

## **COMPETÊNCIAS PARA A SUSTENTABILIDADE E SEU NÍVEL DE INSTITUCIONALIZAÇÃO NA PERSPECTIVA DOS DOCENTES DE UMA IES PÚBLICA**

**NADIESSA CAPPELLARI**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO)  
nadiessa.cappellari@hotmail.com

**SILVIO ROBERTO STEFANO**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO)  
professor-silvio@hotmail.com

**MARCOS ROBERTO KUHL**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO)  
marcosrobertokuhl@yahoo.com.br

**LUIZ FERNANDO LARA**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA (UEPG)  
lflara2010@gmail.com

## **Introdução**

Atualmente existem pressões sociais sobre os atuais modelos de gestão, para que as organizações assumam comportamentos mais éticos e responsáveis em questões sociais, ambientais e econômicos. Diante disso, há uma crescente busca da institucionalização da sustentabilidade pelas universidades públicas, bem como um direcionamento para que sejam desenvolvidas competências que subsidiem o seu alcance.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Este estudo tem como problema de pesquisa: qual o nível de institucionalização da sustentabilidade e das competências para sustentabilidade em uma instituição pública de ensino superior do interior do Paraná? Seu objetivo geral: identificar as competências para a sustentabilidade e seu nível de institucionalização na perspectiva dos docentes do Setor de Ciências Sociais Aplicadas (SESA) da UNICENTRO.

## **Fundamentação Teórica**

As universidades brasileiras estão se adequando as pressões sociais e por meio da institucionalização procuram vincular o desenvolvimento sustentável ao seu contexto. Esse movimento somente acontecerá se contar com as competências humanas adequadas para promovê-las. Cabe aos indivíduos, através de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, realizar práticas que contemplem um equilíbrio das questões sociais, ambientais e econômicas, melhorando a credibilidade e reputação da organização.

## **Metodologia**

A pesquisa possui abordagem quantitativa e survey. Para a coleta de dados foi utilizado um instrumento de Stefano e Alberton (2015) para identificar as competências para sustentabilidade (foco em pensamento sistêmico; preventiva; normativa; estratégica interpessoais), e questões sobre o nível de institucionalização (habitualização, objetificação e sedimentação), do modelo de Tolbert e Zucker (1999). Foram realizadas Análise Fatorial Exploratória, Alfa de Cronbach e Análise de Cluster.

## **Análise dos Resultados**

Os resultados evidenciam que aproximadamente 70% dos respondentes considera a existência de competências para sustentabilidade na UNICENTRO, porém, a institucionalização da temática sustentabilidade está no nível de habitualização. Isto indica que o nível de institucionalização ainda é baixo, considerando a amostra e o setor pesquisado. Acredita-se que a institucionalização destas práticas seja imprescindível para as organizações que almejam manter-se alinhadas as novas demandas sociais.

## **Conclusão**

Esta pesquisa contribuiu com o entendimento sobre as competências para a sustentabilidade, bem como da institucionalização destes novos valores, especialmente nas universidades públicas, que buscam educar as futuras gerações para tomar decisões, podendo ser promotoras de um futuro mais sustentável. Espera-se estimular a realização de mais estudos sobre os temas levantados, permitindo que a sociedade repense suas ações, propiciando melhores padrões de qualidade de vida e preservação do planeta.

## **Referências Bibliográficas**

STEFANO, S. R.; ALBERTON, A. Competências para sustentabilidade e governança nas cooperativas agroindustriais: uma proposta de análise. In: Anais... XXXIX EnANPAD, 2015, Belo Horizonte, 2015, v. 1, p. 1-16.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: Clegg, S.; Hardy, C.; Nord, W. R. (Org.). Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999, v. 1.

# COMPETÊNCIAS PARA A SUSTENTABILIDADE E SEU NÍVEL DE INSTITUCIONALIZAÇÃO NA PERSPECTIVA DOS DOCENTES DE UMA IES PÚBLICA

## Resumo

Este artigo busca identificar as competências para a sustentabilidade e seu nível de institucionalização na perspectiva dos docentes do Setor de Ciências Sociais Aplicadas (SESA) da Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO). A pesquisa pode ser caracterizada pela abordagem quantitativa e método *survey*. Para a coleta de dados foi utilizado um instrumento já testado e validado proposto por Stefano e Alberton (2015) para identificar as 5 (cinco) competências para sustentabilidade (foco em pensamento sistêmico; preventiva; normativa; estratégica interpessoais), além de questões relacionadas ao seu nível de institucionalização (habitualização, objetificação e sedimentação), baseado no modelo de Tolbert e Zucker (1999). Foram realizadas Análise Fatorial Exploratória (AFE), o teste de Alfa de Cronbach e Análise de Cluster. Os resultados evidenciam que aproximadamente 70% dos respondentes considera a existência de competências para sustentabilidade na UNICENTRO, porém, a institucionalização da temática sustentabilidade está no nível de habitualização. É relevante identificar as competências que favoreçam as práticas de sustentabilidade no ambiente organizacional, bem como a institucionalização destes novos valores, especialmente nas universidades públicas, que além do seu dever social, estão educando as futuras gerações para tomarem decisões, podendo assim promover um futuro mais sustentável.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade Organizacional, Competências pra Sustentabilidade, Teoria Institucional.

## Abstract

This article seeks to identify the skills for sustainability and its institutionalization level from the perspective of teachers of Social Sciences Sector (SESA) of the Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO). The research can be characterized by quantitative approach and survey method. For data collection was used a tool already tested and proposed by Stefano and Alberton (2015) to identify five (5) skills for sustainability (focus on systems thinking, preventive, rules, interpersonal strategic) as well as issues related to their level of institutionalization (habitualization, objectification and sedimentation), based on the model of Tolbert and Zucker (1999). They were conducted exploratory factor analysis (EFA), the Alpha test Cronbach and Cluster Analysis. The results show that approximately 70% of respondents consider the existence of skills for sustainability in UNICENTRO, however, the institutionalization of the subject Sustainability is at habitualization level. It is important to identify the skills that promote sustainability practices in the organizational environment, as well as the institutionalization of these new values, especially in public universities, which in addition to its social duty, are educating future generations to make decisions and can therefore promote a future more sustainable.

**Keywords:** Organizational Sustainability, Skills for Sustainability, Institutional Theory.

# 1 INTRODUÇÃO

Atualmente existem pressões sociais sobre os atuais modelos de gestão, para que as organizações assumam comportamentos mais éticos e responsáveis em questões sociais, ambientais e econômicos. Tal movimento perpassa o ambiente empresarial e chegam até o meio político, público e acadêmico, sendo considerada uma espécie de mantra do século XXI (GARRIDO; SALTORATO, 2015). As instituições de ensino superior públicas destacam-se, pois segundo a Constituição Brasileira de 1988, em seu Capítulo VI, Art. 255, parágrafo 1º, cabe a elas “[...] promover a educação ambiental em todos os níveis de ensino e a conscientização pública para preservação do meio ambiente”. Esta pressão frente ao Desenvolvimento Sustentável (DS) demanda que as organizações alinhem suas ações a valores socioambientais mais justos, de modo que possam satisfazer “[...] as necessidades do mundo atual sem comprometer a capacidade das gerações futuras de terem suas necessidades atendidas” (BLOWFIELD, 2013, p. 7). A Sustentabilidade Organizacional (SO), por sua vez, tem o papel de incentivar as corporações a contribuir com o DS, e as desafia a inovar constantemente, mudando a ênfase do crescimento econômico para perseguir o equilíbrio e eficácia nas três dimensões da sustentabilidade, conhecidas por *Triple Bottom Line* (TBL) (ELKINGTON, 2011).

Diante disso, as organizações passaram a competir pela legitimidade relacionada à mudança de postura, tornando a sustentabilidade uma nova demanda institucional (GARRIDO; SALTORATO, 2015). Acredita-se que com a sua institucionalização, seja possível padronizar normas e comportamentos a fim de disseminar a identidade organizacional entre seus membros, além de criar um ambiente social estável e favorável ao equilíbrio do TBL (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

Como forma de viabilizar tal processo, às organizações podem desenvolver as competências necessárias para este fim. O direcionamento das competências para as práticas sustentáveis podem favorecer a harmonização econômica, social e ambiental dentro e fora das organizações. Fleury e Fleury (2004, p. 30), afirma que as competências são “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico a organização e valor social ao indivíduo”. Assim, cabe as organizações fazerem um uso eficiente das mesmas para perseguir seus objetivos.

Dentro desse contexto, as universidades públicas são provocadas a atender essas novas demandas, exigindo muitas vezes sua reformulação da gestão estratégica (BELTRAME, 2015). Assim, há uma crescente busca da institucionalização da sustentabilidade, bem como um direcionamento para que sejam desenvolvidas competências que subsidiem o seu alcance.

Diante do exposto, este estudo tem como **problema de pesquisa**: qual o nível de institucionalização da sustentabilidade e das competências para sustentabilidade em uma instituição pública de ensino superior do interior do Paraná? Desta forma, tem-se como **objetivo principal** identificar as competências para a sustentabilidade e seu nível de institucionalização na perspectiva dos docentes do Setor de Ciências Sociais Aplicadas (SESA) da UNICENTRO.

A pesquisa é limitada a percepção dos docentes do SESA, do campus Santa Cruz da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), localizada em Guarapuava, no Paraná. A organização foi selecionada por ser a mais expressiva em número de alunos e professores na região, bem como avaliações positivas nos rankings Ministério da Educação e Cultura (MEC), Folha de São Paulo, entre outros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como fundamentação teórica, esse trabalho fará uso do arcabouço de conhecimentos pertinentes à Teoria Institucional e o processo de institucionalização, tendo como foco principal a construção teórica de Tolbert e Zucker (1999). Na sequência serão apresentados os conceitos relativos às competências para a sustentabilidade, com destaque para os estudos de Wiek, Withycombe e Redman (2011) que apontam as cinco principais competências que favorecem a sustentabilidade organizacional. Por fim, será discutido sobre a Sustentabilidade e Institucionalização nas Universidades Públicas, bem como a utilização das competências para favorecer tal processo.

### 2.1 A Teoria Institucional

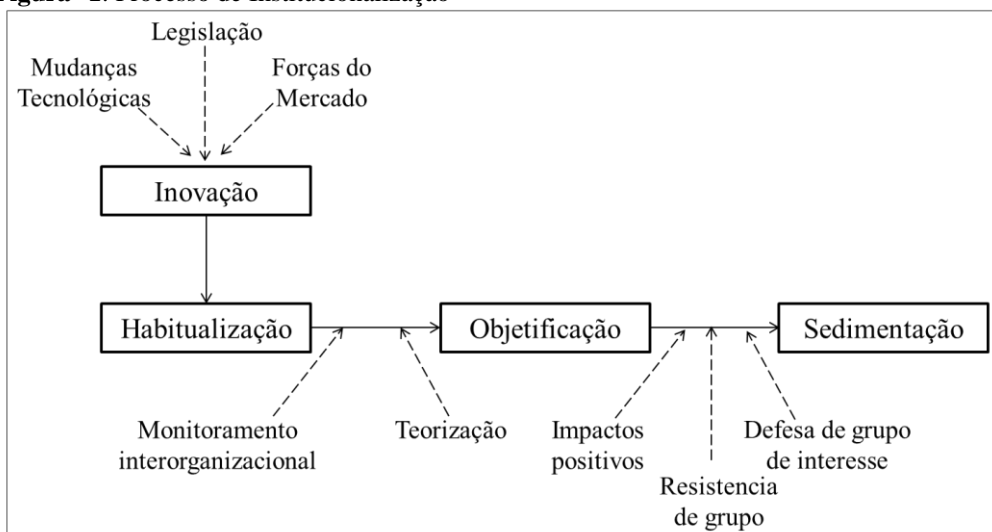
A teoria institucional desenvolveu-se como crítica ao estruturalismo-funcionalismo e tem suas origens nos trabalhos de Robert Merton e seus discípulos, como Philip Selznick, no final da década de 1940 (PEREIRA, 2012). Esta perspectiva evoluiu no campo dos estudos organizacionais e entre seus principais autores contemporâneos estão Meyer e Rowan (1977), DiMaggio e Powell (1983) e Scott (1995) (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2003).

Entre os conceitos mais difundidos sobre o tema estão o de Selznick (1971, p. 14) que propõe a institucionalização como “[...] um processo, algo que acontece a uma organização com o passar do tempo. Refletindo sua história particular, o pessoal que nela trabalha, os grupos com diversos interesses e a maneira como se adaptou ao ambiente”. Meyer e Rowan (1977, p. 341) acrescentam que institucionalização é “[...] o processo pelo qual processos sociais, obrigações ou circunstâncias assumem o status de norma no pensamento e nas ações sociais”. Já Berger e Luckmann (2009, p. 77) apresentam que “[...] a institucionalização ocorre sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores”.

Pode-se compreender que a perspectiva institucional se relaciona aos elementos socioculturais e caracteriza-se pela necessidade das organizações padronizarem seus comportamentos e disseminar a identidade organizacional entre os funcionários a fim de criar um ambiente social estável, além de garantir a legitimidade e sobrevivência no ambiente (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

Para Tolbert e Zucker (1999) a institucionalização também é uma mudança processual formada por fenômenos sequenciais - habitualização, objetivação e sedimentação – com variabilidade em diferentes níveis. A Figura 1 mostra o fluxo dos processos inerentes à institucionalização e as forças causais que podem exercer influencia nas mesmas:

**Figura 1:** Processo de Institucionalização



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

A primeira fase é conhecida por habitualização ou estágio de pré-institucionalização e ocorre a partir de estímulos ambientais, como legislação, mudanças tecnológicas, forças do mercado, que levam ao desenvolvimento de comportamentos padronizados para a solução de problemas específicos, originando novos arranjos estruturais (TOLBERT; ZUCKER, 1999). As organizações com problemas iguais ou semelhantes também podem adotar políticas e procedimentos similares a fim de atender às expectativas do contexto, conduzindo ao isomorfismo (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Nessa mesma linha de pensamento Machado-da-Silva *et al.* (2003, p. 181) afirmam que “[...] as organizações sofrem pressões ambientais continuadas no sentido de se tornarem mais homogêneas, em termos estruturais e processuais [...]” e que essas pressões decorrem de mecanismos institucionais denominados isomorfismo coercitivos, miméticos e normativos. O isomorfismo coercitivo é derivado de influências políticas e de pressões externas para adequação a padrões institucionalizados. O isomorfismo mimético, por sua vez, representa o anseio de se assemelhar com organizações já legitimadas pelo ambiente, por meio de procedimentos e práticas adotadas em outras organizações. Já o isomorfismo normativo está associado à profissionalização das organizações que necessitam compartilhar normas e conhecimentos com outros indivíduos, sendo respostas às expectativas culturais que orientam a tomada de decisão nas organizações (PEREIRA, 2012).

O comportamento isomórfico adotado pelas organizações pode ser uma forma de autodefesa frente a problemas que ainda não foram encontradas soluções, ou também uma forma de representar seus ideais. Desta forma, os institucionalistas sugerem que as formas estruturais que as organizações adotam são determinadas pela legitimidade das normas e costumes aceitos pela sociedade (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

A segunda fase é chamada de objetificação ou semi-institucionalização e destaca-se pelo consenso social e reconhecimento dos benefícios percebidos pelas práticas e modelos propostos. Assim, quanto maior a concordância relativa ao valor da estrutura, menor será a resistência entre os membros e maior a sua institucionalização. Isso também confere maior legitimidade cognitiva

e normativa à organização (BELTRAME, 2015). Por fim encontra-se o estágio de sedimentação ou institucionalização total. Caracteriza-se pela perpetuação da estrutura por um longo período de tempo por toda organização, a baixa resistência de grupos de oposição e o apoio dos membros pelos resultados positivos alcançados (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2003).

De acordo com Tolbert e Zucker (1999), percebe-se 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. O presente artigo busca, justamente, identificar em qual nível está o processo de institucionalização das competências da sustentabilidade na UNICENTRO, tendo em vista a relevância do tema.

## 2.2 Competências para Sustentabilidade

O conceito de competência foi proposto pela primeira vez em 1973, por David McClelland com o artigo *Testing for competence rather than intelligence*, no qual o autor a define como uma característica individual que pode proporcionar desempenho superior na realização de uma tarefa ou em situações específicas (MCCLELLAND, 1973). A partir de então houve uma ampliação das pesquisas sobre o tema, proliferando e diversificando sua temática com as contribuições de Boyatzis (1982), Zarifian (1999), Mills *et al.* (2002), Maggi (2006), Fleury e Fleury (2008), e entre outros.

As competências podem ser discutidas em diferentes níveis de compreensão: no pessoal (competência do indivíduo), das organizações (*core competences*) e dos países (sistemas educacionais e de formação das competências) (FLEURY; FLEURY, 2005). Nesta pesquisa serão abordados os dois primeiros estágios. As competências individuais são entendidas como “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. As competências organizacionais, por sua vez, são desenvolvidas através das competências humanas aliadas às condições dadas pelo contexto (recursos e processos empresariais). Elas servem de diretrizes para que os funcionários desenvolvam as habilidades necessárias para execução de tarefas ou funções de maneira mais eficiente e eficaz (ZARIFIAN, 1999).

Estudos recentes mostram que a vinculação entre competências e sustentabilidade (JABBOUR; SANTOS, 2008; WIEK; WITHYCOMBE; REDMAN, 2011; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2012; WIEK *et al.*, 2014; STEFANO; ALBERTON, 2015) possibilitam a criação de um cenário mais coerente para o estabelecimento de políticas sustentáveis que venham agregar valor à organização, ao indivíduo, à sociedade e ao meio ambiente.

Neste sentido, cabe à gestão das organizações, manter e desenvolver competências necessárias à realização de pressupostos sustentáveis. Pois com apoio e conhecimento da visão do negócio pelos colaboradores, se fortalece uma cultura voltada à sustentabilidade e se internalizam novos valores e atitudes, minimizando os impactos socioambientais negativos gerados pela rotina de trabalho e de vida (CARVALHO; STEFANO; MUNCK, 2014).

As cinco principais competências que favorecem a sustentabilidade organizacional, são: foco em pensamento sistêmico (compreende valores e sistemas sociais), preventiva (capacidade de elaborar cenários e desenvolver visões compartilhadas), normativa (ética e justiça como pressupostos das ações), estratégica (relacionada à viabilidade das ideias e a eficiência de sua

aplicação) e interpessoal (liderança e cooperação em atividades de equipes) (WIEK; WITHYCOMBE; REDMAN, 2011). Tais competências são apresentadas no Quadro 2.

**Quadro 2 – Competências para Sustentabilidade e suas Características**

<b>Competência para Sustentabilidade</b>	<b>Características/Definição</b>
Foco em pensamento sistêmico	É a capacidade de analisar coletivamente sistemas complexos em diferentes domínios e escalas, relacionados com questões de sustentabilidade e de resolução de problemas sustentáveis. Baseia-se no conhecimento sistêmico adquirido e inclui compreender, verificar empiricamente, e articular a sua estrutura, as principais componentes e dinâmicas. Englobam conceitos como estrutura, função, as relações de causa e efeito, percepções, motivações, decisões e regulamentos.
Preventiva	É a aptidão de analisar e avaliar coletivamente os cenários futuros relacionados com questões de sustentabilidade e resolução de problemas. Inclui a capacidade de compreender e articular a sua estrutura, as principais componentes e dinâmicas; habilidades criativas, construtivas e comparativas que se relacionam com o 'estado da arte'.
Normativa	Capacidade de especificar, aplicar, conciliar e negociar valores de sustentabilidade, princípios, objetivos e metas. Ela permite avaliar coletivamente a sustentabilidade dos estados atuais e / ou futuras de sistemas organizacionais, além de criar coletivamente as visões de sustentabilidade para esses sistemas. Baseia-se no conhecimento adquirido normativo incluindo conceitos de justiça, a equidade, integridade sócio-ecológica e ética.
Estratégica	Capacidade de implementar intervenções, transições e estratégias de governança de transformação em direção à sustentabilidade. Ela requer uma compreensão profunda de conceitos estratégicos, como intencionalidade, inércia sistêmica, dependências de caminho, barreiras, transportadoras, alianças etc; conhecimento sobre a viabilidade, eficácia, eficiência de intervenções sistêmicas, bem como o potencial de consequências não intencionais, etc.
Interpessoal	Capacidade de motivar, possibilitar e facilitar a colaboração para pesquisa sobre sustentabilidade participativa e resolução de problemas. Exige habilidades avançadas na comunicação, tomada de decisão e de negociação, colaboração, liderança, pluralista e pensamento-cultural, e empatia. Também busca compreender, aceitar e fomentar a diversidade entre culturas, grupos sociais, comunidades e indivíduos.

Fonte: Adaptado de Stefano e Alberton (2015, p. 3-4).

Percebe-se, por meio do Quadro 2, que a competência interpessoal serve como suporte para as demais competências, e que através de gestores preparados com entregas específicas para a sustentabilidade, é possível atingir o equilibrado dos pilares econômico, social e ambiental (BRUNSTEIN; RODRIGUES, 2014; STEFANO; ALBERTON, 2015).

Diante do exposto, pode-se concluir que a gestão por competências é um meio de viabilizar a sustentabilidade organizacional e tende a resultar em procedimentos benéficos para a sociedade, a economia e o meio ambiente, e sempre que possível, devem estar vinculados à estratégia organizacional, através de sua Missão, Visão e Valores (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2012). Assim, as organizações que conseguirem identificar as competências voltadas à sustentabilidade e realizar a avaliação dessas entregas, terão mais capacidade de promover a sustentabilidade em seu ambiente interno e externo, permitindo que ações de hoje não limitem a gama de opções econômicas, sociais e ambientais para as futuras gerações (ELKINGTON, 2001).



### 2.3 Sustentabilidade e Institucionalização nas Universidades Públicas

Atualmente existem pressões sociais sobre os atuais modelos de gestão para que as organizações assumam comportamentos mais éticos e responsáveis em questões sociais, ambientais e econômicas. Neste cenário se destacam as Instituições de Ensino Superior (IES), pois segundo Madeira (2008, p. 19) “[...] são órgãos privilegiados de propagação do conhecimento através do ensino e da investigação [...]”, e também participam da capacitação dos principais profissionais da sociedade.

Nesta perspectiva, Kraemer (2000) antecipa-se a esta linha de raciocínio ao argumentar que cabe ao ensino superior preparar das novas gerações para promover a sustentabilidade na sociedade, além de resolver desafios relacionados ao tema. Assim, as IES devem adotar modelo de gestão alinhado a estes novos pressupostos, além de revisar seus programas de ensino e incentivar projetos que abarcam os critérios da TBL (MADEIRA, 2008).

As discussões sobre sustentabilidade no ensino superior ganharam destaque internacional com a Conferência das Nações Unidas em Estocolmo, em 1972. A Declaração elaborada na conferência, em seu princípio 19, prima pela educação ambiental da escola primária até a idade adulta, a fim de contribuir com os comportamentos e competências relacionados à proteção do ambiente. Já sua popularização, em nível global, se deu com a criação da Declaração de Talloires, em outubro de 1990, na Universidade de Tufts (Talloires – França), por reitores de universidades americanas e outros continentes, além de presidentes de mais de 40 países. Essa declaração propôs um planejamento para a construção de uma universidade sustentável, ressaltando itens como: o papel do professor na conscientização ambiental; as iniciativas das universidades em pesquisa sobre desenvolvimento e meio ambiente; políticas para conservação de recursos e redução de resíduos e estabelecimento de parcerias com organizações externas (KRAEMER, 2000; VIEGAS; CABRAL, 2015).

Observa-se que as universidades brasileiras estão se adequando a este novo cenário e por meio da institucionalização procuram vincular o desenvolvimento sustentável ao seu contexto através de práticas inovadoras de gestão, realizando treinamento e desenvolvimento de seus professores e funcionários, além de incluir a temática sustentabilidade em seus componentes curriculares (RIBEIRO, 2006; JACOBI; RAUFFLET; ARRUDA, 2011).

Segundo Garrido e Saltorato (2015) são as pressões do ambiente institucional que incentivam as organizações a mudarem seus comportamentos e posicionamentos para obter o apoio e legitimidade da sociedade. A conformidade quando adquirida, também é capaz de protegê-las de questionamentos quanto a sua postura e proporcionar segurança e sobrevivência no ambiente (MEYER; ROWAN, 1977).

Esse movimento em prol da institucionalização da sustentabilidade somente acontecerá se contar com as competências humanas para promover essa nova atuação empresarial. Cabem aos indivíduos, através de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, realizar práticas que contemplem um equilíbrio tripartite das questões sociais, ambientais e econômicas, melhorando a credibilidade e reputação simbólica da organização (MUNCK; SOUZA, 2009).

Na sequência são apresentados a metodologia da pesquisa, a análises dos dados e os resultados e considerações finais.

### 3 METODOLOGIA

Nesta pesquisa foram investigados os professores do Setor de Ciências Sociais Aplicadas (SESA) da Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO), localizado na região central do Paraná. O setor em questão é composto pelos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Secretariado Executivo e Serviço Social. A organização foi selecionada por proporcionar facilidade de acesso e contatos para a pesquisa de campo, além de ser a mais expressiva em número de alunos e professores na região, bem como avaliações positivas nos rankings MEC, Folha de São Paulo, entre outros.

A população era representada por 112 professores concursados e colaboradores (temporários). Os dados foram levantados por meio de uma pesquisa de campo, que contou com uma amostra de 65 professores, porém, três questionários foram desconsiderados devido à inconsistência e falta de informações, totalizando 62 respondentes válidos. A amostra final representou 55,36% da população total.

Trata-se de um estudo com abordagem quantitativa (CRESWELL, 2007). A estratégia de pesquisa utilizada foi a de levantamento de corte transversal (*survey cross-sectional*), uma vez que para Babbie (2005, p. 113), “[...] métodos de *survey* são usados para estudar um segmento ou parcela – uma amostra – de uma população, para fazer estimativas sobre a natureza da população total da qual a amostra foi selecionada”.

No estudo, foram utilizados questionários de autopreenchimento, estruturados, adaptados do modelo de Stefano e Alberton (2015) (já testado e validado), com 33 questões (trinta e três) questões versando sobre as 05 (cinco) competências para sustentabilidade: Competência com foco em pensamento sistêmico; Competência preventiva; Competência Normativa; Competência Estratégica e Competências Interpessoais. Além disso, dispunham de mais 10 (dez) questões sobre o nível de institucionalização da sustentabilidade (habitualização, objetificação e sedimentação) a partir do modelo de Tolbert e Zucker (1999).

As alternativas de respostas apresentavam opções de respostas com base em uma escala Likert de 06 pontos (1- Discordo Totalmente até 6-Concordo Totalmente), acrescidas pelo campo desconheço para quando os respondentes não possuem conhecimento sobre o item. Também foi investigado o perfil social da amostra com 06 (seis) questões sobre sexo, idade completa, tempo de atuação na universidade, departamento que trabalha, escolaridade e estado civil.

A coleta dos dados ocorreu no mês de dezembro de 2015, caracterizando-se como pesquisa de dados transversais, em que são coletados em um único ponto no tempo (HAIR JR. *et al.*, 2005). Os questionários forma impressos e entregues nas secretarias de cada departamento, ficando uma pessoa responsável por sua distribuição, recolhimento e controle dos respondentes. Para os professores que não participaram na primeira tentativa de pesquisa, o instrumento de pesquisa foi encaminhado para e-mail dos demais professores. A segunda etapa consistiu da análise dos dados e informações coletadas, realizados com a utilização do IBM® SPSS® Statistics, conforme apresentado na próxima seção.

### 4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Neste tópico, são expostos e discutidos os resultados da pesquisa. Na primeira parte, apresenta-se a caracterização do objeto de estudo e o perfil dos professores respondentes e, em

seguida, a análise dos dados e informações coletadas, realizados com a utilização do IBM® SPSS® Statistics.

#### **4.1 Caracterização do Objeto de Estudo e dos Respondentes**

A UNICENTRO surgiu da união entre a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Guarapuava e a Faculdade de Educação, Ciências e Letras de Irati, no ano de 1968. A partir do ano de 1997 iniciou seu processo de expansão, implantando novos cursos em diversas áreas do conhecimento. Atualmente apresenta mais de 65 ofertas de cursos, possui 8.689 alunos, e ocupava em 2015 o 98º lugar no ranking universitário elaborado pela Folha de São Paulo, que classifica as 192 universidades brasileiras a partir de indicadores de pesquisa, inovação, internacionalização, ensino e mercado (RUF, 2015; UNICENTRO, 2016).

Dos 62 professores pesquisados, verifica-se que a maioria dos respondentes é do sexo masculino (59,68%). A idade média é de 42 anos, com tempo médio de trabalho de 10 anos; escolaridade predominante de mestrado (53,23%), seguido de doutorado (20,97%); casados ou em união estável (74,20%) em sua maioria. Com relação ao departamento que fazem parte, a maior concentração dos pesquisados é do curso de Administração (46,78%), seguido por Ciências Contábeis (24,19%), Secretariado Executivo (12,9%), Ciências Econômicas (9,68%) e Serviço Social (6,45%).

#### **4.2 Análises dos Dados e Informações Coletadas**

A análise dos dados foi iniciada com a avaliação da confiabilidade, ou consistência interna do instrumento, da escala que mensura cada uma das três dimensões do TBL das competências destacadas, bem como com o nível de institucionalização da sustentabilidade. Field (2009, p. 594) afirma que o Alfa de Cronbach é “[...] a medida mais comum de confiabilidade [...]”, além de que “[...] um valor de 0,7-0,8 é aceitável para o  $\alpha$  de Cronbach e valores substancialmente mais baixos indicam uma escala não confiável.” Para composição das dimensões da sustentabilidade, a partir das respectivas competências, utilizaram-se os mesmos agrupamentos de variáveis propostos por Stefano e Alberton (2015), já testados e validados. Com relação as 10 (dez) questões sobre o nível de institucionalização da sustentabilidade (habitualização, objetificação e sedimentação), baseadas no modelo de Tolbert e Zucker (1999), estas foram objeto da Análise Fatorial Exploratório (AFE), com vistas a identificar se as variáveis se agrupam em fatores conforme indicado nos níveis de institucionalização (habitualização, objetificação e sedimentação).

Quanto aos valores do Alfa de Cronbach, que indicam a consistência interna, ou confiabilidade da escala, para Malhotra (2006) o valor esperado de confiabilidade é no mínimo 0,6, sendo que valores inferiores podem indicar uma consistência interna insatisfatória. No entanto, Hair Jr. *et al.*, (2005, p. 200) indicam que o Alfa de Cronbach pode ser avaliado a partir desta regra, no entanto, dependendo do objetivo do estudo, valores abaixo desta referência podem ser aceitáveis, sendo que a associação de intensidade 0,3 a 0,6 pode ser considerada dependendo do objetivo do estudo.

A Tabela 1 apresenta os resultados do Alfa de Cronbach, que identifica a confiabilidade, ou consistência interna, da escala, bem como os valores das médias e do desvio-padrão, para cada um dos construtos.

**Tabela 1 – Média, desvio-padrão e resultado do teste da confiabilidade da escala**

Competência	Dimensão		Média	Desvio-padrão	Alfa de Cronbach
Foco em pensamento sistêmico	Ambiental	CFPSA	4,15	1,491	0,867
	Social	CFPSS	4,16	1,393	0,565
	Econômico	CFPSE	3,94	1,567	0,434
Preventiva	Ambiental	CPA	3,87	1,361	0,738
	Social	CPS	4,16	1,130	0,651
	Econômico	CPE	3,81	1,239	0,803
Normativa	Ambiental	CNA	4,18	1,612	0,801
	Social	CNS	4,07	1,586	0,752
	Econômico	CNE	4,10	1,622	0,797
Estratégica	Ambiental	CEA	4,10	1,340	-
	Social	CES	4,18	1,218	-
	Econômico	CEE	4,18	1,400	-
Interpessoal	Ambiental	CIA	4,55	1,676	0,820
	Social	CIS	4,47	1,479	0,816
	Econômico	CIE	4,31	1,704	0,708
Habitualização			3,65	1,508	0,904
Objetificação			3,78	1,679	0,947
Sedimentação			3,77	1,595	0,914

Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim, com relação aos valores do Alfa de Cronbach constantes na Tabela 1, é relevante destacar que no caso das dimensões social e econômica, da competência foco no pensamento sistêmico, com valores abaixo de 0,6, estas são mantidas na análise em função do objetivo proposto e também porque são formadas por apenas duas variáveis cada uma, o que impacta significativamente no resultado do texto. Além disso, os valores do Alfa de Cronbach não foram apresentados nas três dimensões da competência estratégia tendo em vista que cada uma destas dimensões é composta por apenas uma variável.

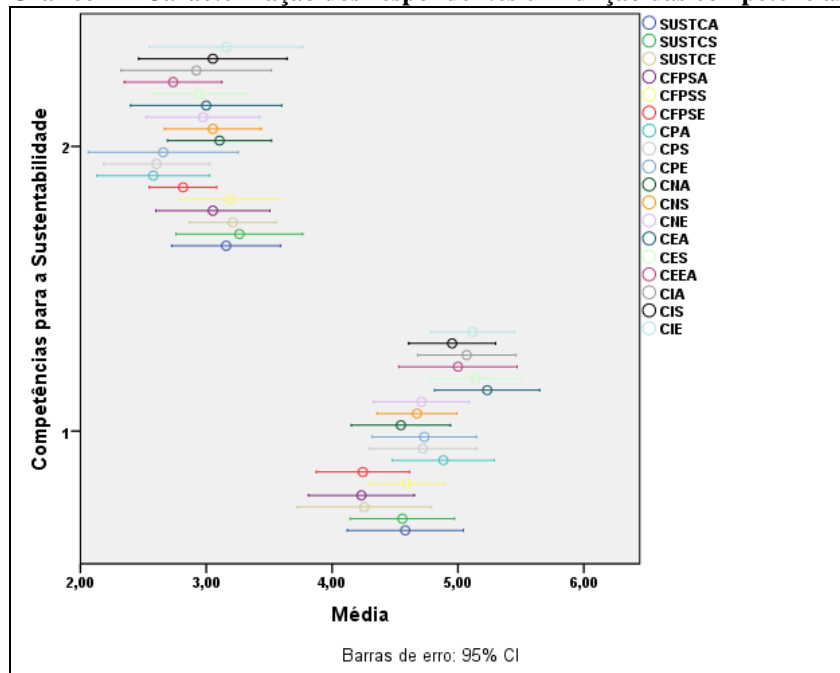
Wiek, Withycombe e Redman (2011) afirmam que a competência voltada à sustentabilidade deve agregar valor à organização, ao indivíduo, à sociedade e ao meio ambiente. Nesse sentido Stefano e Alberton (2015) concordam ao afirmar que as competências necessárias para a efetiva implementação da sustentabilidade visam auxiliar no desenvolvimento da sustentabilidade organizacional, e são primordiais para a consecução das ações que promovam o desenvolvimento de cada uma das três dimensões do TBL das competências destacadas na Tabela 1.

Outro aspecto relevante indicado na Tabela 1 é a composição dos três fatores da institucionalização. Estes fatores foram alcançados a partir da AFE, mas a composição difere um pouco do proposto inicialmente. A habitualização foi constituída inicialmente pelas questões Q31 até Q36, mas a AFE incluiu neste fator apenas as variáveis Q31, Q32, Q34 e Q46. A objetivação encontra-se presente nas questões Q31 até Q40, mas a AFE inclui neste fator além destas variáveis, também a Q35. Já a sedimentação está constituída inicialmente pelas questões Q41 até Q43, mas a AFE incluiu além destas também a variável Q33.

Tais constatações demonstram na prática a institucionalização como um processo, pois seu tema não deve ser tratado como binário, ou seja, é institucionalizado ou não é. Tanto que Zucker (1977) coloca que a institucionalização não é simplesmente presente ou ausente, e Owen-Smith (2011, p. 5) acrescenta que “[...] as práticas, estruturas, regras e convenções podem ser institucionalizadas em maior ou menor grau”. Pode-se perceber que o caminho para a sustentabilidade é longo, e sua institucionalização exige das organizações um comprometimento diário com as questões sociais, ambientais e econômicas, até que sejam finalmente sedimentadas e legitimadas.

Para a continuidade das análises, buscou-se verificar como os respondentes se comportam em relação às competências para a sustentabilidade. Para tanto, realizou-se a Análise de Cluster, que “[...] é uma técnica exploratória de análise multivariada que permite agrupar sujeitos ou variáveis em grupos homogêneos ou compactos relativamente a uma ou mais características comuns” (MAROCO, 2003, p. 295). Hair Jr. *et al.* (2005, p. 401) destacam que “[...] análise de conglomerados tenta identificar agrupamentos naturais usando diversas variáveis.” Assim, a Análise de Cluster, com a utilização do método de Ward para agrupamento e a utilização da distância euclidiana quadrada para medição do intervalo, indicou a existência de dois agrupamentos, conforme apresentados no Gráfico 1.

**Gráfico 1 – Caracterização dos respondentes em função das competências.**



Fonte: Elaborado pelos Autores.

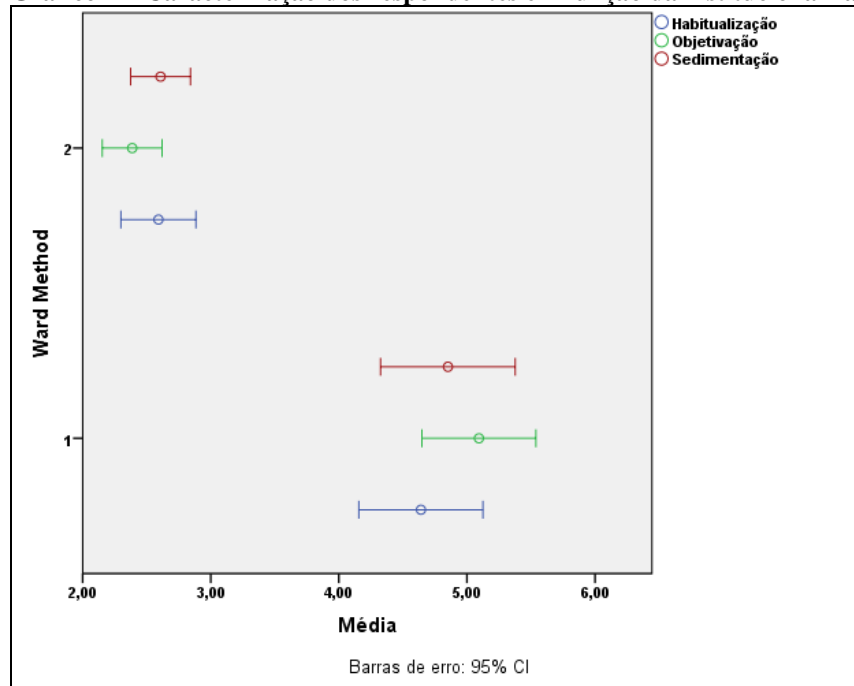
O primeiro agrupamento é composto por 43 indivíduos que indicaram uma média superior em todas as competências, tendendo a parte de concordância da escala. Já o segundo agrupamento é composto por 19 indivíduos, sendo que estes indicaram uma média inferior ao outro agrupamento, tendendo a parte de discordância da escala.

Pode-se observar que aproximadamente 70% dos professores possuem as cinco competências para sustentabilidade bem desenvolvidas, são elas: Competência com foco em pensamento sistêmico; Competência preventiva; Competência Normativa; Competência Estratégica e Competências Interpessoais, enquanto os demais profissionais ainda necessitam aprimorá-las. Esse resultado evidencia que a maioria dos professores estão atentos às novas demandas institucionais, assumindo uma postura mais ética e responsável em suas ações, com vistas ao desenvolvimento que atende às necessidades do mundo atual sem comprometer a capacidade das gerações futuras de terem suas necessidades supridas.

Segundo Munck e Borim-de-Souza (2012) os profissionais engajados com as premissas sustentáveis, estarão conscientes e mais bem preparados para exercer seu papel na sociedade. Como observado no Gráfico 1, os professores pesquisados já pensam na sustentabilidade como um equilíbrio entre o pilar ambiental, social e econômico, sendo este um resultado positivo uma vez que Brunstein e Rodrigues (2014) sustentam que as competências devem ser definidas e desenvolvidas pelas organizações para o objetivo da sustentabilidade dos negócios.

O passo seguinte consiste em identificar o nível de institucionalização da sustentabilidade na UNICENTRO. Para tanto se utilizou da Análise de Cluster para os fatores relacionados a institucionalização (habitualização, objetivação e sedimentação). O resultado é apresentado no Gráfico 2.

**Gráfico 2 – Caracterização dos respondentes em função da institucionalização.**



Fonte: Elaborado pelos Autores.

O primeiro agrupamento é composto por 32 indivíduos que indicaram uma média superior nos três fatores da institucionalização, tendendo a parte de concordância da escala. Já o segundo agrupamento é composto por 30 indivíduos que indicaram uma média inferior ao outro agrupamento, tendendo a parte de discordância da escala.

Em relação ao nível de institucionalização, considerando a amostra pesquisada e o setor pesquisado, o Gráfico 2 aponta que a sustentabilidade é considerada e institucionalizada por pouco mais da metade dos respondentes. Isto indica que o nível de institucionalização ainda é baixo, se considerado o ambiente estudado.

Tal resultado evidencia que um número maior de respondentes considera a existência de competências para sustentabilidade na UNICENTRO, mas um número menor considera a institucionalização da sustentabilidade, o que a coloca em um estágio de habitualização. Isto demonstra que a sustentabilidade necessita ser mais bem desenvolvido na Universidade para que a institucionalização total seja atingida. Tolbert e Zucker (1999) afirmam que à medida que os atores organizacionais firmam relações sociais mais fortes, as normas e procedimentos são mais bem compreendidos, a identidade organizacional é difundida entre os membros com mais fluidez e a tendência é de que se avancem os níveis de institucionalização.

Pode-se então inferir que as competências para a sustentabilidade apontadas no Gráfico 1, devem ser melhor exploradas para que possam contribuir efetivamente com a institucionalização da sustentabilidade na UNICENTRO, demonstrando a importância do alinhamento dos objetivos estratégicos da organização com vistas a minimizar os impactos sociais e ambientais negativos gerados pela rotina de trabalho e de vida.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo objetivou, sob a luz da teoria da Teoria Institucional, da Sustentabilidade e das Competências para a Sustentabilidade, identificar as competências para a sustentabilidade e seu nível de institucionalização na perspectiva dos docentes do SESA da UNICENTRO. Para tanto, foi realizado uma pesquisa *survey* nesta instituição de ensino que é a mais expressiva em número de alunos e professores na região, bem como avaliações positivas nos rankings MEC, Folha de São Paulo, entre outros.

Nas análises realizadas, foi possível verificar que aproximadamente 70% dos professores concordam que possuem as cinco competências para sustentabilidade propostas por Wiek, Withycombe e Redman (2011) bem desenvolvidas: Competência com foco em pensamento sistêmico; Competência preventiva; Competência Normativa; Competência Estratégica e Competências Interpessoais. Já para os demais profissionais parece existir a necessidade de um aprimoramento em tais competências para sejam capazes de contribuir de maneira mais efetiva com os pressupostos sustentáveis.

Tal fato se justifica pelo fato da maioria dos professores estarem atentos as novas demandas institucionais e sociais, assumindo uma postura mais ética e responsável em suas ações. Elkington (2001) ressalta que as organizações que desenvolverem competências voltadas à sustentabilidade terão mais capacidade de promover a sustentabilidade em seu ambiente interno e externo, permitindo que ações de hoje não limitem a gama de opções econômicas, sociais e ambientais para as futuras gerações.

O estudo ainda aferiu o nível de institucionalização da sustentabilidade na UNICENTRO, que é formado pelos fenômenos sequenciais habitualização, objetivação e sedimentação, propostos por Tolbert e Zucker (1999). Dos professores pesquisados, 52% deles apresentaram média superior de concordância nos três fatores da institucionalização, e os 48% restantes indicaram uma média de discordância com os mesmos fatores. Considerando a amostra pesquisada e o setor pesquisado, este resultado indica que a institucionalização ainda é baixa, apresentando-se em um nível de habitualização. Pode-se então destacar que embora um número maior de respondentes considere a existência de competências para sustentabilidade na UNICENTRO, a universidade ainda se encontra no nível de pré-institucionalização. Tais resultados se contrapõem às contribuições de Munck e Borim-de-Souza (2012), que asseguram que a gestão por competências é um meio de viabilizar a sustentabilidade organizacional, tendendo levar à sua institucionalização. No entanto, os mesmos autores acrescentam que a gestão por competências deve estar coerente com os objetivos da organização para assim favorecer a sustentabilidade organizacional.

Acredita-se que a institucionalização das práticas de sustentabilidade seja imprescindível para as organizações que almejam manter-se alinhadas com seu campo institucional. Logo, o reconhecimento social das organizações exige sua adequação aos padrões ambientais, sociais e econômicos aceitos como legítimos, podendo beneficiar seu relacionamento ao longo da história, reduzir riscos em momentos turbulentos, favorecendo sua sobrevivência (MEYER; ROWAN, 1977; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993).

Sendo assim, pode-se considerar que esta pesquisa contribui com o entendimento sobre as competências para a sustentabilidade, bem como da institucionalização da sustentabilidade, avançando nos estudos da teoria existente que ainda possui lacunas na literatura. É importante também ressaltar suas limitações, que dizem respeito à dificuldade de generalização dos seus resultados, por se tratar de uma pesquisa quantitativa, ocasional e única.

Por fim, espera-se que este estudo estimule a realização de mais pesquisas sobre os temas levantados, permitindo que a sociedade repense suas ações e busque atitudes que preservem o planeta e propiciem melhorias nos padrões de qualidade de vida. Sugere-se a aplicação deste estudo em uma pesquisa longitudinal para verificar se essa situação se altera com o tempo. Também se recomenda sua ampliação em outros setores da própria UNICENTRO, de outras universidades públicas e privadas, como em outros ramos de atuação, verificando as semelhanças e diferenças entre setores de atividade.

## REFERÊNCIAS

ALIGRELI, L.; ALIGRELI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade nos negócios**. São Paulo: Atlas, 2009.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. 3. ed. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2005.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2009.

BLOWFIELD, M. **Business and Sustainability**. Oxford: UK, 2013.



BELTRAME, I. **A institucionalização da sustentabilidade no curso de graduação em administração**. 2015. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Estudos Sociais Aplicados) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2015.

BRUNSTEIN, J.; RODRIGUES, A. L. Gestores e sustentabilidade: a difícil tradução do significado para a ação competente. **Revista Alcance**. 2014, 21, p.5-24. Disponível em: <[http://www6.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/4457/pdf\\_10](http://www6.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/4457/pdf_10)> . Acesso em: 05 Jan. 2016.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003. Cap. 1, p. 23-40.

CARVALHO, A. C. V.; STEFANO, S. R.; MUNCK, L. Competências voltadas à Sustentabilidade Organizacional: um estudo de caso em uma indústria exportadora. **Gestão; Regionalidade (Online)**. 2014, p. 33-48.

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

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

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: Dimaggio, P. J.; Powell, W. W. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991, p. 63-82.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron, 2011.

FIELD, A. **Descobrimos a estatística usando o SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. In search of competence: aligning strategy and competences in the telecommunications industry. **The International Journal of Human Resource Management**. v. 16, n. 9, pp. 1640-1655, 2005.

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

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JACOBI, P. R.; RAUFFLET, R.; ARRUDA, M. P. Educação para a sustentabilidade no curso de administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, 2011, v. 12, n. 3, p. 21-50, jun.

KRAEMER, M. E. Responsabilidade Social – uma alavanca para a sustentabilidade. **Revista Pensar Contábil** – Responsabilidade Social e Ambiental. Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Ano III, 2000, n. 9.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GUARIDO FILHO, E. R.; NASCIMENTO, M. R.; OLIVEIRA, P. T. (2003). Institucionalização da mudança na sociedade brasileira: o papel do formalismo. In: In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003, p. 179-202.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. **Organizações; Sociedade**, 1993, v. 1, n. 1, p. 42-71.

MADEIRA, A. C. F. D. **Indicadores de Sustentabilidade para Instituições de Ensino Superior**. 2008, 201p. Dissertação (Mestrado em Engenharia do Ambiente) – Universidade do Porto. Porto, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: Uma orientação aplicada. 4ª ed. Trad. Laula Bocco. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, 1973, p.1-14, January. Disponível em: <[http://mohandasmohandas.com/african1/ap7301001\(1\).pdf](http://mohandasmohandas.com/african1/ap7301001(1).pdf)>. Acesso em: 06 Jan. 2016.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, 1977, v. 83, n. 2, p. 340-363.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R. Sustainability and competencies in organizational contexts: a proposal of a model of interaction. **International Journal of Environment and Sustainable Development**, 11, 43. DOI: 10.1504/IJESD.2012.050830, 2012.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R.; ZAGUI, C. A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, 2012, v. 19, n. 3, p. 377-394, jul./set. DOI: 10.5700/rege 469.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. A relevância do ser humano no contexto de institucionalização e legitimação do paradigma da sustentabilidade. **Revista de Gestão USP**, 2009, v. 16, p. 1-14.

OWEN-SMITH, J. The institutionalization of expertise in university licensing. **Theory and Society**, Dordrecht, 2011, v. 40, p. 63-94.

PEREIRA, F. M. A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. **Organizações em Contexto**. São Bernardo do Campo, 2012, Ano 8, n. 16, jul.-dez.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da administração**. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

RUF. (2015). UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO). Disponível em: <<http://ruf.folha.uol.com.br/2015/perfil/universidade-estadual-do-centro-oeste-unicentro-1126.shtml>>. Acesso em: 01 Fev. 2016..

SELZNICK, P. **Liderança em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SODERQUIST, C.; OVERAKKER, S. Education for sustainable development: a systems thinking approach. **Global Environmental Research**. Tokyo, 2010, v. 14, p. 193-201.

STEFANO, S. R.; ALBERTON, A. Competências para sustentabilidade e governança nas cooperativas agroindustriais: uma proposta de análise. In: **Anais... XXXIX EnANPAD**, 2015, Belo Horizonte, 2015, v. 1, p. 1-16.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: Clegg, S.; Hardy, C.; Nord, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999, v. 1.

UNICENTRO. **História da Unicentro**. Disponível em: <<http://www2.unicentro.br/historia/>>. Acesso em: 01 Fev. 2016.

VENTURA, E. C. F. **Dinâmica de institucionalização de práticas sociais**: um estudo da responsabilidade social no campo das organizações bancárias. Tese (Doutorado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE, São Paulo, 2005.

VIEGAS, S. F.S.; CABRAL, E. R. Práticas de Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior: Evidências de mudanças na gestão organizacional. **Revista GUAL**. Florianópolis, 2015, v. 8, n. 1, p. 236-259, jan.

WIEK, A.; WITHYCOMBE, L.; REDMAN, C. Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. **Sustainability science**. 2011, v. 6, 203-218. DOI 10.1007/s11625-011-0132-6.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**, Aliso Viejo, 1977, v. 42, n. 5, p. 726-743.