que os novos valores se institucionalizem (Itaipu, 2018).

Para melhor compreensão evolução histórica da Itaipu, segue o Quadro 3, com sua linha do tempo e principais acontecimentos:

Quadro 3: Linha do tempo Itaipu Binacional

Ano	Marco Histórico
1966	Assinatura da Ata do Iguaçu: Brasil e Paraguai iniciam negociações de um acordo para aproveitamento energético do Rio Paraná.
1973	Em 26 de abril, os presidentes do Brasil e do Paraguai assinam o Tratado de Itaipu.
1974	A entidade Itaipu Binacional é formada e a infraestrutura para receber os trabalhadores começa a ser montada.
1975	Início da construção da usina. O projeto inicial previa 18 unidades geradoras, totalizando potência instalada de 12.600 megawatts (MW) e produção anual de 75 milhões de megawatts-hora (MWh).
1982	Formação do reservatório em apenas 14 dias. No dia 5 de novembro a Itaipu foi oficialmente inaugurada.
1984	A primeira unidade geradora começa a produzir energia, em fase de testes. A operação comercial iniciou um ano depois.
1991	A 18ª unidade geradora entra em operação e os municípios e estados brasileiros são incluídos na distribuição de royalties.
1997	Refinanciamento da dívida da construção da usina junto à Eletrobras.
1999	A Itaipu alcança a produção de 90 milhões de MWh de energia.
2000	Pela primeira vez, a Itaipu bate o recorde mundial de geração de energia ao produzir 93.427.598 MWh.
2003	Inclusão da responsabilidade social e ambiental e do desenvolvimento econômico, turístico e tecnológico sustentável na missão da empresa.
2005	Notas Reversais estabelecem que as iniciativas social e ambiental são componentes permanentes na empresa. É implantado processo seletivo público para contratação de empregados.
2006	Adesão aos preceitos da Lei Sarbanes-Oxley (SOX).
2007	Entra em operação a última unidade geradora instalada, totalizando 20 e potência de 14 mil MW.
2008	A Itaipu ultrapassa o seu próprio recorde mundial ao gerar 94.684.781 MWh.
2009	Criação da Ouvidoria (Brasil) e Defensoria (Paraguai).
2010	Criação da Assessoria de Responsabilidade Social.
2012	A Itaipu registra pela terceira vez a maior produção mundial de energia, com 98.287.128 MWh. É lançado o Sistema de Gestão para a Sustentabilidade (SGS).
2013	Ao gerar 98.630.035 MWh, a Itaipu atinge a marca de maior geradora de energia elétrica do mundo pela quarta vez.
2014	A binacional celebra 40 anos de sua criação e 30 anos de geração de energia.
2015	A usina retoma a liderança mundial em geração anual de energia elétrica, que no ano anterior havia sido conquistada pela hidrelétrica chinesa Três Gargantas.

Fonte: Itaipu (2016, p. 10).

Percebe-se a preocupação da usina em expandir suas atividades, acompanhada pelo cuidado com os indivíduos e o meio ambiente. Atualmente ela possui representatividade nacional e internacional, visto quando alcançou a premiação da melhor prática de gestão de recursos hídricos do mundo, concedido pela Organização das Nações Unidas (ONU), com o programa Cultivando Água Boa. Em 2019 e 2017 foi considerada reserva da biosfera – as áreas protegidas da Itaipu no Brasil ganharam o status de Reserva da Biosfera da ONU (Unesco). Já em 2017 e 2016 foi premiada com o programa Biodiversidade Nosso Patrimônio e com o programa Cultivando Água Boa, em 2011 (com o programa Desenvolvimento Rural Sustentável) e em 2012 (com o case Gestão de Bacias Hidrográficas) (Itaipu, 2020).

Assim, a experiência da Itaipu tem inspirado diversas organizações ao redor do mundo a incorporar os pressupostos sustentáveis em suas práticas, sendo consultada pelos seus projetos de gestão e educação ambiental, pesquisa e desenvolvimento em energias renováveis, apoio ao turismo regional e iniciativas para o fomento à melhoria nas condições de educação, saúde, emprego e renda em sua região de influência.

Resultados da pesquisa

Primeira fase da institucionalização

A institucionalização se inicia por meio de mudanças que acontecem na fase denominada de habitualização (Tolbert & Zucker, 1999). Essa fase se caracteriza pela adoção de novos arranjos estruturais, que normalmente são respostas a problemas organizacionais específicos (Alves, 2012). Dentro da categoria habitualização foram consideradas três subcategorias, a saber: inovação, estrutura, e políticas e procedimentos.

A **inovação** contempla as ações que produzem modificações fundamentais causando ruptura ou melhoria contínua em busca do aperfeiçoamento dos serviços (Quinello & Nascimento, 2009). Neste sentido, os entrevistados foram questionados sobre a inserção das práticas de sustentabilidade na Itaipu. Segundo eles, a preocupação com a sustentabilidade se iniciou junto com a criação da hidroelétrica. No entanto, naquela época o assunto não era tratado com essa nomenclatura e nem estava explicitado em seus objetivos estratégicos:

A Itaipu sempre se preocupou a sustentabilidade. Talvez na época em que a Itaipu começou a ser pensada não se chamassem assim. Ela tem uma produção de energia considerada renovável, que é a questão da geração da hidroeletricidade, então só por esse viés já é uma característica que aponta a Itaipu como sustentável. Até 2003 essas ideias existiam, mas não estavam organizadas dentro de um programa geral, ou algo assim. [...] Então a partir de 2003 ocorre uma ampla visão de mudança estratégica na Itaipu, que antes não era declarado essa intenção de sustentabilidade (Entrevistado A).

Essa nova formatação, marcada pelo ano de 2003, deve-se primordialmente com a mudança do Governo Federal. Foram sugeridas novas prerrogativas de trabalho para as estatais, e solicitou-se que elas fizessem uma gestão eficiente de seu negócio, com um papel de agentes indutores

de desenvolvimento regional e ênfase nos segmentos da população mais frágeis, econômica e socialmente (Filho, Sedor, Finck, & Asanome, 2011). Observa-se nos sites da Itaipu, nos relatórios de responsabilidade social e sustentabilidade, que a empresa obteve diversas premiações concedidas pela ONU. Destacam-se o programa Cultivando Água Boa, que foi considerada como reserva da biosfera pela Unesco, sendo premiada com o programa Biodiversidade Nosso Patrimônio e com o programa Cultivando Água Boa (programa Desenvolvimento Rural Sustentável e o case Gestão de Bacias Hidrográficas) e de TI (Itaipu, 2020; Diário de Pesquisa).

O questionamento seguinte buscou conhecer se a inserção da temática sustentabilidade foi desencadeada por alguma pressão ambiental interna ou externa (social, dos governos Brasil e Paraguai). O entrevistado “C” acredita que existe uma pressão da sociedade para que o trabalho da usina não se limite a produção de energia. Na concepção do entrevistado “K”:

Eu acho que é uma pressão da sociedade como um todo. É difícil para uma empresa que tem um faturamento como o nosso, de quase quatro bilhões de dólares ao ano, se limitar a uma planta industrial de geração de energia. A gente tem muito mais para oferecer, até mesmo pelas limitações do estado com o cuidado com o todo, se dependia das empresas estatais para serem o braço avançado e fazer a articulação com a sociedade (Entrevistado “K”).

Pode-se avaliar pelo conteúdo das afirmações que a opção pela temática sustentabilidade sempre esteve presente na organização, o que pode ser consequência de sua atividade fim, a qual necessita de água limpa e abundante para que seu processo produtivo seja mais eficiente. No entanto, as demandas sociais e a orientação governamental contribuíram para que a Itaipu buscasse a legitimidade, agindo de maneira socialmente reconhecida, conduzindo aos pressupostos defendidos pelo isomorfismo coercitivo (Dimaggio & Powell, 1991). Os dados evidenciam que a SO pode ser considerada uma inovação, pois desde a época de sua criação existiram cuidados socioambientais, porém sem a formatação e estruturação atuais.

Esclarecido esse aspecto, foram investigadas as **políticas e procedimentos** adotados, pois é por meio deles que ocorre a normalização dos arranjos organizacionais (Tolbert & Zucker, 1999). Neste sentido, os funcionários foram questionados se existem políticas e procedimentos específicos para trabalhar com a sustentabilidade na usina.

Na visão do entrevistado “A” as políticas e procedimentos foram oficializadas por meio do planejamento estratégico no ano de 2012, no qual excelência operativa, desenvolvimento socioeconômico e responsabilidade socioambiental estão alinhados em um mesmo patamar de importância. Elas estão estabelecidas e delimitadas para programas e ações, entretanto, apresentam caráter fragmentado dos documentos, evidenciando que tais normativas poderiam ser mais eficientes se abordadas de maneira integrada, evitando retrabalho e sobreposições (Entrevistado “J”). Essas informações evidenciam que a preocupação da sustentabilidade foi formalizada no planejamento estratégico, em 2012, e que o tema já está disseminado na cultura organizacional, contribuindo para sua aceitação e perpetuação entre os funcionários.

O estabelecimento das políticas e procedimentos contribui para que uma nova estrutura seja formalizada. Segundo Mintzberg (2003) a estrutura é a forma pela qual o trabalho é dividido em tarefas diferentes e como essas são coordenadas. A análise das entrevistas apontou que a própria estrutura da Itaipu favorece a sustentabilidade, uma vez que utiliza um Sistema de Gestão da Sustentabilidade (SGS). O SGS é um fórum de discussões que perpassa todos os setores e funções da Itaipu, sem estar ancorado em um departamento específico. Sua estrutura é representada por uma mandala, composta por quatro dimensões, sendo elas: corporativa, meio ambiente, socioeconômica e cultural. Nela, a diretoria está no centro, seguida das respectivas assessorias de planejamento: o assessor de planejamento empresarial, os assessores de planejamento e coordenação das diretorias e o coordenador da sustentabilidade. Por fim, cabe aos articuladores fazerem o diálogo com o todo e auxiliar na execução das iniciativas propostas (Itaipu, 2016).

Segundo o entrevistado “L”, a mandala demonstra o relacionamento entre todas as áreas e os pilares em que a Itaipu atua. Acrescenta ainda que “para que uma determinada ação da empresa seja sustentável, ela precisa ser economicamente viável, socialmente responsável, ambientalmente correta e culturalmente aceita” (Entrevistado “L”). Assim, o SGS tem o objetivo de gerar “um ambiente de discussão participativa, que propicia a identificação de sinergias entre as iniciativas, bem como a disseminação e a incorporação da cultura da sustentabilidade entre os empregados” (entrevistado “L”).

Essa formatação permitiu à usina engajar todos os funcionários, dos níveis estratégico, tático e operacional, a se responsabilizar pelo tema e contribuir com a sua disseminação. Esse resultado corrobora com os estudos de Roman (2017), nos quais foi confirmado que o estilo de liderança adotado pela organização está positivamente associado à probabilidade de ela se envolver em práticas sustentáveis.

Em suma, foi possível verificar que a SO já está habitualizada na Itaipu Binacional. Tolbert e Zucker (1999) afirmam que as ações habituais são desenvolvidas por meio de comportamentos empíricos, de um ou mais indivíduos, a fim de resolver problemas recorrentes; neste caso, a preocupação com a SO. Observou-se que a usina procura atender aos aspectos da TBL, mas que as demandas sociais e as orientações governamentais lhe incentivaram na busca de legitimidade, remetendo ao isomorfismo coercitivo. Evidenciou-se também que ela conta com diversas políticas, procedimentos alinhados ao tema, e que reestruturou seu planejamento estratégico contemplando valores da SO. Essas mudanças contribuíram para que a empresa criasse o SGS, estrutura que permeia toda a organização na busca da sustentabilidade.

Segunda fase da institucionalização

Na fase de objetificação, ou estágio semi-institucional, ocorre a propagação de uma determinada estrutura que conduz a um status mais permanente, disseminado e generalizado. Essa fase corresponde ao desenvolvimento de significados sobre o novo arranjo organizacional, ação ou norma, e sua difusão entre os membros da organização (Tolbert & Zucker,

1999). Nessa categoria foram analisadas quatro subcategorias: presença de *champions*; consenso social; monitoramento interorganizacional; e difusão da estrutura.

O primeiro aspecto analisado são os *champions* ou “líderes”. Conforme Quinello e Nascimento (2009), os líderes são os defensores das mudanças, os quais incentivam a inovação em momentos cruciais, exercendo a tarefa de teorização com o objetivo de atribuir legitimidade. Neste sentido, os funcionários foram indagados sobre os principais atores que contribuíram para a implementação da SO na Itaipu. O entrevistado “C” acredita que ao longo do período de operação da usina, diversos indivíduos fizeram suas contribuições ao tema. Dentre eles, destaca-se a atuação de Jorge Miguel Samek, diretor-geral brasileiro, e Nelton Miguel Friedrich, diretor de coordenação, que explicitaram novos valores organizacionais em sua gestão, conduzindo a uma estrutura mais definida e organizada com vistas à preocupação com a TBL.

Os *champions* também possuem a atribuição de observar o comportamento dos concorrentes a fim de manter sua competitividade relativa e mensurar a relação custo/benefício da prática (Tolbert & Zucker, 1999). Esse aspecto foi observado na subcategoria seguinte, **monitoramento interorganizacional**, por meio do qual são realizadas análises das empresas concorrentes a fim de buscar ações legitimadas (Dimaggio & Powell, 1991).

Nesta perspectiva, os entrevistados foram questionados se a Itaipu verificou como as demais organizações estavam inserindo a sustentabilidade em suas práticas. O entrevistado “H” evidenciou que a Itaipu buscou informações e parcerias com empresas nacionais e internacionais, do próprio setor elétrico, das universidades, como também de outros ramos de negócio, que possuem práticas de sustentabilidade.

Os entrevistados “A”, “E”, “H” e “I” também salientam que em muitos momentos a organização assumiu uma postura pioneira em aspectos de sustentabilidade. Ou seja, serviu de exemplo para que outras organizações se espelhassem em suas ações e buscassem se assemelhar a ela. Esse papel de destaque lhe proporcionou reconhecimento em nível mundial, premiações, e diversas organizações vêm até a empresa conhecê-la.

Na sequência foi analisada a necessidade de **consenso social** entre os gestores organizacionais sobre o valor da estrutura e a sua adoção. Essa subcategoria representa a conformidade coletiva sobre as normas e crenças, assim como o atendimento às regras (Carvalho & Vieira, 2012). Ao serem questionados se dentro da empresa existe consenso sobre a importância da sustentabilidade, o entrevistado “B” afirmou que “a grande maioria entende que sim, mas infelizmente ainda tem algumas pessoas que são resistentes a mudanças”. Esse fator pode ser consequência da amplitude da empresa, que permite que algumas pessoas estejam mais integradas aos valores propostos e outras menos. Para o entrevistado “J”,

A grande maioria dos funcionários até reconhecem e veem a importância da sustentabilidade porque está muito forte na missão, na visão, no planejamento estratégico. Só que eles não entendem o porquê da importância, porque o tema tem que ser tratado pela empresa, o que tem a ver com a realidade deles. Falta chegar neles e ligar com o dia a dia dessas pessoas (Entrevistado “J”).

A análise do fragmento evidenciou a dificuldade de alguns funcionários reconhecerem como as suas atividades diárias podem contribuir com a SO. Essa limitação incentivou a Itaipu a realizar ações internas para promover a sustentabilidade em conceito. O entrevistado “A” relatou:

Na verdade, eu acho que até hoje isso não está nivelado dentro da empresa. O lado brasileiro da Itaipu, por exemplo, tem 1500 funcionários, então você vai encontrar diversas assimetrias, ou seja, áreas que compreendem e atuam diretamente, empregados que compreendem mais ou menos e atuam diretamente e empregados que não atuam diretamente e não entendem nada. Eu não tenho como te informar isso em números. Mas nós temos ações internas para promover a sustentabilidade em conceito, então nós organizamos visitas técnicas para que eles conheçam projetos e ações da região, trabalho de educação ambiental corporativa, que eu sou responsável. Nós temos aqui dentro uma feira orgânica, que também é o desdobramento do programa rural sustentável, palestras, seminários de integração, desde os empregados até prestadores de serviços [...] e diversas ações de outras áreas. Então o nível de concordância vai variar conforme o grupo de amostragem. [...] o comprometimento é assimétrico, mas o nível de assimetria eu não sei te dizer (Entrevistado “A”).

Assim, a Itaipu tem feito um trabalho de conscientização entre os funcionários para que eles compreendam qual é o seu papel com a SO e para que possam compartilhar esse conhecimento fora da organização, de modo a beneficiar a comunidade:

Pessoas da área de finanças, recursos humanos (RH), elas não se enxergavam inicialmente como contribuintes para a sustentabilidade empresarial, porque essa pessoa não estava realizando projetos direcionados para esse fim. Então a gente começou a promover diálogos dentro da organização, dentro dos níveis estratégico, médio e de base, para que as pessoas pudessem entender que dentro do processo que elas faziam, que aparentemente não era de sustentabilidade, ela estava fazendo sim sua contribuição. Por exemplo, na área de RH, quando é feito o levantamento de homens, mulheres, negros, entre outros, se está batendo uma fotografia da realidade da empresa, percebendo aspectos que precisam ser enriquecidos na diversidade da minha empresa, eu preciso olhar para a questão da mulher, de gênero (Entrevistado “H”).

Assim, constata-se que a adesão pode variar de indivíduo para indivíduo e também da área para qual pertence. Essa divergência se deve à amplitude da organização, que conta com 3.029 funcionários, demonstrando que o assunto deve ser trabalhado de maneira contínua para que possa ser internalizado e reconhecido pelos indivíduos.

Os resultados obtidos corroboram com os estudos de Fabricio, Bergel e Tortato (2016), nos quais os autores identificaram algumas barreiras internas que dificultam a implementação da cultura de sustentabilidade. As evidências demonstram que se faz necessário uma maior integração entre as áreas, pois em determinados momentos elas operam de forma isolada.

Outro aspecto relevante é a difusão da estrutura. A **difusão da estrutura** afirma que as formas organizacionais se tornam legítimas quando se espalham (Dimaggio & Powell, 1991). Ou seja, para que as novas estruturas sejam institucionalizadas se torna necessária sua difusão. Quando questionados se a sustentabilidade está inserida apenas em setores específicos ou por toda a organização, o entrevistado “F” declarou que “a sustentabilidade permeia toda a organização. Existe uma série de instrumentos que garantem isso, sendo o principal o SGS, integrado ao sistema de planejamento e controle empresarial”.

Constata-se que a sustentabilidade está presente por toda a usina, o que pode ser justificado pela estruturação da organização, com missão, visão e planejamento estratégico alinhado ao tema, e também pela adoção do SGS que permeia toda a organização (Diário de Pesquisa). Essas medidas contribuem para que o tema esteja presente no dia a dia da organização e possa perpetuar ao longo do tempo.

Em suma, a análise da segunda fase do processo de institucionalização demonstrou que a sustentabilidade organizacional está objetificada na Itaipu Binacional. Para Quinello e Nascimento (2009), a objetificação reflete maior grau de institucionalização, indicado pela conformidade dos indivíduos ao comportamento de outros. Verificou-se que embora a SO esteja presente por toda a usina, a adesão ao tema pode variar de indivíduo para indivíduo e também da área para qual pertence. Muitas pessoas não conseguem compreender como suas atividades diárias podem impactar na SO, demonstrando uma oportunidade a ser mais bem explorada. A organização vem trabalhando essas limitações, buscando familiarizá-los com o assunto, conscientizá-los sobre a sua importância e incentivá-los a operacionalizar tais ensinamentos, favorecendo a continuidade das boas práticas.

Terceira fase da institucionalização

A terceira fase da institucionalização conduz à institucionalização total da estrutura, e é conhecida pela sedimentação. Essa etapa é marcada pela continuidade histórica da estrutura adotada por todo o grupo de atores teorizados, além da sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização (Nunes, 2013). Essa categoria se subdivide em três subcategorias: resultados positivos; baixa resistência; e continuidade da estrutura.

Os **resultados positivos** representam a relação positiva entre a institucionalização e os resultados obtidos por sua adoção (Tolbert & Zucker, 1999). No que é pertinente a esse aspecto, os entrevistados foram questionados sobre o que esperavam como resultados positivos das ações de SO. O entrevistado “C” almeja “gerar energia de maneira sustentável, para garantir que no longo prazo se tenha uma produção otimizada e confiável para o Brasil e Paraguai”.

O entrevistado “B”, por sua vez, resgatou os impactos positivos já gerados pela usina na cidade de Foz do Iguaçu e seu entorno. Destacou benfeitorias como a expansão demográfica do município, o fomento do turismo e os avanços na área de inovação, tecnologia e educação:

A Itaipu na época da construção trouxe 60 mil pessoas para cá, então a cidade explodiu com a vinda da usina, não sei o que seria hoje de Foz do Iguaçu se não houvesse a Itaipu. A empresa em si tem trazido muitos benefícios. Não dá para esquecer o turismo que a Itaipu incentiva e fortaleceu bastante, a parte de ensino. Hoje tem faculdade aqui dentro, parque tecnológico e apoio a outras universidades. Então você acaba trazendo não só os alunos para cá. Como a diretoria da Itaipu entende que ela tem um corpo funcional extremamente capacitado, com grandes engenheiros, grandes administradores. Então ela libera seus funcionários para que deem aula, por que esse conhecimento ficaria só dentro da Itaipu? Assim a diretoria entende que está ajudando a comunidade e os alunos a aprenderem (Entrevistado “B”).

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostram que Foz do Iguaçu tinha no início do processo de construção da usina, na década de 1970, 33.966 habitantes, passando em 1980 para 136.352, contando atualmente com 263.915 habitantes (ano-base 2016). Só a Itaipu, no pico de sua construção, abrigou mais de 40 mil operários (Itaipu, 2016). O impacto do aumento populacional representou mudanças de ordem geográfica, econômica, social e política, conduzindo ao desenvolvimento local (IBGE, 2016).

Desta forma, a análise das entrevistas evidenciou que os respondentes estão cientes dos resultados obtidos e dos avanços que o equilíbrio da TBL pode proporcionar. As implicações contemplam desde a produção otimizada de eletricidade até a transformação de valores, pois os funcionários acreditam que é possível atender as necessidades do mundo atual sem comprometer a capacidade das gerações futuras de terem suas necessidades atendidas (WCED, 1987). Além disso, destaca-se as premiações nacionais e internacionais que a Itaipu obteve nos últimos anos como o programa cultivando Água Boa, entre outros.

Após conhecer a opinião sobre os resultados positivos associados ao tema, verificou-se a **baixa resistência** dos grupos de oposição, que podem assegurar a perpetuação da estrutura no tempo (Zucker, 1989). Quando questionado se houve resistência às práticas de SO, o entrevistado “J” acredita que embora a maioria dos indivíduos estejam engajados sobre o tema, existe um grupo que se opõem as práticas sugeridas, e que essa disparidade pode variar entre os setores e os indivíduos. Cientes da limitação do seu quadro funcional quanto ao nível de compreensão do assunto, a Itaipu promove iniciativas de conscientização interna, e também realiza um trabalho de integração dos novos entrantes, de modo que se familiarizem com os valores e direcionamentos organizacionais.

A partir dos relatos e da observação, infere-se que embora existam funcionários resistentes às práticas de SO, a grande maioria colabora com as diretrizes organizacionais. A renovação de aproximadamente 50% do seu quadro funcional também beneficiou o aumento da conformidade com o assunto, uma vez que a maioria dos novos contratados é de faixa etária mais jovem, tendo como característica a flexibilidade e a preocupação socioambiental.

Também é necessário que haja a **continuidade da estrutura**, de forma a assegurar a sua perpetuação pelos membros da organização ao longo do tempo (Zucker, 1989). Os conteúdos das entrevistas apontam que o tema é considerado relevante e até mesmo uma tendência da usina. Segundo o entrevistado “E”, “é impensável uma empresa, seja ela Itaipu ou qualquer outra, sem uma visão de sustentabilidade para o futuro”.

Evidencia-se, por meio das respostas obtidas, que a maioria dos membros da usina preza pela SO e busca a sua perpetuação. Eles acreditam que estarem engajados aos novos valores pode garantir a sobrevivência no ambiente ao longo do tempo, uma vez que a sociedade exige um posicionamento coerente ao TBL. Os sites da Itaipu, bem como os relatórios de responsabilidade social e sustentabilidade destacam as premiações obtidas nos diversos anos e sua divulgação para os *stakeholders* (Diário de Pesquisa).

A análise da fase de sedimentação evidenciou que embora exista resistência às práticas de SO, os funcionários estão cientes da importância do tema e promovem práticas sociais, ambientais e econômicas de maneira ética e responsável. Essa conscientização é reflexo dos resultados positivos que o tema já proporcionou para a própria usina e para a comunidade, demonstrando sua contribuição para a promoção de um futuro melhor. A baixa resistência e os resultados positivos podem favorecer a continuidade da estrutura ao longo do tempo, proporcionando legitimidade organizacional e reconhecimento da empresa perante a sociedade. Logo, esses resultados denotam que a institucionalização da SO na Itaipu Binacional se encontra em processo de sedimentação. A seguir, apresenta-se as considerações finais.

Considerações finais

Este estudo teve como objetivo geral compreender a institucionalização da sustentabilidade organizacional (TBL) na Itaipu Binacional. Constatou-se que a usina possui práticas sociais, ambientais e econômicas estabelecidas, e que cada um dos aspectos se sobrepõe e se complementa, remetendo à transversalidade do tema. Assim, a usina demonstra trabalhar o TBL de maneira equilibrada, como é recomendado pelos estudiosos do assunto (Elkington, 2011). Infere-se ainda que as práticas adotadas pela usina sejam de caráter voluntário, uma vez que ela é regida por um tratado internacional e obedece a um sistema de gestão diferenciado, devendo se submeter às exigências desse normativo.

Evidenciou-se que a Itaipu se encontra em processo de sedimentação, considerando o modelo de Tolbert e Zucker (1999). Essa etapa é marcada pela baixa resistência dos funcionários às práticas de SO, pela continuidade histórica da estrutura adotada, além da sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização. As iniciativas adotadas proporcionaram à Itaipu legitimidade organizacional, que é reconhecida nacional e internacionalmente por sua postura ética e responsável nos negócios.

Ainda como conclusão do estudo, constata-se que a SO desempenha papel fundamental na estratégia organizacional da empresa, confirmando seu compromisso com a responsabilidade social, respeito ao meio ambiente e crescimento econômico. Essa aderência foi verificada pela adequação da missão, visão e políticas alinhadas com os valores propostos, além de um portfólio associado à TBL que subsidia essas mudanças. Também se destacam as premiações obtidas pela Itaipu ao longo dos anos, que são entendidas como resultados do esforço da empresa em implantar a sustentabilidade organizacional em diversas perspectivas.

Nesse contexto, faz-se necessário destacar as principais contribuições para a organização pesquisada. O estudo permitiu identificar as ações adotadas pela Itaipu, bem como a compreender o seu processo de institucionalização. Essas informações podem auxiliar gestores e pesquisadores a entender como a aderência organizacional às demandas sociais pode favorecer a legitimidade organizacional.

Ademais, este trabalho apresentou também as seguintes contribuições:

- a) A Itaipu conta com inúmeras políticas e procedimentos que são explorados de maneira fragmentada, ocasionando retrabalho e sobreposições de ações organizacionais. Isso representa uma oportunidade para que a empresa simplifique e unifique seus processos, aumentando sua eficiência.
- b) Observou-se que alguns funcionários apresentam resistência ao assunto, pois não entendem como suas atividades diárias impactam nos resultados organizacionais. Assim, entende-se que a consciência organizacional pode ser mais bem trabalhada, de modo que a cultura da sustentabilidade seja internalizada por seus membros.
- c) Os entrevistados também apontaram que o tema deve ser mais bem explorado para que os resultados positivos sejam maximizados e perpetuem ao longo do tempo. Essa constatação reforça a SO como processo, no qual suas prerrogativas devem ser cultivadas diariamente para que os resultados positivos sejam contínuos.

Para o campo de estudo, entende-se que o tema abordado é de relevância para fortalecer a literatura acerca dos temas SO e processo de institucionalização, uma vez que ainda são incipientes os trabalhos com a aproximação dos conceitos. Isso demonstra sua importância para a construção de um referencial teórico mais consolidado, uma vez que a teoria institucional permitiu compreender até que ponto as práticas de SO estão internalizadas na usina, além de ampliar a discussão desta temática, que é considerada uma tendência pela sociedade.

Como sugestão de pesquisas futuras, recomenda-se a aplicação deste estudo em outras organizações públicas e privadas, como em outros ramos de atuação, de modo que se possa corroborar ou não os resultados encontrados neste estudo. Ademais, acredita-se que seja pertinente à realização de estudos quantitativos, com maior número de participantes, proporcionando amplitude ao contexto estudado, uma vez que foram entrevistados apenas indivíduos que trabalham com a sustentabilidade, de forma a retratar suas percepções da organização e do ambiente. Também se recomenda a realização de uma pesquisa longitudinal para verificar se os resultados encontrados se alteram com o tempo. Outra sugestão para futuros estudos é aplicar o modelo de institucionalização desenvolvido por Greenwood, Suddaby e Hinings (2002) ao caso pesquisado e comparar as análises.

Notas 1. Agradecemos às recomendações dos avaliadores da RECADM, que contribuíram para a expansão e desenvolvimento do presente artigo.

Referências

Alves, R. R. (2012). *A institucionalização dos cursos de administração pública a distância das universidades públicas: os casos UFLA e UFU*. 2012. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, Brasil.

Babin, B., Hair J., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.

- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. 3ª reimp. da 1ª ed. Lisboa: Edições 70.
- Bauer, M. W. & Gaskell, G. (2015). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. (13a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Barnes, J., Durranta, R., Kerna., F. & MacKerrona, G. (2018). The institutionalisation of sustainable practices in cities: how initiatives shape local selection environments. *Journal of Cleaner Production*, 29(1), 68-80.
- Berger, P., Luckmann, T. (1967). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes.
- Blowfield, M. (2013). *Business and Sustainability*. Oxford: UK.
- Carvalho, C. A., & Vieira, M. M. F. (2012). *Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional*. (Cap. 1, pp. 23-40) Recife: EDUFEPE.
- Carvalho, C. A. P., Vieira, M. M. F., & Lopes, F. D. (1999). Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações. *Anais do XXIII ENANPAD*, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 23.
- Carvalho, C. A., Vieira, M. M. F., & Silva, S. M. G. (2012). A trajetória conservadora da teoria institucional. *Revista de Administração Pública*, 10, 469-496.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. (2a. Ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (2005). A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 45(2), 74-89.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In P. J. Dimaggio & W. W. Powell (Eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. (pp. 63-82) Chicago: The University of Chicago.
- Duarte, D. V. (2013). *O papel do poder público na dinâmica do setor de tecnologia da informação de Viçosa revelada pela abordagem institucional*. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, Brasil.
- Elkington, J. (2011). *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron.
- Farias, L. G. Q. (2013). *Estratégias de legitimidade de Suchman evidenciadas pelas empresas brasileiras destinatárias do pedido do carbondisclosure Project*. Tese de doutorado, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.
- Fabricio, A. C. B., Bergel, R., & Tortato, U. (2016). Sensemaking de Sustentabilidade Organizacional – Estudo de Caso da Itaipu Binacional. *Revista Espacios*, 37(03), 2.
- Filho, N. P. A., Sedor, R. W. R., Finck, A., & Asanome, C. R. (2011). *Estudo de caso do Programa Cultivando Água Boa: resultados, modelo de gestão e o seu papel como referência mundial*. Rio de Janeiro: ISAE/FGV.
- Galleli, B. & Hourneaux Junior, F. (2019). Human competences for sustainable strategic management: evidence from Brazil. *Benchmarking: An International Journal*, 26(2), 2-30. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2017-0209> em 20/02/2019.

- Garrido, G., & Saltorato, P. (2015). Isomorfismo, eficiência simbólica e legitimidade social na institucionalização da sustentabilidade socioambiental nas organizações contemporâneas. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 5(2), 69-82.
- George, R. A., Nabiha, A. K. S., & Jalaludin, D. (2018). *Sustainability institutionalisation: A mechanistic approach to control change*. *Journal of Cleaner Production*, 205(1), 36-48.
- Grenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002) Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58-80.
- Guarido Filho, E. R., Costa, M. (2012). *Contabilidade e institucionalismo organizacional: fundamentos e implicações para a pesquisa*. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 4(1), 20-41.
- Hopwood, B., Mellor, M., & O'Brien, G. (2005). Sustainable development: mapping different approaches. *Sustainable Development*, 13(1), 38-52.
- IBGE. (2016). *Paraná» Foz do Iguaçu*. Recuperado em 30 novembro, 2019, de <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=410830>
- Itaipu. (2016). *Relatório de Sustentabilidade 2015*. Recuperado em 01 julho, 2019, de https://www.itaipu.gov.br/pdfviewer.html?file=RS2015_030816_2.pdf&titulo=Relat%C3%B3rio%20de%20Sustentabilidade%202015
- Itaipu. (2018). *Relatório de Sustentabilidade 2017*. Recuperado em 01 julho, 2019, de https://www.itaipu.gov.br/pdfviewer.html?file=RS2015_030816_2.pdf&titulo=Relat%C3%B3rio%20de%20Sustentabilidade%202017
- Itaipu. (2020). *Prêmios*. Recuperado em 20 abril, 2019, de <https://www.itaipu.gov.br/en/node/268>
- Machado-Da-Silva, C. L., & Fonseca, V. S. (1993). Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. *Organizações & Sociedade*, 1(1), 42-71.
- Mendonça, A. T. B. B., Cunha, S. K., & Nascimento, T. C. (2018). Relações Multiníveis e Inovação Sustentável: O Programa Veículo Elétrico da Itaipu Brasil. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 17(3), 316-343.
- Mintzberg, H. (2003). *Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações*. (2a. Ed.). São Paulo: Atlas.
- Moore, D. R. J. (2013). Sustainability, institutionalization and the duality of structure: contradiction and unintended consequences in the political context of an Australian water business. *Management Accounting Research*, 24(1), 366-386.
- Munck, L. (2013). *Gestão da sustentabilidade nas organizações: um novo agir frente à lógica das competências*. São Paulo: Cengage Learning.
- Nardelli, A. M. B., & Griffith, J. J. (2003). Modelo teórico para compreensão do ambientalismo empresarial no setor florestal brasileiro. *Árvore*, 27(6), 855-869.
- Nunes, M. H. C. (2013). *Esforços de institucionalização do planejamento Público no município de São João Del Rei-MG*. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, Brasil.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.

- Peci, A. (2006, março). A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, 4(1), pp.01-12.
- Quinello, R., & Nascimento, P. T. (2009). O processo de inovação sob o enfoque institucionalista: estudo etnográfico na gestão de facilidades de uma Montadora do estado de São Paulo. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 6(1), 05-29.
- Roman, A. V. (2017). *A structural equation model of sustainable procurement in US public agencies*. *Journal of Cleaner Production*, 143(1), 1048-1059.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations: foundations for organizational science*. London: Sage.
- Selznick, P. (1971). *Liderança em administração*. Rio de Janeiro: FGV.
- Silva, N. E. F. & Callado, A. L. C. (2017). O efeito da informação de sustentabilidade corporativa nos retornos das ações: análise de empresas incluídas no ranking Global 100. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 16(2), 84-105.
- Smith, A., & Raven, R. (2012). *What is protective space? Reconsidering niches in transitions to sustainability*. *Research Policy*, 41(1), 1025-1036.
- Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 640-661.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). A institucionalização da teoria institucional. In S. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Orgs.). *Handbook de Estudos Organizacionais* (Vol. 1, pp. 196-219). São Paulo: Atlas.
- Van Marrewijk, M. (2010). The Cubrix, an integral framework for managing performance improvement and organisational development. *Journal of Technology and Investment*, 1(1), 1-13.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (5a. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- WCED. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.
- Zucker, L. G. (1989). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13(1), 443-464.