



SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO SOB A PERSPECTIVA DA ABORDAGEM DAS CONFIGURAÇÕES: A Emergência de um Quinto Imperativo

SUSTAINABILITY AND INNOVATION UNDER THE CONFIGURATIONAL APPROACH: The Emergence of a Fifth Imperative

Fernando Antonio Prado Gimenez ⁽¹⁾

Universidade Federal do Paraná/UFPR, Curitiba/PR

Edmundo Inácio Jr. ⁽²⁾

Paulo Hayashi Jr. ⁽³⁾

Universidade Estadual de Campinas/UNICAMP, Campinas/SP

Cristiano Molinari Bispo ⁽⁴⁾

Universidade Estadual do Paraná/UNESPAR, Campo Mourão/PR

Elói Junior Damke ⁽⁵⁾

Universidade Estadual do Oeste do Paraná/UNIOESTE

Nobuiuki Costa Ito ⁽⁶⁾

Instituto de Ensino e Pesquisa Insper, São Paulo/PR

RESUMO

Inovação e sustentabilidade são temas de gestão centrais na sociedade contemporânea. Essa centralidade se deve ao impacto que exercem no desempenho de muitas organizações. O presente estudo teve por objetivo contribuir para o entendimento das implicações teóricas que advêm da consideração da inovação e da sustentabilidade como aspectos relevantes para o sucesso das organizações contemporâneas. Para isso, neste ensaio propõe-se a adoção da abordagem das configurações como base conceitual relevante para a apreensão dessas duas dimensões no campo dos estudos organizacionais. Após a exposição dos principais pressupostos da abordagem das configurações, a inovação e seus aspectos são analisados evidenciando sua relação com os imperativos configuracionais propostos por Danny Miller. No caso da sustentabilidade defende-se que esta se configura como um quinto imperativo da abordagem das configurações. Conclui-se o ensaio ressaltando-se a necessidade de se considerarem os limites da inovação e da sustentabilidade como integrantes de teorias de médio alcance na Administração e, portanto, não possuindo caráter universal. Ademais, para a sustentabilidade sugere-se que sua possível assunção como um caráter mandatório da gestão organizacional implica uma reconceituação do significado da Administração.

Palavras-chave: sustentabilidade; inovação; abordagem das configurações; desenvolvimento sustentável.

ABSTRACT

Innovation and sustainability are central management themes in contemporary society. This centrality is due to the impact that both exert upon the performance of many organizations. This paper aims to contribute to the understanding of the theoretical implications that emerge from treating innovation and sustainability as relevant aspects for the success of contemporary organizations. To accomplish this objective, the essay

arguments that this discussion must be centered upon the propositions of the configurations approach. The reasoning starts with an exposition of the assumptions underlying the configurations approach. Then, innovation and its impacts are discussed and its relationship with Danny Miller's four configuration imperatives is shown. For sustainability, the argument is that it can be viewed as a fifth configuration imperative. The conclusion emphasizes the need to consider the limits of innovation and sustainability as part of mid-range theories in Management and, thus, not universal in nature. Furthermore, in the case of sustainability, it is suggested that its emergence as a mandatory practice in organizations management requires a fundamental shift in the meaning of Management.

Keywords: sustainability; innovation; configurational approach; sustainable development.

INTRODUÇÃO

A sustentabilidade e a inovação são dimensões da vida organizacional que têm exercido um papel central na gestão contemporânea. Há diversas razões que podem ter levado a esta centralidade. Do ponto de vista da inovação, a evolução tecnológica e as transformações sociais que a sociedade contemporânea tem vivenciado ajudam a entender a demanda por novos produtos e serviços que levam as organizações a se inovarem continuamente (KLINE e ROSENBERG, 1986; LUNDVALL, 1992; NELSON, 1993 de NEGRI e SALERNO, 2005; TIDD, et al., 2005; DOSI, 2006[1984]).

Quanto à sustentabilidade, a preocupação com os efeitos maléficos que o desenvolvimento tem causado ao ambiente terrestre associada a uma insatisfação no que diz respeito às ineficiências do modo de vida capitalista, em especial no que tange à distribuição desigual das riquezas e à desumanização das relações de trabalho, são fatores explicativos da crescente atenção dada a modelos organizacionais que reduzam ou, idealmente, eliminem essas ineficiências (DYERSON; PREUSS; 2012; SHEPHERD, PATZELT, 2011; THOMPSON et al., 2011).

Mas, tanto a inovação quanto a sustentabilidade são questões transversais que interessam aos mais diferentes campos do conhecimento e não somente à Administração. Uma consulta ao Diretório

dos Grupos de Pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPQ evidenciou a diversidade de áreas do conhecimento que tratam desses dois temas no Brasil. Ao mesmo tempo, foi possível observar que os dois temas têm tido participação crescente como foco de pesquisa da área de Administração no Brasil quando se leva em consideração a evolução no número de grupos de pesquisa nos últimos doze anos.

Em 2000, havia 11.760 grupos de pesquisas cadastrados no CNPQ. Desse total, 66 grupos (0,56%) tinham entre seus temas de pesquisa a inovação, e a sustentabilidade era tema de pesquisa em 54 grupos (0,46%). Dez anos depois, o número de grupos de pesquisa atingiu 27.523, um crescimento de 134%, ao passo que a inovação passou a ser tema de 482 grupos (1,75%) e a sustentabilidade chegou a 578 grupos (2,10%). No momento da consulta ao Diretório de Grupos de Pesquisa, a base corrente em 2012 era composta por 31.399 grupos, o que indica uma participação de 2,84% para a inovação e de 3,93% para a sustentabilidade. Os números para 2014 continuam indicando um interesse crescente pelos dois temas: 1.313 para inovação e 1.739 para sustentabilidade.

Tanto a sustentabilidade como a inovação são focos de pesquisa de várias áreas do conhecimento além da Administração (HART, 2005; TILLEY; YOUNG, 2009; DAVILA; EPSTEIN, 2006).

Por exemplo, a inovação no Censo de grupos de pesquisa do CNPq em 2010 era foco de 50 áreas de pesquisa, com participação expressiva da Administração (150 grupos), Economia (57), Engenharia de Produção (52), Educação (25), Ciência da Informação (22), Sociologia (15), Desenho Industrial (14) e Ciência da Computação (13). No caso da sustentabilidade, havia 16 áreas de pesquisa com esse foco de estudo. Novamente, a Administração apresentou o maior número de grupos, 74. Outras áreas fortes em termos de número de grupos foram Agronomia (55), Educação (44), Direito (36), Arquitetura e Urbanismo (35), Sociologia (25), Engenharia de Produção (25), Economia (22) e Ecologia (21).

Em função da presença significativa dos dois temas nos interesses de pesquisa dos estudiosos da Administração, com esse trabalho pretende-se contribuir com o entendimento das implicações teóricas que advêm da consideração da inovação e da sustentabilidade como aspectos relevantes para o sucesso das organizações contemporâneas. Para tanto, neste ensaio propõe-se a adoção da abordagem das configurações como base conceitual relevante para a apreensão dessas duas dimensões no campo dos estudos organizacionais. Para atender esse propósito, o texto foi estruturado em duas seções adicionais a essa introdução. Na próxima seção apresenta-se uma discussão conceitual sobre inovação e sustentabilidade e sua análise sob a abordagem das configurações no estudo das organizações, iniciando-se com uma breve síntese da abordagem das configurações. Por sua vez, nas considerações finais são analisadas as possíveis repercussões acadêmicas e sociais da posição defendida nesse trabalho.

ABORDAGEM DAS CONFIGURAÇÕES, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Para entender as implicações teóricas da inovação e sustentabilidade na gestão das organizações, defende-se nesse trabalho a necessidade de analisar essas dimensões sob a perspectiva da abordagem das configurações. Esse ponto de partida justifica-se pela visão da perspectiva configuracional como uma abordagem cujo foco recai sobre teorias organizacionais de médio alcance, ou seja, não universais como defendido por Miller (1986).

Tanto a sustentabilidade quanto a inovação são dimensões relevantes para a viabilidade das organizações, mas não devem ser vistas como condicionantes indispensáveis para o sucesso das organizações em longo prazo e em qualquer contexto. Essa afirmação que, talvez, no que diz respeito à inovação possa ser compreendida com menor dificuldade, no que tange à sustentabilidade pode ser vista como quase “herética”, já que esta vem sendo tratada na literatura recente com um *status* normativo muito enfático, quase “messiânico” (veja-se, por exemplo, Aligleri, Aligleri e Kruglianskas, 2009 e Dias, 2011). Mas, também a inovação tem seus “profetas”. Gary Hamel (2000) com seu *Leading the Revolution* está, com certeza, entre eles.

No entanto, deve-se esclarecer que não se questiona a validade normativa dos preceitos defendidos pelos estudiosos da sustentabilidade. O ponto em questão é que os limites de sua aplicabilidade devem ser reconhecidos em uma sociedade humanocêntrica, por um lado, e egocêntrica por outro. Portanto, a defesa que se faz da necessidade de se abordar a sustentabilidade como aspecto integrante de teorias

intermediárias de explicação no âmbito da gestão das organizações está associada à compreensão de que as organizações encontram-se inseridas em um sistema maior, de cunho capitalista, que reproduz em seus subsistemas características que lhe são determinantes, em especial, no caso das organizações de mercado, a busca pelo lucro e a competição. Esse sistema permite, à sua margem, a existência de organizações não predominantemente orientadas pelo lucro e competição, por exemplo, cooperativas e organizações de economia solidária. Mas, essas serão sempre marginais ao sistema, no sentido de representarem parcela ínfima dos resultados sistêmicos.

Por outro lado, no que diz respeito à inovação, esta se associa a uma dinâmica do sistema capitalista, cuja evolução se associa ao surgimento de novos produtos, processos, fontes de matérias-primas e modelos organizacionais, que se originam de esforços criativos voltados ao atendimento das necessidades humanas. Mas, quando se afirma que ela não é indispensável ao sucesso de longo prazo em qualquer contexto, deseja-se reforçar o fato de que o ser humano necessita, também, de estabilidade em sua vida cotidiana. Nem sempre queremos o novo ou diferente. Se isso é verdade, é possível que organizações tenham sucesso, em longo prazo, atendendo necessidades estáveis dos consumidores. Ou seja, sem inovar! A dificuldade dessa análise é que o discurso predominante na literatura que trata da inovação não diferencia a inovação, que é um tipo de mudança, de melhorias ou ajustes de pequena monta, que também são mudanças, mas que não alteram essencialmente seja produto, processo ou outro aspecto organizacional. Assim, a inovação é fator de sucesso organizacional

quando ela se faz necessária, mas não é condicionante do mesmo.

Em função desses argumentos, entende-se que é necessário delimitar o escopo de abrangência da sustentabilidade e da inovação na gestão das organizações, levando em consideração um conjunto ampliado de dimensões da vida organizacional, cerne da abordagem das configurações nos estudos organizacionais. A abordagem das configurações é adequada para essa análise, justamente por considerar as especificidades organizacionais e de seu entorno para entendimento dos condicionantes do sucesso em cada contexto. Para tanto, essa seção apresenta, em primeiro lugar, um panorama da abordagem das configurações nos estudos organizacionais. Em seguida, são discutidos aspectos relevantes do papel da inovação nas organizações. Por fim, descrevem-se as principais questões tratadas na literatura sobre sustentabilidade e seus impactos organizacionais.

A abordagem das configurações nos estudos organizacionais

A abordagem das configurações nos estudos organizacionais remete ao conceito de equifinalidade. Com esse termo, pretende-se indicar a existência de múltiplas maneiras de atingir o sucesso organizacional. Mas, do ponto de vista da abordagem das configurações essa multiplicidade não é infinita. Há um número restrito de padrões de comportamento viáveis que podem ser seguidos pelas empresas para a consecução de seus objetivos.

Um segundo aspecto relevante para o entendimento da proposta de estudo das organizações que surge da abordagem das configurações é ressaltado por Miller e Mintzberg (1985) ao contraporem análise e

síntese. Para esses autores, o estudo das organizações deposita uma ênfase muito maior na análise em detrimento da síntese. Enquanto a análise utiliza nas suas explicações relações contínuas entre poucas variáveis, normalmente na procura de relações causais, a síntese compreende a busca de distintas configurações de muitas variáveis relevantes para o entendimento das organizações. Configurações são descritas como aglomerados de atributos, incluindo estados e processos de uma dada organização, bem como características de sua situação. Não se pode deixar de observar, no entanto, que tanto a análise como a síntese são necessárias à atividade científica. A análise é usada para definir os componentes ou atributos de um fenômeno e para medi-los. Já a síntese é usada para combiná-los em imagens integradas, conceitos ou configurações, identificando padrões e estabelecendo generalizações (MILLER; MINTZBERG, 1985).

A abordagem das configurações tem permeado os estudos organizacionais especialmente nas duas últimas décadas e se estabelecido como uma perspectiva voltada para a investigação de conjuntos de atributos que representam arquétipos ou *gestalts* organizacionais. Nesse sentido, o ponto de partida dessa abordagem teórica repousa no entendimento de que “organizações são consideradas entidades complexas cujos elementos de estrutura, estratégia e ambiente

possuem uma tendência natural de se combinar em estados quânticos, ou configurações” (MILLER; FRIESEN, 1984, p. 1).

Miller (1987), em trabalho seminal, explica que a abordagem das configurações pressupõe que um determinado número de forças pode restringir as possíveis variações apresentadas pelas organizações. Em sua proposição, Miller (1987) defende a existência do que denominou imperativos presentes nos estudos organizacionais. A partir de três critérios - a) o imperativo deve representar um paradigma amplamente aceito da análise organizacional; b) deve ter sido demonstrado empiricamente; e c) teria que gerar configurações organizacionais que ocorressem repetidamente - o autor analisou a literatura da área de administração e reconheceu a existência dos imperativos do ambiente, da estrutura, da liderança e da estratégia. Em sua análise, Miller (1987) sugere que as proposições teóricas presentes no campo da Administração apresentavam explicações parciais para o desempenho bem sucedido das organizações. Para ele, o sucesso das organizações poderia ser explicado por combinações de estados distintos dos quatro imperativos ao longo do ciclo de vida destas. O quadro 1 a seguir apresenta as principais proposições de cada imperativo:

Ambiente	Estrutura	Liderança	Estratégia
As firmas reagem aos desafios externos.	Suporta as previsões da teoria da burocracia e da <i>resource dependence perspective</i> .	Espera-se que os dirigentes tenham uma influência dominante sobre metas, estratégias, estilos de decisão, estruturas e mercados-alvo.	Suporta as prescrições dos teóricos da política de negócios e da administração estratégica.
Ambiente influencia estratégia e estratégia influencia estrutura.	A estrutura influencia a estratégia.	A personalidade do CEO pode influenciar a estratégia, a estrutura e o ambiente tanto de forma direta como por meio do estabelecimento de uma cultura organizacional.	A estratégia influencia a escolha do ambiente e a seleção da estrutura organizacional.
As firmas adaptam-se ao ambiente.	As firmas concentram-se em seus problemas internos, buscando uma conformidade gerencial.	As principais forças do imperativo envolvem metas, motivos, fantasias e estilos interpessoais do CEO.	Enfatiza-se o desenvolvimento de uma estratégia de produto/mercado explícita e planejada.
Aplica-se a pequenas firmas em indústrias não concentradas.	Dada a inflexibilidade, aplica-se a firmas com alto <i>market share</i> , de grande porte, com recursos excedentes e ambiente regulatório favorável.	Aplica-se a firmas pequenas com autoridade centralizada por dirigentes proprietários em meio a uma cultura corporativa homogênea.	Aplica-se a contextos que requeiram mudanças estratégicas significativas e a firmas diversificadas.
Mudanças que movem as firmas para outro imperativo podem ser causadas por tendências oligopolistas, porte e recursos excedentes.	O imperativo é abandonado apenas quando o mercado torna-se mais competitivo ou instável.	Mudanças para outro imperativo dependem da aposentadoria do CEO, de crescimento ou de aquisição da firma.	A dissolução do imperativo pode advir da necessidade da firma ser mais flexível e responsiva aos mercados.

Quadro 1 - Principais proposições dos imperativos

Fonte: Adaptado de Miller (1987)

Para Miller (1987), embora todas as configurações sejam produtos de influências múltiplas advindas de vários fatores, frequentemente se observa a prevalência de um imperativo sobre os demais, ou ao menos de um imperativo principal posicionado como causa dos demais. Entretanto, algumas configurações, essencialmente em momentos

de transição, podem ser entendidas como resultado da influência de vários imperativos simultaneamente e com níveis de importância igualmente similares, percebidos como modelos híbridos (MILLER, 1987).

Nesta linha, Meyer, Tsui e Hinings (1993) afirmam que várias dimensões de ambientes, indústrias, tecnologias, estratégias, estruturas, culturas, ideologias,

grupos, membros, processos, práticas, crenças e resultados podem ser agrupadas em configurações. Para eles, os configuracionistas tentam explicar como a ordem emerge da interação das partes da organização a partir de uma visão holística, não linear e que oscila entre o equilíbrio e o desequilíbrio. Segundo McKelvey (1978), o estudo de populações mais restritas (e mais adequadamente descritas) tem implicações mais importantes do que descobertas marginais generalizadas a uma população mais ampla, o que reforça as proposições presentes na abordagem das configurações. De maneira semelhante, Hoffmann, Amal e Mais (2011) percebem que o modo como as organizações formulam suas estratégias, bem como seus objetivos de inovação, suas fontes de financiamento, bem como suas redes de relacionamento impactam no processo de inovar. Por sua vez, Souza, Lucas e Torres (2011) observam o entrelaçamento da inovação com as práticas sociais e a cultura, bem como a questão do contexto.

Em síntese, a abordagem das configurações considera que as organizações não podem ser compreendidas isoladamente, sem considerar o todo, visto que realidades sociais para a abordagem das configurações formam amálgamas de variáveis interdependentes e, estas variáveis não podem ser alteradas independentemente das demais. Esse entendimento das organizações se assemelha ao tratamento do mundo físico dado pela teoria quântica (POLKINGHORNE, 2011) que deslocou a compreensão de uma perspectiva determinista dos processos físicos para uma perspectiva probabilística de explicação de fenômenos físicos complexos. Na Física as proposições quânticas surgiram a partir da impossibilidade de monitorar todos os

detalhes do que acontece em sistemas físicos complexos, embora “alguns aspectos importantes de seu comportamento geral poderiam ser elaborados... porque o comportamento físico resulta de uma média aproximada calculada sobre contribuições de muitos estados componentes individuais do movimento” (POLKINGHORNE, 2011, p. 18). Foi esse tipo de raciocínio que permitiu o cálculo confiável de propriedades físicas do comportamento geral de um sistema complexo, identificando-se o conjunto mais provável de componentes. De forma similar, ao abandonar uma visão determinística das organizações, a abordagem das configurações enfatiza explicações probabilísticas de fenômenos organizacionais complexos. Assim, a perspectiva das configurações distancia-se de proposições reducionistas e determinísticas, reconhecendo sua complexidade e, em função disso, não possuindo caráter universalista.

Por fim, Miller (1996) apontou para o caráter ilustrativo das configurações que propôs em 1987. Ou seja, há espaço para a consideração de outras dimensões na vida organizacional que possam se alinhar em distintas configurações estáveis. Indo um pouco além, considera-se também que há possibilidade de outros imperativos terem surgido nos estudos organizacionais. Dessa forma, pode-se indagar se as preocupações com sustentabilidade, associadas às discussões sobre responsabilidade social corporativa, sobre relacionamentos com *stakeholders* e sobre justiça organizacional, indicam a emergência de um novo imperativo no sentido proposto por Miller (1987)? Ou se a inovação, em função de sua centralidade para o sucesso de algumas organizações também pode ser vista como um novo imperativo configuracional. Essa é

uma discussão que se faz a seguir, iniciando pelos aspectos principais da inovação e sua inserção na abordagem das configurações.

Inovação

A inovação tem sido reconhecida como motor do desenvolvimento econômico há muito tempo (SCHUMPETER, 1934). No nível micro, ela é descrita como fator-chave para a competitividade das empresas (KLINE; ROSENBERG, 1986; NELSON, 1993; TESLA; LUCIANO, 2012). No Brasil, pesquisas recentes revelam que as empresas que inovam e diferenciam produtos são mais produtivas, têm maiores parcelas do mercado, pagam melhores salários e exportam mais (DE NEGRI; SALERNO, 2005).

Em função disso, a administração da inovação tem adquirido caráter central segundo alguns autores (ANDREASSI, 2007; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005; UTTERBACK, 1996). Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2005), Schumpeter pode ser considerado o padrinho da inovação no campo econômico. Para Schumpeter, em sua primeira fase, a inovação começa com pessoas distintas daquelas que controlam o processo produtivo a ser deslocado pelo novo, ou seja, para ele são os empreendedores que, ao perceberem o potencial de invenções, assumem o risco do desenvolvimento - da transformação das invenções em inovações para obter um lucro extraordinário. Em uma fase posterior, Schumpeter (1943) reconhece o papel das atividades científicas e tecnológicas realizadas por laboratórios de pesquisa e desenvolvimento das grandes empresas, o que representa um caráter endógeno à inovação (INÁCIO JR, 2012). Para Inácio Jr (2012), esse modelo evidencia uma realimentação forte e positiva entre os

resultados auferidos pelas inovações de sucesso e o conseqüente aumento dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento que, por sua vez, resulta em mais inovações, criando-se, assim, um círculo virtuoso.

O entendimento da gestão da inovação passa por uma concepção clara de seu significado. Para esse trabalho, adota-se a visão de Tidd, Bessant e Pavitt (2005) quando propõem que a inovação essencialmente está relacionada à mudança e pode ser categorizada em quatro tipos: a) inovação em produtos/serviços, ou seja, mudanças nas coisas que uma organização oferece; b) inovação em processos, ou seja, mudanças na maneira como os produtos/serviços ofertados são criados e entregues; c) inovação em posições, ou seja, mudanças no contexto em que os produtos/serviços são ofertados; e d) inovação em paradigma, ou seja, mudanças nos modelos mentais que estruturam o que a organização faz.

Também, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2005), uma dimensão importante na mudança é seu grau de novidade. Para esses autores, esse grau pode variar em um *continuum* que vai do fazer melhor aquilo que a organização já faz (inovação incremental) ao fazer algo novo para o mundo (inovação radical).

A partir desses elementos, pode-se relacionar a gestão da inovação aos imperativos propostos por Miller (1987), vinculando sua análise a uma perspectiva das configurações. A esse respeito, defende-se aqui a tese de que a inovação não se constitui em um novo imperativo que poderia ser adicionado ao esquema proposto por Miller (1987). Ao contrário, a inovação é um aspecto que está englobado em cada um dos imperativos já apresentados.

Para Miller (1987), os proponentes do imperativo ambiental argumentam que o desempenho e a sobrevivência das organizações estão intrinsecamente conectados à capacidade das organizações adaptarem-se aos seus ambientes. A incerteza e imprevisibilidade dos consumidores e concorrentes, a natureza da competição e as exigências impostas pelas novas tecnologias criaram relevantes restrições que passaram a determinar o modo pelos quais a estratégia e estrutura são viáveis. Dessa forma, quando se aborda a questão da inovação nas organizações, a utilização de processos incrementais ou radicais de inovação pode ser explicada por modelos que tratam do imperativo ambiental. A inovação, em geral, é uma forma de alinhamento da organização ao ambiente, ou seja, a inovação organizacional relaciona-se ao melhor atendimento de necessidades de mercado, seja por meio de ajustes incrementais ou por mudanças radicais.

De igual forma, considera-se que a inovação esteja presente como dimensão componente das configurações onde predomine o imperativo da estratégia. Por exemplo, o modelo de Miles e Snow (1978), amplamente estudado na literatura de estratégia, apresenta configurações estratégicas que demandam diferentes esforços inovativos e domínios tecnológicos. A configuração defensiva se caracteriza por um estreito domínio de produtos e mercado, com ênfase em eficiência e melhoria contínua. Por outro lado, a configuração prospectora enfatiza lançamento continuado de novos produtos e serviços e expansão do escopo competitivo. Entre essas duas configurações surge a configuração analítica como um híbrido entre as defensivas e prospectoras. Assim, a inovação incremental, seja em

processos, produtos ou serviços está associada à configuração defensiva, a inovação radical à configuração prospectora e a inovação intermediária a uma configuração analítica.

Por outro lado, no que diz respeito ao imperativo da liderança, Miller (1987) observa que é o dirigente, especialmente em pequenas empresas, o responsável pelo design da estrutura e formação de estratégia. A esse respeito, há modelos que procuram estabelecer uma relação entre escolhas e decisões do indivíduo e suas preferências estilísticas. Por exemplo, Kirton (1976), ao apresentar as diferenças de estilos cognitivos associados à forma como os indivíduos resolvem problemas, tomam decisões ou se envolvem em processos criativos, propôs o modelo da Adaptação-Inovação como extremos de um *continuum* de diferenças estilísticas. Indivíduos que têm um estilo predominantemente adaptador enfatizam comportamentos com busca de melhoria e aperfeiçoamentos contínuos, maior eficiência, tentam resolver problemas por meio de métodos conhecidos e se ajustam melhor a trabalhos altamente estruturados. A adaptação, conforme conceituada por Kirton (1976), assemelha-se à inovação incremental de Tidd, Bessant e Pavitt (2005). Inovadores, por sua vez, são indivíduos que enfatizam a realização de coisas novas, buscando pelo diferente, sentem-se pouco confortáveis em ambientes de trabalho muito estruturados e tentam resolver problemas por processos não testados. Dessa forma, sob a perspectiva do imperativo da liderança estratégica, estrategistas inovadores podem idealizar e implantar estratégias de maior diferenciação ou prospectoras, enquanto que estrategistas adaptadores tendem a estratégias focadas em menor custo ou defensivas.

O imperativo estrutural apresenta também uma relação estreita com a inovação. Mintzberg (1979) ao propor sua taxonomia de configurações de estrutura organizacional comenta sobre a configuração adhocrática, que é uma forma de organização mais propícia a esforços inovativos continuados e tendentes para o extremo radical.

Em suma, embora haja um corpo de estudos teóricos e empíricos vasto na literatura de administração que discute tanto conceitualmente como empiricamente a gestão da inovação, do ponto de vista da abordagem das configurações, esta não configura um novo imperativo no sentido proposto por Miller (1987). A inovação é aspecto relevante para o sucesso das organizações, mas nem sempre assume um caráter dominante. Tendo considerado a relação da inovação com os imperativos da abordagem das configurações de Miller (1987), a seguir faz-se uma análise do tema da sustentabilidade.

SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade relaciona-se com aspectos cada vez mais frequentes na literatura da Administração, tais como, Responsabilidade Social Corporativa, Gestão Socioambiental e Abordagem dos *Stakeholders*, entre outros. Mais do que modismo, parece haver uma consistência maior de permanência do tema devido às próprias restrições, condições e limitações do planeta Terra (DIAMOND, 2005). Segundo, Pereira, Silva e Carbonari (2011), o conceito de sustentabilidade, na forma como é tratada contemporaneamente, envolve as relações entre desenvolvimento econômico, qualidade ambiental e equidade social.

Segundo Rogers *et al* (2008), é a partir da segunda metade do século XX que desenvolvimento sustentável e

sustentabilidade passam a receber maior atenção em publicações, tais como, do Clube de Roma (Meadows et al. 1972) e o Relatório de Brundtland (WCED, 1987).

Predominando no ambiente macroeconômico (Steurer et al. 2006), sua aplicação ao meio organizacional intensificou-se com Elkington (1997) que cunhou o termo Triple Bottom Line (TBL) atrelando o desenvolvimento sustentável à criação conjunta de valor econômico, social e ambiental (ELKINGTON, 1994, 1997).

Embora possa haver diferentes perspectivas sobre o significado da sustentabilidade tal como apontado por Castro (2004), partindo de uma visão sistêmica, pode-se entender a sustentabilidade como um atributo que permite a existência de um sistema por determinado período de tempo ou um “princípio segundo o qual o uso dos recursos naturais para a satisfação das necessidades presentes não deve comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras” (PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2011, p. 66).

A sustentabilidade fundamenta-se na harmonização de objetivos sociais, ambientais e econômicos, sendo que do ponto de vista ecológico e ambiental, é a busca pela preservação do potencial da natureza para a produção de recursos renováveis, o estabelecimento de limites ao uso de recursos não renováveis, e respeito e consideração para a capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais, baseando-se “no duplo imperativo ético de solidariedade sincrônica com a geração atual e de solidariedade diacrônica com as gerações futuras” (VEIGA, 2008, p. 171). É esse o significado de sustentabilidade que se adota nesse trabalho.

Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) apresentam uma boa síntese da temática da

gestão socioambiental demonstrando como esta evoluiu a partir das premissas da responsabilidade social e do relacionamento com *stakeholders*. Para esses autores “a preocupação com posturas socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis estará cada vez mais presente entre os temas de gestão” (p. 8).

Zadek (2004) apresenta um modelo de estágios do aprendizado organizacional que ajuda a compreender como esses temas se inserem gradativamente na gestão das empresas. O primeiro estágio é o “defensivo”, no qual há a negação de práticas, impactos, consequências e responsabilidades no que tange à responsabilidade social e ambiental. Este comportamento é guiado por uma tentativa de defender a empresa de ataque a sua reputação capaz de afetar, no curto prazo, o desempenho organizacional. Em seguida, há a evolução para um estágio de “conformidade”, encarando essas questões como um custo adicional para operar a empresa. O terceiro momento, denominado “gerencial”, marca a inserção da questão socioambiental em todos os processos gerenciais, visando a obtenção de ganhos de longo prazo com a integração de práticas de negócios responsáveis às operações normais da empresa. Em seguida, no quarto estágio “estratégico”, a integração da questão socioambiental é feita às estratégias de negócio. Por fim, o quinto estágio é o “civil” onde há a busca da extrapolação desses comportamentos para o setor empresarial como um todo, promovendo a temática socioambiental de forma ampla.

Dowbor (2009) aponta para uma transformação urgente na forma como as questões sociais e ambientais são tratadas em nossa sociedade, a partir de um balanço da

situação, com base em relatórios internacionais sobre aquecimento global, desigualdade de renda e a articulação sinérgica que existe entre as ameaças ambientais e sociais à sustentabilidade da vida na Terra. Para ele, as transformações necessárias envolvem mecanismos de inclusão produtiva decente da maioria da população desempregada, mudanças no sistema de intermediação financeira que tem acarretado a descapitalização de empresas, comunidades e famílias, uma rediscussão da noção de propriedade intelectual face às desigualdades no acesso ao conhecimento e um reequilíbrio entre a economia de mercado e as políticas sociais impactadas negativamente pela ideia do Estado mínimo. De certa forma, como o próprio Dowbor (2009, p. 17) salienta, esse estado de coisas evidencia uma distância muito grande do “sistema racional de tomada de decisão que um desenvolvimento sustentável e equilibrado exige”. Portanto, parece haver a emergência de um novo paradigma baseado em um tipo híbrido de racionalidade, diferente do que se costuma utilizar nas organizações comerciais. Estaríamos assim no limiar da quarta revolução industrial (FARIAS *et al.*, 2013).

Considerando os aspectos elencados acima, pode-se argumentar que a questão da sustentabilidade assume um caráter distinto dos demais imperativos propostos por Miller (1987) e deve ser incorporado a esse modelo como um quinto imperativo. A defesa desse argumento, portanto, deve evidenciar em primeiro lugar como a sustentabilidade difere dos aspectos tratados nos imperativos do ambiente, da estrutura, da liderança e da estratégia. Em segundo lugar, deve ser demonstrado que o tema da sustentabilidade atende aos requisitos estabelecidos por Miller

(1987) como condições necessárias para a caracterização de um imperativo.

Iniciando pelos aspectos que distingue a sustentabilidade dos demais imperativos, o primeiro ponto que se destaca é um possível pertencimento da sustentabilidade ao imperativo do ambiente. Ora, embora a noção de sustentabilidade possa ser interpretada como uma transformação social que altera o ambiente das organizações, o que levaria a incluí-la no imperativo do ambiente, em relação às demais proposições desse imperativo pode-se argumentar que a sustentabilidade tem certo distanciamento. Por exemplo, a gestão socioambiental, decorrente das preocupações com sustentabilidade, tem sido tratada e aplicada em organizações de maior porte, sendo raros os estudos que demonstrem sua aplicação em pequenas empresas. Um segundo aspecto é que a aplicação dos conceitos da sustentabilidade na gestão das organizações implica também um efeito transformador do seu contorno, ou seja, o ambiente se ajusta à organização também e não somente a organização se ajusta ao ambiente. Assim, pode-se argumentar que há uma relação recursiva entre sustentabilidade e ambiente, o que leva a uma transformação da terceira proposição do imperativo ambiental na seguinte forma: sustentabilidade ⇔ ambiente ⇔ estratégia ⇔ estrutura.

No que diz respeito ao imperativo da estrutura, as proposições de Miller (1987) são muito distintas da aplicação da sustentabilidade na gestão das organizações. Por exemplo, a sustentabilidade depende de uma harmonização das racionalidades prática e substantiva, mas o imperativo da estrutura suporta as predições da teoria da burocracia e da *resource dependence perspective* que são essencialmente modeladas com

maior ênfase na racionalidade prática, embora limitada. Outra proposição que demonstra a não vinculação da sustentabilidade ao imperativo da estrutura é a noção de que as firmas concentram-se em seus problemas internos, buscando uma conformidade gerencial. A sustentabilidade encontra-se em uma posição oposta a essa proposição, pois as organizações devem atentar para problemas externos evitando impactos negativos em termos ecológicos, econômicos e sociais. Com esses dois argumentos, julga-se desnecessário abordar as demais proposições do imperativo da estrutura para evidenciar que a sustentabilidade não está nele incluída.

As proposições do imperativo da liderança ressaltam a centralidade dos dirigentes com uma influência dominante sobre metas, estratégias, estilos de decisão, estruturas e mercados-alvo. Além disso, nesse imperativo são ressaltadas as características de personalidade dos dirigentes, suas fantasias e motivos, sendo mais fortemente presente em pequenas empresas. A sustentabilidade, de novo se distancia desse imperativo, pois é um processo onde há o predomínio de um forte senso de missão coletiva, e de justiça organizacional, havendo pouco espaço para a imposição de preferências do dirigente. Além disso, como apontado anteriormente, a sustentabilidade está mais presente nas organizações maiores, ao contrário do imperativo da liderança que se faz notar mais frequentemente em pequenas organizações.

Por fim, quanto ao imperativo da estratégia, a sustentabilidade também apresenta atributos distintivos em relação às proposições elencadas por Miller (1987). Quanto a esse imperativo, é suficiente demonstrar que a sustentabilidade se afasta radicalmente da principal proposição do

imperativo da estratégia, ou seja, o suporte às prescrições da política de negócios e da administração estratégica. Ora, o paradigma dominante na administração estratégica defende a ideia de que as organizações devem ser administradas de forma a constantemente obterem vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, serem capazes de ter melhores condições de negociação com fornecedores e clientes e criarem barreiras de entradas a novos concorrentes, de forma a obterem retornos acima da média. A aplicação dos conceitos de sustentabilidade nas organizações se opõe frontalmente a esse paradigma dominante, pois pressupõe a conciliação de objetivos e interesses dos diferentes *stakeholders*, o que muitas vezes pode impedir a obtenção de retornos superiores. Em vista dessas considerações, entende-se que a sustentabilidade atende o requisito estabelecido nesse trabalho, ou seja, sua distinção em relação aos imperativos propostos por Miller (1987), podendo ser considerada um novo imperativo formador de configurações organizacionais.

Quanto a ser um paradigma de análise organizacional amplamente aceito, primeiro critério de Miller, os dados apresentados sobre a evolução dos grupos de pesquisa brasileiros que abordam esse tema são uma primeira evidência dessa ampla aceitação. Outra evidência é a existência de periódicos científicos dedicados ao tema. Uma busca no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior - CAPES revelou a existência de 10 periódicos estrangeiros dedicados ao tema e um periódico brasileiro. Esse dado é mais um indício da aceitação do tema como relevante para a análise organizacional. Por fim, observa-se a

existência de trabalhos bibliométricos que têm investigado a produção científica sobre o tema, tais como Pereira, Yen-Tsang, Manzini e Almeida (2011) e Schubert e Lang (2005), que reforçam a existência de um tema reconhecido academicamente.

A existência de periódicos e produção científica sobre o tema pode ser um indicador de evidência empírica, já que é pouco provável que toda a produção científica sobre sustentabilidade seja de natureza conceitual. Mas, as evidências empíricas, também, têm demonstrado algumas relações, por exemplo, o comportamento socioambiental correto repercute positivamente na reputação da organização que amplia seu valor de mercado (SCHALTEGGER; SYNNESTVEDT, 2002; ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009; KIRON *et al.*, 2012; SILVEIRA *et al.*, 2010), demonstrando o segundo requisito de Miller (1987).

Por fim, o terceiro requisito proposto por Miller demanda a capacidade do imperativo gerar configurações que ocorram repetidamente. A prática da sustentabilidade ao nível das organizações vai requerer alterações na estrutura organizacional com a criação de unidades específicas dedicadas ao tema, nos processos estratégicos enfatizando o relacionamento e articulação de interesses diversos e, algumas vezes conflitantes, dos *stakeholders*, na liderança que deverá adotar estilos mais participativos e negociados no processo decisório em todos os níveis da organização, e no ambiente em função da relação recursiva entre ações de sustentabilidade e impactos ambientais. Em síntese, as proposições que caracterizam o imperativo da sustentabilidade são apresentadas no quadro 2.

Existe uma interação recursiva entre organização e ambiente com reflexos na estrutura e estratégia.	A prática da sustentabilidade em seu início exige unidade estrutural específica. Com sua institucionalização, essa unidade pode deixar de existir.	Processo estratégico distancia-se da busca de retornos superiores, mas preserva a sustentabilidade organizacional em harmonia com interesses de <i>stakeholders</i> .	Há um desenvolvimento de cultura organizacional fortemente normativa, valorizando a participação coletiva, negociação ampla e justiça organizacional.	Ocorre em maior frequência em organizações de médio e grande porte, nos setores mais maduros da economia. Pode estar presente em empresas de menor porte em setores avançados tecnologicamente.
---	--	---	---	---

Quadro 2 - Proposições do imperativo da sustentabilidade

Fonte: elaboração própria

Um aspecto central nesse imperativo diz respeito à questão estratégica. Embora se possa argumentar que sendo a sustentabilidade mais valorizada a cada dia pela sociedade, a não observância deste tema pode trazer prejuízos às organizações, o que acabaria prejudicando o desempenho das organizações, ao menos no longo prazo. Assim, a adoção de princípios da sustentabilidade poderia ser considerada consistente com a busca dos retornos superiores. No entanto, o que se defende nessa proposição de imperativo é que a busca da necessária harmonia entre os *stakeholders*, remete a um reposicionamento entre as prioridades econômicas e sociais da organização, passando a prevalecerem as últimas. Dessa forma, do ponto de vista estratégico, há um distanciamento da busca de retornos superiores.

Nessa seção defendeu-se que o entendimento que, tanto inovação quanto sustentabilidade quando tratadas conceitualmente do ponto de vista da gestão das organizações, pode ser enriquecido pela perspectiva da abordagem das configurações. A partir da apresentação dos pressupostos e lógica da abordagem das configurações, defendeu-se que a inovação é parte integrante dos imperativos das configurações

organizacionais propostos por Miller (1987), e se propôs o reconhecimento do imperativo da Sustentabilidade em função de seus aspectos distintivos em relação aos outros quatro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi avaliar as implicações teóricas que a inovação e a sustentabilidade colocam para o campo dos estudos organizacionais. Para realizar tal tarefa, fez-se a opção por discutir a inovação e a sustentabilidade sob a ótica da abordagem das configurações. Essa escolha deveu-se ao fato de que as duas dimensões são melhor analisadas quando incorporadas a teorias de médio alcance, não universais, ou seja, aplicáveis a uma população mais restrita de organizações.

A apresentação feita sobre a inovação defendeu a ideia de que esta já é parte integrante dos imperativos associados à abordagem das configurações. Por outro lado, se desenvolveu o argumento de que a sustentabilidade pode ser incorporada ao modelo de imperativos configuracionais, ampliando a possibilidade de explicação de diferentes configurações organizacionais.

Os dois temas foram tratados isoladamente, mas como apontado anteriormente, há óbvias ligações entre ambos. A inovação pode ser fonte de

melhoria da gestão socioambiental, e, ao mesmo tempo, a preocupação com a sustentabilidade pode gerar oportunidade para inovações. Outras limitações desse trabalho devem ser citadas. Por exemplo, no que diz respeito à inovação, não foram abordados esforços interorganizacionais de cooperação para a inovação, bem como aspectos da inovação que surge no contexto de arranjos produtivos locais ou aglomerações de organizações.

A respeito da sustentabilidade, é preciso aprofundar o entendimento da proposição feita nesse trabalho de um imperativo configuracional. Para isso é necessário explorar mais detalhadamente estudos empíricos que demonstrem a possível associação de práticas de gestão socioambiental com o desempenho das organizações. Outra lacuna importante diz respeito à possibilidade de uma gestão socioambiental em micro e pequenas empresas. Um campo de pesquisa a ser explorado!

A despeito da inequívoca relevância dos dois temas para a academia e para a sociedade em geral, como ponto final, defende-se um olhar menos apaixonado para as discussões acadêmicas em torno da inovação e da sustentabilidade. Um olhar crítico, que aponte os limites de aplicação dos diferentes modelos em ambas as áreas pode contribuir para uma ampliação do entendimento das questões a elas associadas e sua difusão em termos de práticas organizacionais melhor fundamentadas.

Em especial, para a sustentabilidade, é necessário discutir sobre suas possibilidades concretas em uma sociedade como a nossa. Como apontado anteriormente, nosso sistema de vida capitalista restringe fortemente as

possibilidades de uma gestão orientada por princípios da sustentabilidade. No entanto, existe a esperança de que se possa confirmar “a forte visão convergente de que as sociedades industriais estão entrando em uma nova fase de evolução” (VEIGA, 2008, p. 208) e que essa nova fase de evolução seja menos restritiva à gestão com responsabilidade social.

Nessa linha de raciocínio, pode-se discutir a possibilidade da sustentabilidade deixar de ser um imperativo configuracional, restrito a uma teoria de médio alcance sobre a gestão das organizações, e assumir uma centralidade universal no campo da gestão das organizações. Entre outras coisas, do ponto de vista da gestão, isso depende de uma resignificação da Administração no sentido proposto por Azevedo e Grave (2008) e de uma transformação radical na natureza do sistema em que vivemos. Ora, se a sustentabilidade é uma legítima preocupação do humano com o viver bem, a gestão das organizações deve estar preocupada em qual é a sua parte na busca desse viver bem. Azevedo e Grave (2014) iluminam a questão, e ao mesmo tempo, expõem o desafio central que a busca da sustentabilidade acarreta à gestão das organizações:

Se houver um fim humano último, ou bem supremo, ou um bem maior, a administração deve contribuir para o seu alcance, de modo, pelo menos, indireto; do contrário, a administração, como um ato que é mundano, não teria sentido ou importância para a humanidade. Sendo o que é, conforme estamos defendendo, tal fenômeno acaba por se nos apresentar como um dos inúmeros instrumentos dos quais o homem se vale para resolver suas questões de vida, especialmente as relacionadas ao seu cotidiano. Neste sentido, ela estaria voltada para o bem, um bem que é coletivo, e não

individual apenas, como temos verificado cotidianamente (AZEVEDO; GRAVE, 2014, p. 707).

Por fim, a incorporação da sustentabilidade como uma prática administrativa presente nas organizações contemporâneas poderá ser transformada em um princípio ubíquo quando as organizações atingirem um estágio de equilíbrio na criação

conjunta de valores sociais, ambientais e econômicos que, em nosso entendimento, caracterizaria um estágio desejável de evolução no ciclo de vida das organizações.

REFERÊNCIAS

- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANDREASSI, T. **Gestão da inovação tecnológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- AZEVEDO, A.; GRAVE, P. S. Prolegômenos a toda administração possível: administração - o que é isso?. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 71, p. 695-712, 2014.
- CASTRO, C. J. Sustainable development: mainstream and critical perspectives. **Organization & Environment**, v. 17, n. 2, p. 195-225, 2004.
- DAVILA, T., EPSTEIN, M. J. **Making innovation work: how to manage it, measure it, and profit from it**. New Jersey, Wharton School Publishing, 2006.
- DE NEGRI, J. A.; SALERNO, M. S., Eds. **Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras**. Brasília, DF: IPEA, 2005.
- DIAMOND, J. **Collapse: How societies choose to fail or succeed**. New York: Viking, 2005.
- DIAS, R. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- DOSI, G. **Mudança técnica e transformação industrial**. Campinas, SP, Ed. Unicamp, 2006[1984].
- DOWBOR, L. Inovação social e sustentabilidade, in: GUEVARA, A. J. de H. *et al.* (Org.) **Consciência e desenvolvimento sustentável nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 1-26, 2009.
- DYERSON, R., PREUSS, L. (2012) – “The nexus of innovation, entrepreneurship and sustainability: Making the case for a multi-level approach”. In WAGNER, M. **Entrepreneurship, Innovation and Sustainability**; Sheffield, Greenleaf Publishing Limited, 12-31.
- ELKINGTON, J. (1994); “Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development”, *California management review*, 36(2), 90-100.
- ELKINGTON, J. (1997) *Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st century business*; Oxford: Capstone, 407 p.
- FARIAS, C. A. No limiar da quarta revolução industrial: iniciativas para sustentabilidade por empresas líderes do setor automotivo rumo à nova economia. **R. Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 12, n. 3, p. 82-95, jul./set. 2013.

HAMEL, G. **Leading the Revolution**: How to thrive in turbulent times by making innovation a way of life. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

HART, S. L. (2005); **Capitalism at the crossroads: The unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems**; New Jersey, Pearson Education, 288 p.

HOFFMANN, M. G.; AMAL, M.; MAIS, I. R. Estratégia, estrutura e redes de cooperação: relações com a capacidade de inovação de um cluster têxtil **Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 10, n. 4, p. 63-85, out./dez. 2011.

INÁCIO JÚNIOR, E. **PMEs x Inovação ↔ Desempenho**: o que elas obtêm? Um estudo exploratório a partir dos microdados da PINTEC. São Paulo: Blucher Acadêmico, 2012.

KIRON, D.; KRUSCHWITZ, N.; HAABAES, K.; VELKEN, I. von S.; Sustainability nears a tipping point. **MIT Sloan Management Review**, v. 53, n. 2, p. 68-74, 2012.

KIRTON, M. J. Adaptors and innovators : a description and measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 61, n. 5, p. 622-629, 1976.

KLINE, S.J.; ROSENBERG, N. An overview of innovation. In: Landau, R.; Rosenberg, N. (Ed.). **The positive sum strategy**: harnessing technology for economic growth. Washington, D. C.: National Academy Press, 1986.

LUNDEVALL, B.-A. (Ed.). **National systems of innovation**: towards a theory of innovation and interactive learning. London, Pinter, 1992.

McKELVEY, B. Organizational systematic: taxonomies lessons from Biology. **Management Science**, v. 24, n. 13, p. 1428-1440, 1978.

MEYER, A. D.; TSUI, A. S.; HININGS, C. R. Configurational approaches to organizational analysis. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 1175-1195, 1993.

MILES, R. E; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. London: McGraw-Hill, 1978.

MILLER, D. Configurations of strategy and structure: towards a synthesis. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 3, p. 233-249, 1986.

_____. The genesis of configuration. **Academy of Management Review**, v. 12, p. 686-701, 1987.

_____. Configurations revisited. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 505-512, 1996.

_____; FRIESEN, P. **Organizations**: a quantum view. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

_____; MINTZBERG, H. The case for configuration. In: MORGAN, G. (org.). **Beyond method**: strategies for social research. New Delhi: Sage Publications, 1985.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1979.

NELSON, R. R., Ed. **National innovation systems**: a comparative analysis. New York; Oxford: Oxford University Press. 1993.

PAVITT, K. Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. **Research Policy**, v.13, n.6, p.343-373. 1984.

PEREIRA, A. C.; SILVA, G. Z. da; CARBONARI, M. E. E. **Sustentabilidade, responsabilidade social e meio ambiente**. São Paulo: Saraiva, 2011.

- PEREIRA, G. M. DE C.; YEN-TSANG, C.; MANZINI, R. B.; ALMEIDA, N. V. Sustentabilidade socioambiental: um estudo bibliométrico da evolução do conceito na área de gestão de operações. **Produção**, v. 21, p. 610-619, 2011.
- POLKINGHORNE, J. **Teoria quântica**. Porto Alegre: L&PM, 2011.
- ROGERS, P. P.; JALAL, K. F.; BOYD, J. A. (2008); *An Introduction to Sustainable Development*; London, Earthscan, 416 p.
- SCHALTEGGER, S.; SYNNESTVEDT, T. The link between 'green' and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance. **Journal of Environmental Management**, v. 65, p. 339-346, 2002.
- SHEPHERD, D. A., PATZELT, H. (2011). "The new field of sustainable entrepreneurship: studying entrepreneurial action linking "what is to be sustained" with "what is to be developed"". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 137-163.
- SCHUBERT, A.; LÁNG, I. The literature aftermath of the Brundtland report 'Our common future'. A scientometric study based on citations in science and social science journals. **Environment, Development and Sustainability**, v. 7, n. 1, p. 1-8, 2005.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural. 1982 [1934].
- _____. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar. 1984 [1943].
- SILVEIRA, E. S. B. *et al.* Comportamento estratégico à luz da gestão ambiental. **R. Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 9, n. 2, p. 119-133, abr./jun. 2010.
- SOUZA, E. L.; SOUZA, C. C.; TORRES, C. V. Práticas sociais, cultura e inovação: três conceitos associados. **R. Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p. 210-230, abr./jun. 2011.
- STEURER, R. (2006); "Mapping stakeholder theory anew: from the „stakeholder theory of the firm“ to three perspectives on business–society relations", *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 55-69.
- TESLA, M. G.; LUCIANO, E. M. Determinantes do sucesso de um spin-off em parque tecnológico. **R. Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 69-83, abr./jun. 2012.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation**: integrating technological, markets and organizational change. 3. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2005.
- THOMPSON, N., KIEFER, K., & YORK, J. G. (2011); Distinctions not Dichotomies: Exploring Social, Sustainable, and Environmental Entrepreneurship. In: LUMPKIN, G.T., KATZ, J. A.; **Social and Sustainable Entrepreneurship - Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth**; Bingley, Emerald Group Publishing, 201-229.
- TILLEY, F., YOUNG, W. (2009); "Sustainability Entrepreneurs-Could they be the True Wealth Generators of the Future?" *Greener Management International*, 55, 79-92.
- UTTERBACK, J. M. **Dominando a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1996.
- VEIGA, J. E. **Desenvolvimento sustentável**: o desafio do século XXI. 3. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.
- ZADEK, S. The Path to Corporate Responsibility, **Harvard Business Review**, n. 82, p. 125-132, 2004.

NOTA

(1) Doutor pela Manchester Business School - University of Manchester. Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo/USP. Graduado em Administração pela Universidade Estadual de Londrina/UEL. Professor Titular na área de Inovação e Sustentabilidade do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná/UFPR.

(2) Doutor em Política Científica e Tecnológica pela Universidade Estadual de Campinas. Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Maringá/UEM. Mestre em Informática pela Universidade Federal do Paraná/UFPR. Graduado em Administração pela Universidade Estadual de Maringá/UEM. Professor na Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA) da Universidade Estadual de Campinas/UNICAMP.

(3) Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná/UFPR. Graduado em Administração pela Universidade Estadual de Londrina/UEL. Professor da Universidade Estadual de Campinas/UNICAMP.

(4) Doutor e Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica/PUC-PR. Graduado em Administração pela Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão/Fecilcam. Professor efetivo do Curso de Administração da Universidade Estadual do Paraná/UNESPAR.

(5) Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica/PUC-PR. Mestre em Administração pela PUCPR. Graduado em Administração pelo Centro Universitário Católico do Sudoeste do Paraná/ UNICS. Professor Adjunto do Curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná/UNIOESTE. Professor do Mestrado em Administração/Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade.

(6) Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo/USP. Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná/PUC-PR). Graduado em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras. Professor Auxiliar de Ensino no Mestrado Profissional em Administração do Insper e gestor de projetos no Núcleo de Medição para Investimentos de Impacto Socioambiental.

Enviado: 20/08/2015

Aceito: 16/06/2016