

**VANEIDE GOMES DE SOUZA**

**ISOMORFISMO INSTITUCIONAL, ESTRATÉGIAS,  
SUSTENTABILIDADE E SUAS RELAÇÕES**

**PORTO VELHO**  
**2023**

**VANEIDE GOMES DE SOUZA**

**ISOMORFISMO INSTITUCIONAL, ESTRATÉGIAS,  
SUSTENTABILIDADE E SUAS RELAÇÕES**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Nome do Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Esp. Ghueisa  
Silva Ribeiro

**PORTO VELHO -RO  
2023**

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,  
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Souza, Vaneide Gomes de.  
ISOMORFISMO INSTITUCIONAL, ESTRATÉGIAS,  
SUSTENTABILIDADE E SUAS RELAÇÕES / Vaneide Gomes de Souza,  
Porto Velho-RO, 2023.  
16 f.

Orientador(a): Prof<sup>a</sup>. Esp. Ghueisa Silva Ribeiro.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão  
Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de  
Rondônia - IFRO, Porto Velho-RO, 2023.

1. Administração. 2. Institucionalismo. 3. Estratégias. 4. Sustentabilidade.  
I. Ribeiro, Ghueisa Silva (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

**Bibliotecário(a) Responsável:** Marlene Fouz da Silva, CRB-11/946 (Campus Porto Velho Zona Norte)

# ISOMORFISMO INSTITUCIONAL, ESTRATÉGIAS, SUSTENTABILIDADE E SUAS RELAÇÕES

Vaneide Gomes de Souza<sup>1</sup>  
Ghueisa Silva Ribeiro<sup>2</sup>

## Resumo

A realização da pesquisa possibilitou que verificássemos a importância do estudo das estratégias no campo da sustentabilidade, a partir da influência do isomorfismo institucional, que ocorre nos diversos campos organizacionais. Esta pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa, foi realizada por meio de um levantamento de dados secundários a respeito dos temas de isomorfismo institucional, estratégias, sustentabilidade e suas relações em textos base de dados do google scholar. No contexto do isomorfismo dentro dos campos organizacionais é importante destacar que os mecanismos de mudanças institucionais são estratégias usadas nos/pelos campos organizacionais para que outras organizações se adequem aos padrões institucionalizados dentro dele. A necessidade de equalizar as diversas percepções a respeito do desenvolvimento sustentável, visando o bem comum, por meio do crescimento econômico, sem prejudicar o meio ambiente presente e futuro, levou a criação de várias dimensões e indicadores, que regulam as estratégias antrópicas. Uma das formas de promover o desenvolvimento sustentável das instituições é a criação de estratégias de sustentabilidade econômica mundial, nacional, regional e local alicerçadas no isomorfismo institucional.

**Palavras-chave:** Isomorfismo institucional. Estratégias. Sustentabilidade.

## Abstract

Carrying out the research enabled us to verify the importance of studying strategies in the field of sustainability, based on the influence of institutional isomorphism, which occurs in different organizational fields. This bibliographic research, of a qualitative nature, was carried out through a survey of secondary data regarding the themes of institutional isomorphism, strategies, sustainability and their relationships in texts in the google scholar database. In the context of isomorphism within organizational fields, it is important to highlight that institutional change mechanisms are strategies used in/by organizational fields so that other organizations adapt to institutionalized standards within them. The need to equalize the different perceptions regarding sustainable development, aiming at the common good, through economic growth, without harming the present and future environment, led to the creation of several dimensions and indicators, which regulate anthropic strategies. One of the ways to promote the sustainable development of institutions is the creation of global economic sustainability strategies based on institutional isomorphism.

**Keywords:** Institutional isomorphism. Strategies. Sustainability.

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização tem obrigado as organizações a se adaptarem aos diversos ambientes organizacionais, tornando-as semelhantes em relação aos procedimentos organizacionais, que as tornam vulneráveis na competição crescente do mercado.

Essas constantes mudanças para se adequarem às exigências institucionais, assumem lados bons e ruins, visto que podem se tornar benéficas ou maléficas quando se refere ao posicionamento estratégico na competição comercial. A organização pode estar em constante conflito, em virtude das grandes forças do campo organizacional que podem impedi-la de progredir economicamente limitando a sua atuação por meio de condições institucionalizadas. (Hall, 2004).

Por outro lado, há autores como Dimaggio e Powell(1983) que defendem que os isomorfismos mimético, normativo e coercitivo contribuem para que as organizações

---

<sup>1</sup> Instituto Federal de Rondônia, Campus Porto Velho Zona Norte - vaneidegsouza@gmail.com

<sup>2</sup> Instituto Federal de Rondônia, Campus Porto Velho Zona Norte - ghueisa.ribeiro@ifro.edu.br

sobrevivam no mercado por meio da legitimidade que é dada por meio do aceite as regras e significados já institucionalizados no campo organizacional.

Alguns autores fizeram a trajetória histórica do termo estratégia tornando a sua percepção como uma prática contínua nas organizações, visto que a estratégia faz parte do cotidiano de qualquer unidade devido ao hábito cotidiano de seu planejamento, implantação e/ou implementação. Fazendo parte do cotidiano de uma organização, a estratégia está sujeita às ações institucionalizadas no campo organizacional e vice-versa. “Admite-se que tanto as práticas institucionalizadas no contexto ambiental influenciam as ações estratégicas das organizações quanto as próprias ações organizacionais concorrem para o estabelecimento do campo organizacional.”(CORAIOLA et al., 2012, p.217).

É no contexto da abordagem estratégica institucional nas organizações que se deve refletir sobre o conceito de sustentabilidade, devido às pressões sociais que as organizações têm sofrido para se adequarem às normas e padrões exigidos pelas estruturas dominantes dos campos organizacionais. Nesse bojo de discussão, cita-se Ignacy Sachs, como um dos precursores na criação e definição de cinco dimensões sustentáveis que possibilitam regular as ações antrópicas que alicerçam o desenvolvimento sustentável.

Levando em consideração os aspectos elencados acima surgiu a necessidade de se fazer esta pesquisa bibliográfica em textos na base de dados do google scholar, a respeito da importância do estudo das estratégias no campo da sustentabilidade, a partir da influência do isomorfismo institucional, que ocorre nos diversos campos organizacionais.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Abordagem sobre isomorfismo institucional**

Max Weber(1979) em sua teoria da burocracia afirma que um indivíduo pode ser remunerado financeiramente para se comportar de acordo com os padrões determinados sem deixar que seus sentimentos interfiram no seu desempenho. É por meio da racionalização dos comportamentos humanos e/ou organizacionais que a instituição busca ser eficiente.

Paralelamente, a sociedade se torna mais burocrática, acabando com o personalismo. A impessoalidade e/ou imparcialidade da burocracia, moveria as pessoas em direção ao fim, onde a racionalidade do indivíduo passaria a primar em favor da organização quando em convívio coletivo no seu trabalho. Segundo Mandel(1992), as organizações têm seu alicerce social definido como uma organização que é constituída por regras, regulações, partilha de responsabilidades, aperfeiçoamento do trabalho, escalonamento profissional e correspondências individuais comuns.

Max Weber também afirmava que a burocratização do mercado já tinha a função de controlar o homem por meio da organização do espírito racional. Para ele as grandes empresas se tornam homogêneas devido à competição existente entre elas, onde as mesmas buscam padronizar seu processos organizacionais, já Meyer e Rowan (2001) sistematizaram uma nova teoria, cujo as organizações a fim de ganhar recursos necessários para sua sobrevivência, assim como se tornarem legítimas em campos altamente organizacionais, se tornariam isomórficas.

A legitimidade se dá por meio do isomorfismo, que é um processo que obriga unidades que interagem no mesmo ambiente organizacional a se tornarem semelhantes. (HAWLEY, 1968). Tal legitimidade seria consequência de mitos, tabus e valores que também são fatores que burocratizam a organização. Isto quer dizer que a organização não se move apenas pela eficiência e sim pela legitimidade. Às vezes, esta quer ser apenas legítima e não eficiente, onde

pode-se exemplificar, um grande evento como o Prêmio Nobel, que é legítimo por meio da obtenção apenas do reconhecimento. Ela leva em consideração uma métrica de eficiência externa por meio de legitimidade.

Corroborando com os autores citados acima, DiMaggio e Powell (1983), defendem que as organizações tendem a se tornarem isomórficas devido a necessidade de se tornarem aceitas pelo mercado em um determinado ambiente. Sendo assim elas passam a se moldarem a campos organizacionais existentes em vários espaços, que são controlados pelo Estado e por categorias profissionais.

Para ser legítima, a instituição deve participar de um campo organizacional, pois não sobrevive sozinha, em um território, se ela não se adaptar a campos organizacionais que já controlam este ambiente por meio de regras já institucionalizadas.

DiMaggio e Powell (2005, p. 76) definem o campo organizacional, como sendo o ambiente onde as organizações, “em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzam serviços e produtos similares”, como por exemplo, o campo da construção civil.

Os campos organizacionais são constituídos, basicamente, do aumento da interação entre as empresas neste ambiente, da dominação de algumas empresas sobre as outras e alianças feitas pelas mesmas, aumento da informação que gira dentro do próprio campo e sensibilização das estruturas que estas têm que trabalhar juntas devido terem um objetivo comum no mercado. Campo organizacional é similar a um setor societal, pois inclui todas as organizações de uma sociedade que oferecem um determinado tipo de produto ou serviço junto com o conjunto de organizações associadas: fornecedores, financiadores, reguladores e assim por diante. (MEYER; SCOTT, 1992).

Para Carvalho, Vieira e Lopes (2001), Philip Selznick é o precursor da abordagem institucional, ao interpretar as organizações como uma “expressão estrutural da ação racional” que, ao longo do tempo, são sujeitas às pressões do ambiente social e transformam-se em sistemas orgânicos”, passando por um processo de institucionalização através do qual “os valores substituem os fatores técnicos na determinação das tarefas organizativas.” (CARVALHO et al., 2001, p.1).

Na mesma linha de pensamento, DiMaggio e Powell (1983) buscaram explicar a homogeneização das práticas organizacionais, quando discursaram que no início os campos organizacionais apresentam-se diversos em relação a sua forma e procedimentos, contudo quando estabelecem-se, percebe-se a racionalização isomórfica dos procedimentos e cultura organizacional, onde inclui-se valores, normas, crenças e regras. Eles também argumentaram que as causas da burocratização e da racionalização têm se modificado e esse processo ocorre como resultado de processos miméticos que tornam as organizações mais similares.

Já, Hanani e Fremem (1984) preocupavam-se em explicar a variação entre as organizações em termos de estrutura e comportamento visto que questionavam por que há tantos tipos diferentes de organizações.

O isomorfismo nos campos organizacionais reforça a padronização de comportamentos e processos produtivos visando a competitividade para a cadeia produtiva, que pode ser vista como um campo organizacional. Se algum padrão de comportamento organizacional é aceito pela sociedade as outras empresas tendem a copiá-lo para poderem permanecer competindo no mercado. Sendo assim, elas acabam priorizando a permanência no mercado por meio da igualdade e não da eficiência em seus processos.

Freeman (1982), sugere que os organismos maiores ao invés de se adaptarem ao ambiente, os mesmos, por meio do controle, exercem o poder e assim provocam o isomorfismo nos campos organizacionais. Ou seja, há organizações que ao não se tornarem homogêneas são excluídas do campo organizacional ou são engolidas por empresas maiores que compram

as menores por meio de alianças, fusões, cartéis, etc. Se as menores organizações não se adequarem aos padrões de processos e culturas das maiores organizações, àquelas são engolidas pelas maiores, visto que os padrões comportamentais organizacionais já foram legitimados pela sociedade consumidora e assim tornaram-se institucionalizados na região.

Meyer (1979) e Fennel (1980), argumentaram que há dois tipos de isomorfismos, que são: institucional e competitivo. Sendo que neste último, para DiMaggio e Powell(2005), refere-se somente a ambientes onde haja competição livre e aberta e foi usada como explicação para a criação de inovação pelas organizações. Contudo, hoje, ela necessita ser complementada pelo isomorfismo institucional que foi definido primeiramente por Kanter (1972, p.152-15) “em sua discussão sobre as formas que pressionavam as comunidades em direção a uma adaptação ao mundo exterior.”

Essas formas ou forças, segundo Aldrich (1979) são outras organizações que também competem por poder político e legitimação institucional, que são reconhecidas pela sociedade consumidora dos produtos e serviços de um local. DiMaggio e Powell (2005), também afirmam que as organizações, que são forças externas, também competem “por poder político e legitimação institucional, por adequação social, assim como por adequação econômica.”

Uma das formas de competição econômica, segundo Meyer e Rowan, são as novas práticas que podem se tornar, nas palavras de Selznick (1957, p.17), “imbuídas de um valor além das necessidades técnicas da tarefa que se tem em mãos”. Isto é, mesmo que uma inovação se expanda em direção a outras pela legitimação, as empresas que provocaram a institucionalização destas práticas inovativas, o fazem não para melhorar o desempenho, mas para fazerem parte do campo organizacional.

Um grande descoberta da corrente neo-institucionalista, a qual pertence, DiMaggio e Powell, é que a dinâmica da sociedade moderna é oriunda das lutas entre grupos contrários, grupos que montam e desmontam campos organizacionais, intencionalmente ou não, ou seja, de acordo com seus objetivos (Silber, 1995).

Meyer argumenta que há três mecanismos de mudança institucional que são a isomórfica coercitiva, a mimética e a normativa, que DiMaggio e Powell definem como, sendo o isomorfismo coercitivo, que é resultante de jogadas políticas e da legitimação, o isomorfismo mimético, que é consequência de respostas padronizadas a incertezas (copia e cola, porque procuro os modelos) e o isomorfismo normativo, que é oriundo da busca da legitimação profissional que exige padronização de procedimentos operacionais assim como valorização das suas carreiras enquanto profissionais.

A luta dos profissionais das organizações, assim como dos especialistas universitários pela legitimação de seus direitos padronizam os procedimentos operacionais e cognitivos dos mesmos que culminam na influência da normatização destas estratégias de profissionalização.

## **2.2 Abordagem sobre o conceito de estratégia**

Para Lodi (1969) estratégia é o uso de todos os recursos da organização nacional e internacional buscando alcançar as metas em longo prazo. Já para Hamel (2001) citado por Ferrão e Penina (2005), estratégia é um padrão que absorve os principais objetivos e articulações de uma organização.

Machado-da-Silva (2007, p.91) comenta que “A estratégia visualizada como prática organizacional constitui proposição de alguns institucionalistas para a compreensão do campo de conhecimento da estratégia empresarial, entre os quais se destaca Whittington (2002).” Este autor

[...] considera a estratégia a partir de dois pressupostos: a dimensão da ação social, que o autor denomina prática, e a dimensão da ação efetivamente levada a efeito pelo agente organizacional, que é entendida como práxis. “Práticas são coisas feitas tanto no sentido de aceitas como legítimas quanto no sentido de praticadas por meio de um fazer que se repete desde um momento do passado. Práxis é o que é realmente feito, decorrendo daí o trabalho de strategizing”. (WHITTINGTON, 2002, p.4)

A partir do momento em que a estratégia se torna um padrão executado pelas organizações, esta passa a ser institucionalizada no campo organizacional. É nesse contexto que surge o planejamento estratégico como processo de criação de estratégias, caracterizadas pelas práticas regulares ocorridas nas organizações.

Um indivíduo que utiliza o planejamento como uma ferramenta no seu trabalho demonstra um interesse em prever e organizar ações e processos que vão acontecer no futuro, aumentando a sua racionalidade e eficácia. Existem três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional. Segundo Kotler (1992, p.63) “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

Kurcgant, Ciampone e Melleiro (2006) afirmam que os planejamentos táticos são desdobramentos do planejamento estratégico e delinham o que compete às diferentes frações da organização para consecução dos objetivos organizacionais. O planejamento operacional engloba a programação, execução e controle das atividades diárias, de forma a assegurar o deslocamento dos produtos para os canais de distribuição ou diretamente para os mercados consumidores, no tempo correto. (ENOMOTO, 2005).

Segundo os autores Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000) uma das escolas literárias que mais se adequa à criação da estratégia como processo formal dentro de uma organização é a escola do planejamento tendo em vista que esta prima pela “[...] formalização de processos, de elaboração e efetivação de estratégias.” quer pela estrita delimitação de etapas de operacionalização da análise, formulação e implementação”.

Há uma grande preocupação da escola de planejamento com a elaboração de estratégia, com a fixação dos objetivos, e após a sua elaboração como avaliar cada um realizando o estágio da auditoria externa. O bom encaminhamento das questões na empresa passa por diversos estágios: de auditoria interna, de avaliação da estratégia e de operacionalização da estratégia. Todas as estratégias precisam ser divididas em subestratégias para o sucesso da implementação.

Coraiola, Melo e Jacometti (2012) afirmam que as estratégias não são limitadas ao campo de atuação dentro de uma organização, mas também no campo específico da vida social, onde ocorre a dinâmica de valores, normas e regras como forma de expressão social de uma coletividade. Giddens (2003), também afirma que as estratégias são também externas ao ambiente organizacional, visto que é realizada por qualquer indivíduo da sociedade em geral, onde a mesma também é conhecida como um vocábulo comum e rotineiro.

A estratégia passou a ser bem vista no ambiente institucional, pelos estudiosos, a medida em que justificou uma das causas do isomorfismo institucional no campo organizacional. Carstens e Machado-da-Silva (2006) afirmam que as organizações que usam as mesmas estratégias são vistas pela sociedade e pelas organizações reguladoras, dentro do campo organizacional, como mais legítimas, em virtude de estarem mais adequadas às exigências dos comportamentos institucionais.

Meyer e Rowan(1999, p. 93) lembram que “[...]as organizações que incorporam elementos socialmente legitimados e racionalizados em suas estruturas formais maximizam sua legitimidade e aumentam seus recursos e sua capacidade de sobrevivência.”, como é o caso da

estratégias que foram legitimadas por meio dos discursos de vários estudiosos neo-institucionalistas. Contudo, mesmo sendo legitimada no campo organizacional que atuam, por meio do isomorfismo, Powell (1991), afirma que as respostas organizacionais a estas pressões variam em diferentes graus.

Também é no campo organizacional, que ocorrem diversas “concepções que podem convergir dentro de uma perspectiva interdisciplinar para oferecer *insights* úteis de como as firmas podem alcançar vantagens superiores aos concorrentes” por meio de estratégias institucionais implantadas/ implementadas. (MUZZIO, 2010, p. 82). Pode-se visualizar tal dimensão do isomorfismo quando está ligado à cultura organizacional, visto que a teoria cultural contribui para a institucionalização das estratégias por meio dos stakeholders locais que aceitam explícita ou implicitamente as práticas estratégicas realizadas por uma organização que estejam em consonância com o contexto cultural (MUZZIO (2010). Considera-se contexto cultural, os costumes, práticas e valores culturais locais que um grupo escolheu como legítimo e válido para a sua região, pois são padrões mimetizados na região.

### **2.3 Uma abordagem sobre sustentabilidade**

No mundo globalizado onde as organizações não se encontram mais distantes umas das outras, devido ao meio tecnológico que vinculam todas as empresas a um mesmo território digital, as instituições privadas ainda buscam baratear seu custo de produção ao optarem por processos produtivos poluentes e não sustentáveis.

O conceito de sustentabilidade tem sua base no período em que se iniciou a discussão do desenvolvimento sustentável do planeta, na década de 60, em virtude das diversas crises ambientais que ocorreram, como por exemplo, o desaparecimento do Mar de Aral, localizado entre o Cazaquistão e Uzbequistão, devido a União Soviética ter desviado dois rios que alimentavam o mar, de seu curso normal, visando aumentar a produção de algodão. Neste período, a chuva parou, a grama secou, e os pequenos lagos de água doce desapareceram, assim como os rebanhos de antílopes

Ainda na década de 60 um grupo de cientistas, Clube de Roma, se reuniram para estudarem a problemática ambiental, que vinha ocorrendo no mundo, visando buscar soluções para as mesmas. Este evento resultou na publicação do estudo, “Os limites do crescimento”, que retomou a discussão de Thomas Malthus, que no final do século XVIII, argumenta que enquanto a população cresce em progressão geométrica, paralelamente, a produção de alimentos cresce em produção aritmética, ou seja, enquanto a primeira não em limites para seu crescimento, a segunda variável tem limitações na sua produção.(Malthus, 1983).

Diante da publicação do Clube de Roma, a Organização das Nações Unidas mais os Estados Unidos realizaram a Conferência das Nações sobre o Meio Ambiente Humano, também conhecida como Conferência de Estocolmo, em 1972, onde o Secretário da Conferência de Estocolmo definiu o conceito de ecodesenvolvimento, que posteriormente foi amplamente difundido por Ignacy Sachs, a partir de 1974 (Montibeller Filho, 1993). Sachs, apud Raynaud; Zanoni (1993, p.7), posteriormente também fez sua definição de Ecodesenvolvimento como “desenvolvimento endógeno e dependente de suas próprias forças, tendo por objetivo responder à problemática da harmonização dos objetivos sociais e econômicos do desenvolvimento com uma gestão ecologicamente prudente dos recursos e do meio”. Neste conceito o autor transparece a preocupação com as questões econômicas, sem contudo, deixar de lado a preocupação com os problemas sociais e ambientais.

Dando continuidade aos seus estudos, Sachs(1993), apresenta as cinco dimensões de sustentabilidade do ecodesenvolvimento que são a social, a econômica, a ecológica, a espacial

e a cultural. A sustentabilidade social deve ocorrer de tal forma que não tenha distinção social onde haja “o desenvolvimento em sua multidimensionalidade, abrangendo todo o espectro de necessidades materiais e não-materiais...” (Ib.,p.25). A sustentabilidade econômica diz que deve haver uma eficiência econômica dos recursos por meio da “alocação e gestão mais eficientes dos recursos e por um fluxo regular do investimento público” (Ib., p.26). A sustentabilidade ecológica implica na utilização do ecossistema sem que ocorra sua deterioração. A sustentabilidade espacial visa o equilíbrio na dispersão espacial das comunidades urbanas e rurais. (Sachs,1993). A sustentabilidade cultural traduz “o conceito normativo de ecodesenvolvimento em uma pluralidade de soluções particulares, que respeitem as especificidades de cada ecossistema, de cada cultura e de cada local.” (Ib., p.27).

Não há consenso entre as possíveis dimensões de sustentabilidade a serem consideradas no escopo do desenvolvimento sustentável, visto que há vários autores, além de Sachs, considerados importantes para esta trajetória histórica conceitual. Bossel (1999) sugere as dimensões material, ambiental, social, ecológica, econômica, legal, cultural, política e psicológica; Bellen (2002) considera somente a sustentabilidade social, a sustentabilidade ecológica e a sustentabilidade econômica; Machado e Fenzel(2001) propõem sete dimensões: física, material, ecológica, social, psicológica, cultural e ética.

Em 1982, foi criada uma nova comissão de pesquisadores para discutir os problemas ambientais, intitulada, Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, que ao findar de cinco anos de pesquisa, apresentou o famoso Relatório Brundtland, ou “Nosso Futuro Comum”, que definiu uma outra forma de pensar o crescimento econômico, por meio de um desenvolvimento sustentável das nações que satisfaça as necessidades das gerações presentes, sem comprometer as necessidades das futuras gerações. (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1988).

A necessidade de adjetivação para o termo desenvolvimento sustentável, deve-se às discussões entre os economistas, de que se não há o adjetivo sustentável no conceito, poder-se-ia compreender que há um desenvolvimento sem qualidades sustentáveis, ou seja, sem considerar a preservação ao meio ambiente. Sendo assim, foi necessário especificar o que é desenvolvimento sustentável.

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa, foi realizada por meio de um levantamento de dados secundários a respeito dos temas de isomorfismo institucional, estratégias, sustentabilidade na base de dados do google scholar. A coleta de dados foi realizada com a filtragem da literatura usando-se os temas já mencionados e posterior leitura dos resumos e títulos relacionados ao objetivo da pesquisa. Após a escolha dos textos fez-se fichamentos e posterior dissertação a respeito das discussões relacionadas aos temas.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

No contexto do isomorfismo dentro dos campos organizacionais é importante destacar que os mecanismos de mudanças institucionais são estratégias usadas nos/pelos campos organizacionais para que outras organizações se adequem aos padrões institucionalizados dentro dele.

Para o processo de construção de estratégias institucionais, Tolbert e Zucker(1998), elegeram categorias de análise das práticas estratégicas, onde segundo Machado-da-Silva e Gonçalves (1998), as fases não podem ser entendidas como uma sequência de fatos. A instituição é definida como “uma tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores” (TOLBERT; ZUCKER, 1998, p.204).

Para Tolbert e Zucker (1999) a institucionalização são práticas habituais de atores específicos. Sendo assim, ações para eles, é sinônimo de hábitos, que também são comportamentos. Se tais comportamentos são adotados por um único indivíduo ou pela coletividade, Schutz (1962) explica que, ocorrendo um pequeno esforço para solucionar problemas, conflitos futuros, tenderão a usar os mesmos procedimentos padronizados na tomada de decisão para a solução de conflitos semelhantes. Zucker (1988) afirma que esse é um processo que é característico da institucionalização, visto que assinala o rompimento do significado da ação individual para o comportamento coletivo. Isto é, independente de quem esteja fazendo a ação em uma organização, a mesma já foi extrapolada para o campo organizacional. A este fato dá-se o nome de objetificação, oriunda da habitualização. Na sedimentação, segundo Zucker, é quando as novas organizações desconhecem a origem da tipificação das estratégias institucionalizadas. Neste momento as ações já se tornaram institucionalizadas no ambiente organizacional.

Meyer e Rowan(1977) afirmam que inovações, realizadas pelas organizações, atingem um nível em que a sua transposição para outras organizações as tornam legítimas ao invés de melhorar o desempenho das mesmas. Dimaggio e Powell(1983, p.3) afirmam que “Estratégias que são racionais para organizações individualmente podem não o ser se adotadas por um grande número delas.” ou seja, tal estratégia pode deixar de ser uma estratégia para se tornar uma padrão institucional devido ao mimetismo existente no campo organizacional. Estas estratégias passam a ser legitimadas pelas organizações devido ao isomorfismo oriundo dos três mecanismos de mudança institucional: coercitivo, normativo e mimético.

A necessidade de equalizar as diversas percepções a respeito do desenvolvimento sustentável, visando o bem comum, por meio do crescimento econômico, sem prejudicar o meio ambiente presente e futuro, levou a criação de várias dimensões e indicadores que regulam as estratégias antrópicas. Uma das formas de promover o desenvolvimento sustentável das instituições é a criação de estratégias de sustentabilidade econômica mundial alicerçadas no isomorfismo institucional, visto que “constitui um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais.”(DIMAGGIO; POWER, 2005, p.76).

Um exemplo da influência do processo de isomorfismo institucional no mercado da sustentabilidade pode ser observado no artigo intitulado, “O Setor da Construção e o Mercado da Sustentabilidade incitado pelo Isomorfismo Institucional”, de Lucas Amaral Lauriano e Rafael Tello, publicado no Caderno de Idéias em 2011, que demonstra as formas de isomorfismo: coercitivo, mimético e normativo, refletidas por meio da participação do Estado, que regulam a construção civil, por meio de normas, selos e incentivos. O Estado estabelece a padronização dos processos de operações das organizações, devido a demanda de consumidores por edifícios verdes. As pressões normativas também podem ser vistas, por meio da necessidade da seleção de um corpo técnico capacitado e com conhecimentos de processos e tecnologias específicas que atendam algumas dimensões de sustentabilidade exigidas na edificação de edifícios verdes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade de promover o desenvolvimento sustentável, por meio do crescimento econômico, possibilitou a criação de estratégias organizacionais relacionadas aos diversos segmentos da sustentabilidade que deveriam ser monitoradas e mensuradas por meio de indicadores. Uma das formas de promover o desenvolvimento sustentável é a criação de estratégias de sustentabilidade econômica em escala mundial, nacional, regional e local nascidas por meio do isomorfismo institucional.

A pesquisa o artigo intitulado, “O Setor da Construção e o Mercado da Sustentabilidade incitado pelo Isomorfismo Institucional”, de Lucas Amaral Lauriano e Rafael Tello, publicado no Caderno de Idéias em 2011, mostra que os isomorfismos mimético, coercitivo e normativo são refletidos na construção de estratégias de sustentabilidade. As classes profissionais são normatizadas por regras estabelecidas pelo Estado, que é a agência reguladora. Essas regras estabelecidas se tornam padrões comportamentais estabelecidos para cada categoria profissional que atuam junto as organizações. Esses padrões comportamentais são multiplicados dentro e entre categorias profissionais por meio da imitação (copia e cola). A classe profissional que não se submete aos padrões comportamentais são excluídas do campo organizacional.

As empresas são reguladas pelas regras estabelecidas pelo Estado. Essas regras normatizadas pelo Estado são internalizadas na cultura organizacional e estabelecem-se padrões comportamentais que são multiplicados dentro e entre organizações por meio da imitação (copia e cola). A empresa que não se submete aos padrões comportamentais normatizados são excluídas do campo organizacional.

Atualmente, existem vários conceitos e normas regulamentados pelo Estado que estabelecem os padrões comportamentais organizacionais relacionados ao desenvolvimento sustentável por meio das diversas dimensões da sustentabilidade. As organizações e classes profissionais que não se submetem às regras estabelecidas são e serão excluídas dos diversos campos organizacionais dos segmentos primários, secundários e terciários dos setores da economia. Sendo assim, é exigível que as organizações construam estratégias de desenvolvimento alicerçadas nas dimensões da sustentabilidade estabelecidas pelos isomorfismos mimético, coercitivo e normativo.

A realização da pesquisa deste tema permitiu que verificássemos a importância do estudo das estratégias no campo da sustentabilidade, a partir da influência do isomorfismo institucional, que ocorre nos diversos campos organizacionais. Esta pesquisa não pretende terminar a discussão deste tema aqui, pois se tornou apenas a ponta de um iceberg a ser explorado.

## REFERÊNCIAS

BELLEN, H. M. V. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa.** Santa Catarina, Nov. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Acesso em 05 de janeiro de 2023. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/84033>

BOSSEL, H. **Indicators for sustainable development: theory, method, applications: a**

reporter to the Balaton Group. International Institute for Sustainable Development. Canadá, 1999.

CARSTENS, Danielle Denes S.; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. **Estratégia e estrutura de relacionamentos na rede de Empresas Alpha**. XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Anais, Salvador: ANPAD, 2006.

**COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO: NOSSO FUTURO COMUM**. Rio de Janeiro: FGV, 1988.

CORAIOLA, Diego M.; DE MELLO, Cristiane Marques; JACOMETTI, Márcio. **Estruturação da Estratégia Como Prática Organizacional**: Possibilidades Analíticas a Partir do Institucionalismo Organizacional. Revista de Administração Mackenzie, v. 13, n. 5, 2012. Acesso em 05 de janeiro de 2023. <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/3371>

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. **The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields**. American Sociological Review, 48, 147-160, 1983.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL., Walter W. Introducción. In: DIMAGGIO, Paul J.; Powell, Walter W. (Org.). **El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional**. México: Fondo de Cultura Económica, p. 33-75, 1999.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresa**, v. 45, n.2, p.74-89, Rio de Janeiro, 2005. Acesso em 10 de janeiro de 2023. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37123>

ENOMOTO, L. M.; LIMA, Renato da Silva. **Análise da distribuição física e roteirização em um atacadista do Sul de Minas Gerais**. 2005. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI, Itajubá. 141 p. Acesso em 15 de janeiro de 2023. <https://repositorio.unifei.edu.br/jspui/handle/123456789/2575>

FERRÃO, E.M.G; PENINA, T. A. de O. **O posicionamento estratégico das organizações no contexto das arenas competitivas**. UNIVEM – Faculdades Integradas- Empresa Capixaba de Ensino, Extensão e Pesquisa, 2005.

GIDDENS, Anthony. **The globalizing of modernity**. The global transformations reader: An introduction to the globalization debate, p. 60-66, 2003.

HALL, Richard H. **Organizações: Estruturas, processos e resultados**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

HANNAN, M.; FREEMAN, J. Structural inertia and organizational change. **American Sociological Review**, v. 49, n. 2, p. 149-164, abr. 1984.

HAWLEY, Amos H. Human ecology. In: SILLS, David L. **International Encyclopedia of the Social Sciences**. New York: Macmillan, 1968.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

KURCGANT, P. CIAMPONE, MHT., MELLEIRO, MM. **O planejamento nas organizações de saúde: análise da visão sistêmica**. Rev Gaúcha Enferm, Porto Alegre (RS) 2006 set; 27(3):351-5.

LAURIANO, Lucas Amaral; TELLO, Rafael. O Setor da construção e o mercado da sustentabilidade incitado pelo isomorfismo institucional. **Caderno Ideias**, CI 1117, Nova Lima, Fundação Dom Cabral, 2011.

LODI, João Bosco. Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 9, n. 1, p. 5-32, 1969.

MACHADO, J. A. C.; FENZL, N. **A sustentabilidade do desenvolvimento e a demanda material da economia: o caso do Brasil comparado ao de países industrializados**. 2001.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GONÇALVES, Sandro A. **Nota técnica; a teoria institucional**. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C; NORD, W. Handbook de estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. v. 1. São Paulo: Atlas, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; VIZEU, Fábio. Análise Institucional de Práticas Formais de Estratégia. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, 2007.

MALTHUS, Thomas Robert. **Ensaio sobre a População**. Tradução de por Antônio Alves

Cury. São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Os Economistas).

MANDEL, Ernest . **Power and money**: a Marxist theory of bureaucracy. British Library Cataloguing in Publication Data, London, 1992.

MEYER, J. W. ROWAN, B. **Institucionalized Organizations**: Formal Organizations as Myth and Ceremony. American Journal of Sociology, (83): 340-363, 1977.

MEYER, John; ROWAN, Brian. **Organizaciones Institucionalizadas**: la estructura formal como mito y cerimonia. In: DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. México: Fondo de Cultura Económica, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTIBELLER FILHO, Gilberto. **Ecodesenvolvimento e desenvolvimento sustentável**; conceitos e princípios. Textos de economia, v. 4, n. 1, p. 131-142, 1993.

MUZZIO, H. **Estratégia, institucionalismo e cultura**: construção teórica de uma vantagem competitiva cultural local. Contabilidade, Gestão e Governança, v. 13, n. 3, p. 71-85, 2010.

POWELL, W. W. (1991). **Expanding the scope of institutional analysis**. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), The new institutionalism in organizational analysis (pp. 183-203). Chicago: The University of Chicago Press.

RAYNAUT, Claude, Zanoni, Magda (1993). **La Construction de l'interdisciplinarité en Formation intégrée de l'environnement et du Développement**. Paris:Unesco (Document préparé pour La Réunion sur les Modalités de travail de CHAIRES UNESCO DU.DÉVELOPPEMENT DURABLE. Curitiba, 1 - 4 juillát 93 - mimeo).

SACHS, Ignacy (1993). **Estratégias de Transição para o Século XXI** – Desenvolvimento e Meio Ambiente. São Paulo: Studio Nobel – Fundap.

SCHUTZ, Alfred. **Collected papers**: The problems of social reality, por M. Natanson. Haia: Martinus Nijhoff, 1962.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. **A institucionalização da teoria institucional.** Cap. 6, p.196-219. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C; NORD, W. Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. **A institucionalização da teoria institucional.** In: CLEGG, S. R. et al. Handbook de estudos organizacionais: modelos e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 196- 219.

VAZ, Fábio Oliveira. **A Teoria Institucional e uma reflexão das teorias organizacionais na adaptação ao mercado competitivo.** In: Semana Acadêmica – Os desafios das organizações no mundo digital, 13 a 16 de agosto de 2013. Faculdade de Tecnologia e Ciências do Norte do Paraná – Fatecie, SP.

WEBER, Max. **Sociologia.** São Paulo: Ed. Atlas, 1979. Cap. 3: A " objetividade "do conhecimento nas Ciências Sociais.

WHITTINGTON, R. **Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field.** Proceedings of Annual Meeting of Academy of Management. Denver, 2002.

ZUCKER, Lynne., G. **Institutional patterns and organizations: culture and environment.** Cambridge, Mass: Ballinger, 1988.