



**ROBSON DE CASTRO FERREIRA**

**O PARADOXO DA INÉRCIA: UMA ANÁLISE INSTITUCIONAL SOBRE MUDANÇA E ESTABILIDADE NA APROPRIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO SETOR DA CACHAÇA ARTESANAL.**

**LAVRAS – MG  
2025**

**ROBSON DE CASTRO FERREIRA**

**O PARADOXO DA INÉRCIA: UMA ANÁLISE INSTITUCIONAL SOBRE MUDANÇA E ESTABILIDADE NA APROPRIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO SETOR DA CACHAÇA ARTESANAL.**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Gestão e Sociedade, para a obtenção do título de Doutor.

Orientador  
Prof. Dsc. Mozar José de Brito

**LAVRAS-MG**  
**2025**

**Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração  
de Ficha Catalográfica da Biblioteca Universitária da UFLA, com  
dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Ferreira, Robson de Castro.

O Paradoxo da inércia: uma análise institucional sobre mudança e estabilidade na apropriação da sustentabilidade no setor da cachaça artesanal / Robson de Castro Ferreira. - 2025.

215 p. : il.

Orientador: Mozar José de Brito

Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Lavras, 2025.

Bibliografia.

1. Apropriação da sustentabilidade. 2. trabalho institucional. 3. inércia institucional. I. de Brito, Mozar José . II. Universidade Federal de Lavras. III. Título.

**ROBSON DE CASTRO FERREIRA**

**O PARADOXO DA INÉRCIA: UMA ANÁLISE INSTITUCIONAL SOBRE MUDANÇA E ESTABILIDADE NA APROPRIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO SETOR DA CACHAÇA ARTESANAL.**

**THE PARADOX OF INERTIA: AN INSTITUTIONAL ANALYSIS OF CHANGE AND STABILITY IN SUSTAINABILITY APPROPRIATION WITHIN THE ARTISANAL CACHAÇA SECTOR.**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Gestão e Sociedade, para a obtenção do título de Doutor.


Aprovada em 14 de novembro de 2025

Prof. Dsc. Alex Fernando Borges UFU

Prof. Dsc. Cleber Carvalho de Castro UFLA

Prof. Dsc. Daniel Calbino Pinheiro UFSJ

Prof. Dsc. Odemir Vieira Baetã UFV

Documento assinado digitalmente  
 **MOZAR JOSE DE BRITO**  
Data: 22/01/2026 13:28:36-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Orientador  
Prof. Dsc. Mozar José de Brito

**LAVRAS-MG  
2025**

## AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus, que com sua Graça me guiou e me acompanhou nesta jornada de doutoramento.

Agradeço a minha família pelo apoio, incentivo e amor incondicional. Minha esposa Ênia Paula e meus filhos Gabriel e Lucas que acreditaram em mim e percorreram comigo esta jornada, sendo apoio sempre e especialmente nos momentos difíceis. Aos meus pais Wanda e Sebastião (*in memoriam*) que sempre me incentivaram a estudar e fizeram tudo o que foi possível para que eu conseguisse.

Agradeço ao meu irmão Alisson que em momentos críticos me estendeu a mão.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Mozar José de Brito, pela parceria, amizade e confiança e pela grande contribuição para o aprendizado desta etapa.

Agradeço a minha instituição de origem o Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Formiga que com a aprovação da minha liberação integral para o doutorado me possibilitou me dedicar inteiramente a minha capacitação.

Agradeço à Universidade Federal de Lavras – UFLA, ao Departamento de Administração – DAE e ao Programa de Pós- Graduação em Administração da UFLA – PPGA/UFLA, pela estrutura oferecida e pela oportunidade de realização do Doutorado.

Agradeço, aos representantes de cada uma das cachaçarias pesquisadas que contribuíram para o desenvolvimento desta tese e para a construção e aperfeiçoamento do meu conhecimento enquanto pesquisador.

Por fim, agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho. Meus sinceros agradecimentos!

## RESUMO

O presente trabalho investiga o complexo processo de apropriação da lógica da sustentabilidade por micro e pequenas destilarias de cachaça de alambique. Este setor de profunda relevância cultural e econômica para o Brasil onde tradições, inércia e vazios institucionais coexistem. Diante da crescente pressão por práticas socioambientais responsáveis, a pesquisa busca responder por que e como essas organizações, inseridas em um campo institucional complexo, assimilam, praticam ou resistem à lógica da sustentabilidade. A fundamentação teórica articula a Teoria Institucional, com foco nos conceitos de lógicas, trabalho e inércia institucional, em diálogo com as Teorias da Prática. A metodologia, de abordagem qualitativa e orientada por pressupostos do construcionismo empírico, baseia-se em um estudo de múltiplos casos com oito destilarias que representam a diversidade do setor. A tese estrutura-se em capítulos integrados que, alicerçados por uma metassíntese e uma revisão integrativa preliminares, constroem um arcabouço analítico robusto para a investigação empírica profunda dos casos, abandonando a fragmentação em artigos isolados. Os resultados revelam que a apropriação da sustentabilidade é um fenômeno heterogêneo, desdobrando-se em múltiplas trajetórias que são contingentes à natureza da agência dos atores (seja empreendedora, herdeira ou coletiva), à lógica institucional dominante em cada organização (de mercado, da tradição ou política) e ao papel paradoxal da inércia, que se manifesta simultaneamente como barreira à mudança e como ativo estratégico de preservação identitária. Conclui-se que a compreensão da transição do setor para a sustentabilidade exige um modelo analítico que integre essas variáveis de forma recursiva, superando visões lineares de mudança institucional.

**Palavras-chave:** Apropriação da sustentabilidade; trabalho institucional; lógica institucional; inércia institucional.

## ABSTRACT

This study investigates the complex process of sustainability logic appropriation by micro and small pot still cachaça distilleries. This sector, of profound cultural and economic relevance to Brazil, operates embedded in strong traditions, inertia, and institutional voids. Faced with increasing pressure for responsible socio-environmental practices, the research seeks to answer why and how these organizations, situated in a complex institutional field, assimilate, practice, or resist the logic of sustainability. The theoretical framework articulates Institutional Theory, focusing on the concepts of logics, institutional work, and inertia, in dialogue with Practice Theories. The methodology, qualitative in approach and guided by assumptions of empirical constructionism, is based on a multiple case study of eight distilleries representing the sector's diversity. The thesis is structured into integrated chapters that, grounded in a preliminary meta-synthesis and integrative review, build a robust analytical framework for the in-depth empirical investigation of the cases, moving away from fragmentation into isolated articles. The results reveal that sustainability appropriation is a heterogeneous phenomenon, unfolding into multiple trajectories contingent upon the nature of the actors' agency (entrepreneurial, heir-driven, or collective), the dominant institutional logic in each organization (market, tradition, or political), and the paradoxical role of inertia, which manifests simultaneously as a barrier to change and as a strategic asset for identity preservation. It is concluded that understanding the sector's transition toward sustainability requires an analytical model that recursively integrates these variables, overcoming linear views of institutional change.

**Keywords:** sustainability appropriation; institutional work; institutional logic; institutional inertia.

## INDICADORES DE IMPACTO

A presente tese, ao investigar a dinâmica da apropriação da sustentabilidade em micro e pequenas destilarias de cachaça, gera impactos multidimensionais que transcendem a contribuição teórica acadêmica, incidindo diretamente sobre o desenvolvimento socioeconômico, cultural e ambiental do arranjo produtivo da cachaça artesanal no Brasil. Os resultados oferecem um novo arcabouço analítico capaz de converter a inércia institucional em ativo estratégico, operacionalizado através do desenvolvimento e validação da "Tipologia das Seis Trajetórias de Apropriação" e do "Modelo de Inércia Produtiva", tecnologias de gestão que permitem a produtores, consultores e associações diagnosticar a maturidade de práticas e desenhar estratégias de transição sustentável preservando a identidade do produto. Sob a ótica econômica, o estudo subsidia o acesso a nichos de alto valor agregado ao demonstrar que a manutenção deliberada de práticas artesanais, quando gerida estrategicamente, gera vantagem competitiva e evita a commoditização, fortalecendo a viabilidade de negócios familiares. No âmbito cultural e social, a pesquisa reclassifica o "saber-fazer" secular e técnicas tradicionais como patrimônio e ativos de sustentabilidade, fortalecendo o *terroir* e oferecendo referências para a governança coletiva e sucessão familiar, vitais para a mitigação de conflitos no campo. O caráter extensionista do trabalho, construído em diálogo direto com produtores de Minas Gerais, Bahia, São Paulo e Paraná, beneficia gestores e formuladores de políticas públicas, alinhando-se às áreas temáticas da Política Nacional de Extensão referentes à Tecnologia, Meio Ambiente, Cultura e Trabalho. Concomitantemente, evidencia-se o alinhamento estratégico com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU, especificamente os ODS 8, 9, 12 e 15, ao fomentar o crescimento econômico e trabalho decente, a inovação em processos tradicionais, o consumo e produção responsáveis através da economia circular e a proteção da vida terrestre via práticas agroecológicas.

## IMPACT INDICATORS

By investigating the dynamics of sustainability appropriation in micro and small cachaça distilleries, this thesis generates multidimensional impacts that transcend mere academic theoretical contribution, directly affecting the socioeconomic, cultural, and environmental development of the artisanal cachaça productive arrangement in Brazil. The results offer a new analytical framework capable of converting institutional inertia into a strategic asset, operationalized through the development and validation of the "Typology of Six Appropriation Trajectories" and the "Productive Inertia Model," management technologies that enable producers, consultants, and associations to diagnose practice maturity and design sustainable transition strategies while preserving product identity. From an economic perspective, the study supports access to high value-added niches by demonstrating that the deliberate maintenance of artisanal practices, when strategically managed, generates competitive advantage and avoids commoditization, thereby strengthening the viability of family businesses. In the cultural and social realms, the research reclassifies centuries-old "know-how" and traditional techniques as heritage and sustainability assets, strengthening the *terroir* and offering references for collective governance and family succession, which are vital for mitigating rural conflicts. The work's extensionist character, built in direct dialogue with producers from Minas Gerais, Bahia, São Paulo, and Paraná, benefits managers and public policymakers, aligning with the thematic areas of the National Extension Policy regarding Technology, Environment, Culture, and Labor. Concomitadamente, a strategic alignment with the UN Agenda 2030 Sustainable Development Goals (SDGs) is evident—specifically SDGs 8, 9, 12, and 15—by fostering economic growth and decent work, innovation in traditional processes, responsible consumption and production through the circular economy, and the protection of life on land via agro-ecological practices.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1 – Percurso Teórico e Lacuna Analítica .....                     | 94  |
| Figura 2 – Modelo Teórico de Apropriação .....                           | 99  |
| Figura 3 – Ciclo Recursivo da Mudança e Estabilidade Institucional ..... | 105 |
| Figura 4 – O continuum das motivações .....                              | 185 |
| Figura 5 – Tipologia Refinada de Agência .....                           | 186 |
| Figura 6 – Dualidade da inércia .....                                    | 187 |
| Figura 7 – Tipologia das 6 trajetórias de apropriação .....              | 188 |
| Figura 8 – Modelo Recursivo da Apropriação da Sustentabilidade .....     | 189 |

## **LISTA DE QUADROS**

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 1 – Síntese da Perspectiva Institucional e Conceitos Derivados ..... | 20  |
| Quadro 2 – Arquétipos .....   | 97  |
| Quadro 3 – Caracterização das destilarias seleccionadas para os casos ..... | 110 |

## LISTA DE SIGLAS

**AMPAQ:** Associação Mineira dos Produtores de Cachaça de Qualidade  
**ANPAD:** Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração  
**BA:** Bahia  
**BDTD:** Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações  
**CNPJ:** Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica  
**COVID-19:** Coronavirus Disease 2019  
**EMATER:** Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural  
**EMBRAPA:** Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
**ESG:** Environmental, Social, and Governance (Ambiental, Social e Governança)  
**GEE:** Gases de Efeito Estufa  
**HI:** Historical Institutionalism (Institucionalismo Histórico)  
**IER:** Rational Choice Institutionalism (Institucionalismo de Escolha Racional)  
**IEF:** Instituto Estadual de Florestas  
**ILS:** Institutional Logic of Sustainability (Lógica Institucional da Sustentabilidade)  
**IMA:** Instituto Mineiro de Agropecuária  
**IOP:** Institucionalismo Orientado pela Prática  
**IPEA:** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada  
**IS:** Sociological Institutionalism (Institucionalismo Sociológico)  
**MAB:** Movimento dos Atingidos por Barragens  
**MAPA:** Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento  
**MAXQDA:** Software para Análise de Dados Qualitativos (Nome Comercial)  
**MG:** Minas Gerais  
**MST:** Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra  
**NEGEP:** Núcleo de Estudos de Gestão como Prática  
**ONGs:** Organizações Não Governamentais  
**ONU:** Organização das Nações Unidas  
**PDI:** Practice-Driven Institutionalism (Institucionalismo Orientado pelas Práticas)  
**PR:** Paraná  
**PRISMA:** Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses  
**RJ:** Rio de Janeiro  
**RS:** Rio Grande do Sul  
**SAP:** Strategy as Practice (Estratégia como Prática)  
**SC:** Santa Catarina  
**SEBRAE:** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**SP:** São Paulo

**UFLA:** Universidade Federal de Lavras

**UFMG:** Universidade Federal de Minas Gerais

**UFU:** Universidade Federal de Uberlândia (Inferido do contexto da banca)

**UFSJ:** Universidade Federal de São João del-Rei (Inferido do contexto da banca)

**UFV:** Universidade Federal de Viçosa (Inferido do contexto da banca)

## SUMÁRIO

|  |     |
|--|-----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....  | 16  |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....   | 19  |
| 2.1 Marco teórico e conceitos que referendam a pesquisa .....  | 19  |
| 2.1.2 Fundamentos da mudança institucional: lógicas, pluralismo e respostas estratégicas .....   | 24  |
| 2.1.3 A Evolução da Perspectiva de lógicas institucionais e modelos de transformação .....   | 24  |
| 2.1.4 Complexidade institucional e o respostas estratégicas .....  | 25  |
| 2.1.5 Novas lentes sobre mudanças: devir organizacional, tensões e fundamentos cognitivos .....  | 31  |
| 2.1.6 Imprinting organizacional e respostas à complexidade institucional .....   | 39  |
| 2.2 Fundamentos da teoria institucional em perspectivas de pesquisa .....  | 44  |
| 2.3 Teorias da prática, lógica da sustentabilidade e inércia institucional .....   | 49  |
| 2.3.1 Aproximações entre a teoria da prática e fundamentos da abordagem institucionalista ....   | 49  |
| 2.4 Fundamentos explicativos da sustentabilidade sob a ótica da lógica da institucional .....  | 63  |
| 2.4.1 A complexidade da sustentabilidade e suas dimensões .....  | 63  |
| 2.4.2 As trajetórias da sustentabilidade e suas dimensões institucionais .....   | 65  |
| 2.4.3- As dimensões da sustentabilidade: desconstruindo ruídos conceituais .....   | 66  |
| 2.4.4 Lógica da sustentabilidade e inercia institucional .....   | 69  |
| 2.4.5 Mecanismos de inércia institucional .....  | 84  |
| 2.5 O percurso teórico e a abordagem da lacuna analítica .....   | 93  |
| 2.5.1 O processo de apropriação da sustentabilidade .....  | 95  |
| 2.5.2 Proposta do modelo de recursividade .....  | 100 |
| 2.5.2.1 Agência e trabalho Institucional como elementos indutores da Dinâmica Institucional  | 100 |
| 2.5.2.2 O dualismo entre lógicas e práticas .....  | 101 |
| 2.5.2.3 Estrutura organizacional e o paradoxo da inércia institucional .....   | 102 |
| 2.5.2.4 A relação recursiva e a influência do contexto setorial .....  | 102 |
| 2.5.2.5 Estágios do modelo de recursividade .....  | 103 |
| <b>3 PRESSUPOSTOS EPSTEMOLÓGICOS, MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PEESQUISA DE CAMPO</b> .....   | 106 |
| 3.1- Pressupostos filosóficos da pesquisa .....  | 106 |
| 3.2 Delimitação do Escopo da Pesquisa e Definição do Objeto de Análise .....   | 109 |
| 3.3 Método de pesquisa e justificativas de escolha .....   | 112 |
| 3.4 Procedimentos da pesquisa de campo .....   | 114 |
| 3.5 Procedimentos de análise dos resultados .....  | 118 |
| 3.6 Processo de coleta, análise e produção de conhecimento .....   | 119 |
| 3.6.1 Execução e ajustes metodológicos a partir do estudo de caso piloto .....   | 119 |
| 3.6.2 Construção e executação da Coleta e Análise de dados Definitiva .....  | 120 |
| 3.7 Roteiro metodológico para a execução da metassíntese de casos qualitativos .....   | 131 |
| <b>4 CONSTRUÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS</b> .....  | 135 |
| 4.1 O caso da cachaça gardênia: a ressignificação da tradição, a desinstitucionalização e o paradoxo da inércia como ativo estratégico .....                   | 136 |
| 4.1.1 Da "segurança do corpo" à legitimação externa: agência, motivações e microfundamentos .....  | 137 |
| 4.1.2 A economia do atrito: sociomaterialidade, custos e a construção de valor .....   | 139 |
| 4.1.3 O paradoxo da inércia e a agência temporal: o futuro como ativo .....  | 141 |
| 4.1.5 Considerações finais do caso gardênia .....  | 142 |
| 4.1.6 Contribuições teóricas e implicações .....   | 143 |
| 4.2. O caso da cachaça pequi: o paradoxo da inércia produtiva, a apropriação da sustentabilidade e o legado institucional de um ícone da cachaça Mineira ..... | 145 |
| 4.2.1 A gênese da lógica da excelência: agência projetiva, temporalidade e a construção do mito .....  | 145 |
| 4.2.2 A materialidade da tradição: o emaranhado sociomaterial e a agência não-humana .....   | 146 |
| 4.2.3 Apropriação por confluência: a certificação como ritual de legitimação .....   | 147 |
| 4.2.4 Tensões institucionais e a hibridização periférica: a batalha do carbamato .....   | 148 |
| 4.2.5 A dimensão humana e espiritual: A "Ética da presença na ausência" .....  | 149 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.2.6 O paradoxo da inércia produtiva: a resistência como estratégia de valor .....   | 150 |
| 4.2.7 Considerações finais do caso Pequi.....   | 151 |
| 4.2.8 Contribuições teóricas e implicações .....  | 152 |
| 4.3 O caso Lageado: da institucionalização à deserção estratégica – o ciclo de vida de uma lógica em uma destilaria pioneira .....                      | 153 |
| 4.3.1 A Gênese da lógica agroecológica: agência projetiva e o empreendedorismo institucional.....   | 153 |
| 4.3.2 A Materialidade do <i>Terroir</i> de altitude e a burocracia como ator material.....  | 154 |
| 4.3.3 A Crise da Lógica Orgânica: Inércia Cognitiva e Normativa do Campo.....   | 155 |
| 4.3.4 A Resposta estratégica: desinstitucionalização e desacoplamento .....   | 155 |
| 4.3.5 Considerações finais do caso Lageado.....   | 156 |
| 4.3.6 Contribuições teóricas e implicações .....  | 156 |
| 4.4 O caso sepé: da luta pela terra à lógica da vida – apropriação da sustentabilidade como trabalho institucional coletivo .....                       | 158 |
| 4.4.1 A gênese da lógica coletiva: da terra degradada à "Lógica da Vida" .....  | 158 |
| 4.4.2 A Transição Agroecológica como Trabalho Institucional Político.....   | 159 |
| 4.4.3 A sociomaterialidade da inércia e a tecnologia social.....  | 159 |
| 4.4.4 A inércia externa como "Cercos Institucionais" e estigma.....   | 160 |
| 4.4.5 O coletivo como guardião e a ontologia relacional.....  | 161 |
| 4.4.6 Considerações finais do caso Sepé .....   | 161 |
| 4.4.7 Contribuições Teóricas e Implicações.....   | 162 |
| 4.5 O Caso lagoinha: o trabalho institucional da mudança contida – conflito de lógicas e apropriação da sustentabilidade em um alambique familiar ..... | 162 |
| 4.5.1 A Gênese da lógica da tradição produtiva: o "sabor de casa" como inércia cognitiva e afetiva .....  | 163 |
| 4.5.2 O Conflito de lógicas: gênero, geração e a emergência da agência contestatária.....   | 163 |
| 4.5.3 O Trabalho institucional da "Mudança Contida": a estratégia do agente intermediário.....  | 164 |
| 4.5.4 A materialidade da sustentabilidade: do desperdício à economia circular .....   | 165 |
| 4.5.5 Visão de futuro e identidade: a hibridização lenta .....  | 166 |
| 4.5.6. Considerações finais do caso Lagoinha .....  | 166 |
| 4.5.7. Contribuições teóricas e implicações .....   | 166 |
| 4.6 O caso da cachaça inconfidência: inércia deliberada e a apropriação da sustentabilidade em um alambique tricentenário .....                         | 167 |
| 4.6.1 A gênese da lógica da tradição: o mito fundador, a história como recurso e a agência de manutenção.....   | 168 |
| 4.6.2 A sustentabilidade endógena: práticas ancestrais como "Ecolo-lógica" .....  | 169 |
| 4.6.3 Arranjos sociomateriais, agência contra-intuitiva e o conflito com a modernidade .....  | 170 |
| 4.6.4 A recusa estratégica dos símbolos de sustentabilidade e a lógica da reputação.....  | 171 |
| 4.6.5 Inércia deliberada: o trabalho institucional de "Não Mudar" .....   | 171 |
| 4.6.6 A agência intergeracional e o futuro do legado.....   | 172 |
| 4.6.7. Considerações finais do caso Inconfidência .....   | 173 |
| 4.6.8. Contribuições teóricas e implicações .....   | 173 |
| 4.7 O caso barão: a gênese da sustentabilidade – prevenção estratégica da inércia e apropriação por design em uma microdestilaria .....                 | 174 |
| 4.7.1 A gênese da lógica da qualidade técnica: da engenharia ao alambique e a prevenção da inércia .....  | 174 |
| 4.7.2 A sinergia motivacional e a prática da ecoeficiência .....  | 175 |
| 4.7.3 A materialidade da premiação: o "selo" como artefato de legitimação e a inércia de mercado .....  | 176 |
| 4.7.4 A inércia residual como desafio operacional.....  | 176 |
| 4.7.5 Considerações finais do caso Barão .....  | 177 |
| 4.7.6 Contribuições teóricas e implicações .....  | 177 |
| 4.8 O caso atena: a lógica do desacoplamento produtivo e a sustentabilidade por abstração em uma marca <i>ASSET-LIGHT</i> .....                         | 178 |
| 4.8.1 A gênese da lógica de nobreza: agência projetiva e o rompimento com o "Complexo de Vira-Lata" .....   | 179 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.8.2 Sustentabilidade por omissão estratégica: a lógica da eficiência sistêmica.....   | 179 |
| 4.8.3 A Sociomaterialidade do luxo: ouro, rastreabilidade e a lógica de responsabilidade de cadeia.....                         | 180 |
| 4.8.4 Inércia externa e o trabalho institucional de educação.....   | 181 |
| 4.8.5 Governança em rede e a ausência de inércia interna .....  | 181 |
| 4.8.6 Considerações finais do caso Atena .....  | 182 |
| 4.8.7 Contribuições teóricas e implicações .....  | 182 |
| 5 METASSÍNTESE DOS RESULTADOS: A DINÂMICA DA APROPRIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE E A TEORIA DA INÉRCIA INSTITUCIONAL RECURSIVA..... | 183 |
| 6 CONCLUSÃO .....   | 191 |
| 6.1 Contribuições e avanços teóricos .....  | 193 |
| 6.1.1 A teorização da "Inércia Produtiva" e deliberada .....  | 193 |
| 6.1.2 O modelo recursivo de mudança institucional.....  | 194 |
| 6.1.3 Microfundamentos da desinstitucionalização e desacoplamento inverso .....   | 194 |
| 6.1.4 Agência intermediada e interseccionalidade .....  | 195 |
| 6.2 Agenda de pesquisas futuras .....   | 195 |
| 6.2.1 Estudos longitudinais de processo e sucessão .....  | 195 |
| 6.2.2 Pesquisas quantitativas extensivas.....   | 196 |
| 6.2.3 Estudos comparativos intersetoriais .....   | 196 |
| 6.2.4 Agência, emoção e materialidade: aprofundamento etnográfico.....  | 196 |
| REFERÊNCIAS .....   | 197 |
| ANEXO .....   | 208 |

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 1980, o arranjo produtivo da cachaça de alambique em Minas Gerais passa por profundas mudanças institucionais. Estudos acumulados sobre o setor revelam como aponta para uma lacuna de uma investigação aprofundada sobre a lógica da sustentabilidade, um imperativo global, impacta a rotina organizacional das micro e pequenas destilarias que formam a espinha dorsal do setor.

As explorações iniciais no contexto mineiro evidenciaram uma rica diversidade de respostas a essa nova lógica. Para construir uma teoria mais robusta, a pesquisa precisou ampliar seu escopo. A investigação foi, portanto, expandida para incluir outras importantes regiões produtoras de cachaça no Brasil, o que permitiu uma análise comparativa capaz de capturar tanto particularidades regionais quanto padrões nacionais de apropriação da sustentabilidade.

Historicamente, o setor se desenvolveu a partir de um complexo trabalho institucional de criação e modificação de regras. Atores do campo se mobilizaram para estabelecer normas, padronizar a produção com base em critérios técnico-científicos e desenvolver uma narrativa que valoriza a tradição cultural da cachaça artesanal. Esse esforço incluiu a renovação de instituições jurídicas, como os regimes de fiscalização, a adequação tributária para pequenos produtores e a modernização da regulação ambiental. Todo esse processo é marcado pela disputa de interesses entre a produção industrial, de grande escala, e a produção artesanal, de micro e pequenas destilarias.

Apesar dos avanços na formalização, o campo ainda opera em meio a "vazios institucionais" marcados pelo distanciamento entre as leis formais e as regras informais — como tradições e costumes — que orientam as práticas cotidianas. A força dessas regras informais, passadas entre gerações, frequentemente cria uma resistência a mudanças, gerando uma forte inércia institucional que dificulta a adoção de novas práticas.

É nesse cenário que as micro e pequenas destilarias encontram o desafio da sustentabilidade, que exige um equilíbrio entre metas econômicas, sociais e ecológicas por vezes conflitantes. Entender como essas organizações respondem a essa demanda, imersas em um campo de disputas e tradições, serviu de ponto de partida desta tese.

A tese, portanto, busca responder a três questões centrais: Por que as micro e pequenas destilarias de cachaça se apropriam da lógica da sustentabilidade? Como essa lógica é interpretada e praticada pelos atores no ambiente organizacional? Quais são os efeitos da inércia institucional sobre a apropriação e a adoção de práticas sustentáveis?

O objetivo geral deste trabalho é compreender o processo de assimilação da lógica da sustentabilidade por micro e pequenas destilarias de cachaça, com foco nas respostas organizacionais e nos efeitos socioambientais que resultam da adoção de práticas sustentáveis. Os objetivos específicos são:

- Caracterizar o contexto sócio-histórico e cultural das micro e pequenas destilarias, destacando a gênese, as transformações e as razões para a assimilação da lógica da sustentabilidade.
- Investigar as particularidades do processo de assimilação da lógica da sustentabilidade, com ênfase na adoção, difusão e manutenção de práticas sustentáveis, incluindo seus aspectos materiais e imateriais.
- Avaliar, a partir da perspectiva dos gestores e outros envolvidos, os efeitos da inércia institucional sobre a assimilação da lógica da sustentabilidade e a implementação de práticas sustentáveis.
- Realizar uma análise comparativa entre os casos estudados para ressaltar as semelhanças e diferenças nas práticas de sustentabilidade.
- Elaborar um conjunto de recomendações técnico-científicas que possam auxiliar na gestão de práticas sustentáveis nas micro e pequenas destilarias de cachaça.

Esta tese defende que a apropriação da lógica da sustentabilidade por micro e pequenas destilarias de cachaça de alambique não é um processo monolítico de adoção de práticas, mas um fenômeno contingente cuja trajetória é determinada pela interação recursiva entre três variáveis-chave: a natureza da agência dos atores (seja ela empreendedora, herdeira ou coletiva), a lógica institucional dominante que ancora a organização (tradição, mercado ou política) e o papel paradoxal da inércia institucional, que se manifesta tanto como barreira a ser superada quanto como ativo estratégico a ser deliberadamente preservado.

Justifica-se este estudo por diversas razões, sendo a primeira delas que, considerando o conhecimento produzido pelo NEGEP (Núcleo de Estudos de Gestão como Prática) do programa de pós-graduação em administração da Universidade Federal de Lavras (UFLA) ao longo dos últimos 12 anos sobre o arranjo produtivo de cachaça de alambique do Estado de Minas Gerais, é fundamental ampliar os conhecimentos a partir do legado construído sobre o tema. Especificamente, esta proposta preenche uma lacuna de pesquisa sobre a lógica institucional da sustentabilidade. Este fenômeno no Brasil ainda está em estágios iniciais de pesquisa. Assim, esta pesquisa contribuirá para o fortalecimento do compêndio teórico existente nas dissertações, teses e artigos produzidos pelo NEGEP. Espera-se, também, que esta pesquisa

sirva de referência para novas reflexões teóricas sobre o tema, que teoricamente tem demonstrado alto poder explicativo.

No que tange à segunda justificativa, ela ressalta a importância vital da pesquisa de campo para impulsionar o avanço do conhecimento no âmbito institucional, bem como na esfera da teoria da prática nos termos, elucidados por Lounsbury *et al.* (2021). Essa abordagem privilegia as interconexões entre a agência e a estrutura, proporcionando um terreno fértil para a compreensão das dinâmicas que moldam as lógicas institucionais e a interação entre sentidos e significados (Friedland; Arjaliès, 2021). Além disso, destaca-se a importância das práticas situadas, que são emergentes e generativas, e cuja efetivação depende da interação entre grupos de agentes reflexivos, conhecimentos, objetos e tecnologias. Essa perspectiva teórica tem o potencial de desvelar como a lógica da sustentabilidade é interpretada, apropriada e materializada por meio de práticas sustentáveis no cotidiano das micro e pequenas destilarias em estudo. Pressupõe-se que essa confluência de fatores possa contribuir para a elaboração de uma gestão transformativa e reflexiva, ancorada pela lógica da sustentabilidade, que tem sido considerada legítima. Nesse contexto, Zimmermann (2020) sugere que essa abordagem pode oferecer insights valiosos para a compreensão do processo de implantação, preservação e adaptação das práticas que sustentam a sustentabilidade organizacional. Quanto à terceira justificativa, ela se refere à fase de desenvolvimento das investigações conduzidas no Brasil sobre a lógica da sustentabilidade, levando em conta a teoria da prática (Silva; Figueiredo, 2017; Silva; Nascimento, 2017; Alves; Silva, 2020). Uma análise realizada na Plataforma de Periódicos da Capes, nas bases Spell ANPAD, Scielo e Google Scholar revelou que a produção científica brasileira sobre o trabalho e lógica institucional da sustentabilidade pode ser ampliada e aplicada para gerar novos conhecimentos que sirvam de referência para compreender os contextos institucionais e suas dinâmicas em diferentes arranjos produtivos que povoam a realidade brasileira. Para Lounsbury *et al.* (2021) apontam para as ilimitadas possibilidades e oportunidades de pesquisa e desenvolvimento teórico sobre a lógica institucional. Outro aspecto relevante identificado na investigação é que a lógica da sustentabilidade, que orienta as ações e práticas das micro e pequenas destilarias de cachaça, não foi explorada à luz da teoria da lógica institucional e suas aproximações conceituais com a teoria da prática (Schatzki, 2001). Esta tese visa preencher essa lacuna, ao mesmo tempo em que dá continuidade a uma experiência de 14 anos de pesquisa no campo da cachaça de alambique desenvolvida pelo NEGEP, e os resultados poderão nortear o aprimoramento, disseminação e implantação de práticas sustentáveis em centenas de micro e pequenas empresas situadas em 23 estados da federação brasileira.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para fundamentar teóricamente esta tese, buscou-se construir o raciocínio fundante da pesquisa da seguinte forma: iniciou-se com o delineamento do marco teórico e a apresentação dos conceitos que embasam este estudo. Na sequência apresentou-se uma discussão conceitual visando aprofundar e fortalecer a amplitude da base teórica. Posteriormente discutiu-se as perspectivas de pesquisa para a teoria institucional. Finalizando esta fundamentação teórica apresenta-se os fundamentos do Institucionalismo Orientado pela Prática (IOP).

### 2.1 Marco teórico e conceitos que referendam a pesquisa

A teoria das Organizações há muito procura explicar por que as organizações são de alguma forma por vezes muito semelhantes e às vezes muito diferentes. As primeiras teorias, enfatizavam as forças técnicas e racionais que moldam as organizações, especialmente porque coordenam e controlam o comportamento humano em grande escala (Simon, 1945; March; Simon, 1958; Chandler, 1962). Assim, pensava-se que as semelhanças e diferenças entre organizações dependiam das tarefas que realizavam (Thompson, 1967) ou dos contextos sociais e econômicos que deram origem às organizações (Stinchcobe, 1965). Teorias mais modernas afastaram-se dessas tradições, concentrando-se, em vez disso, nas interdependências entre organizações, onde semelhanças e diferenças emergem à medida que as organizações transacionam, competem e imitam umas às outras (White, 1981; Hannan; Freeman, 1977; Meyer; Rowan, 1977; DiMaggio; Powell, 1983).

Assim a partir da década de 1970 a teoria institucional surgiu como uma teoria distinta das organizações do setor público (Jepperson, 2002; Meyer; Rowan, 1977; Rowan, 2010) quando John Meyer e Richard Scott começaram a procurar explicações teóricas para várias anomalias empíricas nos sistemas de educação e de saúde, respetivamente (Rowan, 2010). Fenômenos intrigantes como o fraco acoplamento, o isomorfismo e o comportamento ritualístico nas organizações não podem ser explicados dentro do quadro oferecido pelas teorias realistas existentes e era necessária uma nova teoria que pudesse explicar os efeitos. Começa-se assim a formatação da teoria neoinstitucional, que enfatizou a importância do chamado “isomorfismo mimético”, onde as organizações imitam umas às outras em um esforço para se conformarem às expectativas racionalizadas do que é considerado um comportamento legítimo (Meyer; Rowan, 1977; DiMaggio; Powell, 1983). Neste enquadramento teórico, o contexto é percebido como uma realidade socialmente construída, objetivamente experimentada, mas passível de diversas interpretações pelos membros da organização (DiMaggio, 1988). Dessa forma, o ambiente externo pode ser visualizado, até certo ponto, como algo tangível e

objetivo, cujo significado, no entanto, está sujeito a diferentes interpretações. A perspectiva institucional avança ao refutar a premissa de que o entorno é constituído exclusivamente por elementos tangíveis como recursos humanos, naturais, materiais e fatores econômicos. Há, nessa visão, a adição de uma dimensão subjetiva, composta por valores, mitos, normas, sistemas de crenças e racionalidades profissionais, entre outros componentes simbólicos, que são considerados na avaliação organizacional (Meyer; Rowan, 1977; DiMaggio; Powell, 1983).

Esta perspectiva ontológica propiciou uma reinterpretação das entidades organizacionais e de seu modo de integração ao contexto institucional. A disputa ou rivalidade por recursos e consumidores passou a ser considerada igualmente como uma atuação imprescindível para a obtenção da legitimidade, aceitação e sustentabilidade organizacional em um cenário de incessantes mudanças.

Pautados nesta percepção, os pesquisadores institucionalistas puderam conduzir múltiplos estudos sobre a interação entre organizações e seu ambiente institucional, utilizando como referencial teórico a concepção de construção da realidade proposta por Berger e Luckmann (2004). O quadro abaixo sintetiza as principais conclusões destes estudos.

Quadro1. Síntese da Perspectiva Institucional e Conceitos Derivados

| Conceito Principal        | Descrição / Definição   | Autores-Chave  |
|---------------------------|---|--|
| Ambientes Organizacionais | Distinção entre o <b>ambiente técnico</b> (foco na eficiência da produção e troca) e o <b>ambiente institucional</b> (foco em normas, regras e diretrizes que garantem legitimidade). A separação é pedagógica, pois os ambientes se sobrepõem.                         | Scott (2008); DiMaggio e Powell (1983); Meyer e Rowan (1992) |
| Legitimidade              | "Uma percepção generalizada [...] de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições". É uma condição social crucial para a sobrevivência organizacional. | Suchman (1995, p. 574); Scott (2008)                         |
| Isomorfismo Institucional | Processo que leva as organizações a se tornarem mais similares em resposta a pres-  | DiMaggio e Powell (1983)                                     |

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
|                        | sões ambientais para aumentar sua legitimidade. Ocorre por meio de três mecanismos principais.  |  |
| Isomorfismo Coercitivo | Resulta de pressões formais e informais de uma organização sobre outras que são dependentes dela (ex: pressões do Estado).  | DiMaggio e Powell (1983)   |
| Isomorfismo Normativo  | Resulta da profissionalização. A pressão advém de normas e valores partilhados por redes profissionais e educacionais, levando organizações a adotarem práticas consideradas legítimas ou apropriadas por especialistas e associações de classe.      | DiMaggio e Powell (1983)   |
| Isomorfismo Mimético   | Ocorre em resposta à incerteza, levando organizações a imitar outras percebidas como mais legítimas ou bem-sucedidas.   | DiMaggio e Powell (1983)   |
| Lógicas Institucionais | Conjunto de práticas materiais e construções simbólicas que orientam a cognição e o comportamento em um campo. A sociedade é um sistema com múltiplas lógicas (mercado, estado, família, etc.), que podem ser interdependentes ou contraditórias.     | Friedland e Alford (1991); Thornton e Ocasio (2008); Lounsbury (2007); Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) |
| Campo Organizacional   | "Conjunto de organizações que compõem uma área reconhecida da vida institucional" (fornecedores, consumidores, agências reguladoras, etc.). É a arena onde múltiplas lógicas podem coexistir e competir, gerando um <b>pluralismo institucional</b> . | DiMaggio e Powell (1991); Scott (2014); Wooten e Hoffman (2008)  |
| Mudança Institucional  | Processo de transformação das instituições. Pode ser gradual e evolutivo ou impulsionado por " <b>trabalho institucional</b> ", que são as ações deliberadas de atores para criar, manter ou desmantelar instituições.                                | March e Olsen (1989); Lawrence e Suddaby (2006); Greenwood <i>et al.</i> (2002)                            |
|                        | Situação em que organizações enfrentam  |  |

|                            |  |   |
|----------------------------|--|---|
| Complexidade Institucional | demandas, por vezes conflitantes, de múltiplas lógicas institucionais que coexistem em seu campo organizacional. Afeta especialmente organizações híbridas   | Greenwood <i>et al.</i> (2011)  |
| Coexistência de Lógicas    | As relações entre lógicas podem se dar de três formas: (a) uma lógica é dominante; (b) lógicas lutam por dominância; ou (c) uma "constelação" de lógicas coexiste de forma cooperativa ou competitiva.   | Goodrick e Reay (2011)  |
| Lógica da Sustentabilidade | Um tipo específico de lógica institucional, com base na metáfora do ecossistema. Valoriza a natureza, a biosfera e a coexistência, possuindo seus próprios pilares de identidade, legitimidade e autoridade, e visando um capitalismo sustentável. | Zimmermann (2020); Thornton <i>et al.</i> (2012); Smets, Aristidou e Whittington (2017) |

Fonte: Elaborada pelo autor

Como uma das variáveis desta pesquisa encontra-se a sustentabilidade. A dinâmica intrincada da sustentabilidade se desdobra em uma teia de pressupostos, valores, práticas e simbolismos que guardam semelhança com os elementos distintivos das lógicas institucionais elucidadas por Thornton *et al.* (2012). Na concepção desta tipologia, os estudiosos levaram em consideração fatores como a proveniência da metáfora, os alicerces normativos, os pilares identitários, a perspectiva e a essência da estratégia de ação, além das fontes de legitimidade e autoridade, e o fundamento da atenção e do status social inerentes às lógicas. Desse processo de tipificação, emergiram sete tipos de lógicas institucionais.

Na ampla análise conduzida por Zimmermann (2020), observa-se uma meticulosa abordagem da tipologia proposta, na qual se desvela a emergência empírica e a fundamentação teórica subjacente à lógica da sustentabilidade. Com efeito, a autora confere ao ambiente natural e seus ecossistemas um papel de suma importância institucional, enquadra a mencionada lógica num contexto ecológico que valoriza sobremaneira a natureza, a biosfera e a coexistência harmoniosa entre os seres humanos e o mundo natural. Ademais, Zimmermann (2020) elucida as características distintas desta lógica, considerando múltiplos critérios: sua gênese está intrinsecamente ligada à metáfora do ecossistema, sua base normativa ressalta a filiação humanitária, sua base identitária sublinha a luta pela conservação ambiental, sua prin-

principal fonte de legitimidade reside no atendimento das necessidades humanas básicas, sua principal fonte de autoridade advém das normas de governança do ecossistema, e seu enfoque direciona-se ao desenvolvimento sustentável, sustentado por um sistema econômico que almeja o capitalismo sustentável. Além desta caracterização, Zimmermann (2020) ainda articula argumentos para defender o poder explicativo e a validade da lógica da sustentabilidade. Esta lógica tem sido considerada legítima por influenciar o comportamento dos atores sociais, englobando indivíduos, organizações e campos, e por incorporar elementos culturais (valores, crenças, normas, regras, racionalidade, esquemas simbólicos) e materiais (práticas, vocabulários de motivos, artefatos, recursos) que os atores sociais empregam para organizar suas atividades ao longo do tempo e do espaço. Tais argumentos sinalizam que a lógica da sustentabilidade detém um status ontológico que desvela seu potencial explicativo, ressalta a dimensão simbólica, ecológica e material da proteção do ambiente natural e posiciona as práticas ambientais, sociais e econômicas no epicentro do processo analítico. Ao estruturar o tempo e o espaço, a abordagem da lógica da sustentabilidade amalgama elementos da estrutura social e reconhece a interação entre agência e estrutura. Portanto, configura-se como um referencial institucional que propicia a mudança endógena, conforme salientado por Smets, Aristidou e Whittington (2017). Ao revisar a literatura sobre a temática da sustentabilidade desvelou certas tendências nas investigações relativas à lógica inerente a esse conceito, revelando o reconhecimento de ordens institucionais ideais como ponto de partida para a geração de novos conhecimentos sobre o tema (Zimmermann, 2020).

Sob a premissa de que os elementos macro da lógica da sustentabilidade podem desencadear, sob a égide humana, um processo de mudança capaz de remodelar as práticas cotidianas das organizações, diversos pesquisadores (Aksom, 2020; Aksom; Tymchenko, 2021; Aksom, 2022) têm se debruçado sobre a teoria da inércia institucional para elucidar a adesão, alteração e rejeição de certas práticas organizacionais, visando compreender as resistências humanas inerciais que se contrapõem a esses processos. O autor definiu a inércia institucional como uma exposição prolongada aos efeitos institucionais incorporados às práticas organizacionais, que são institucionalizadas por meio de processos de mudanças na trajetória organizacional. Esse fenômeno pode ser interpretado como reações organizacionais internas às práticas adotadas, mediadas e sustentadas por forças institucionais.

A inércia institucional, atua como um empecilho, dificultando e por vezes impedindo a adaptação, renovação e transformação de práticas que ainda não se encontram institucionalizadas ou que foram recentemente incorporadas pelas organizações. Esse fenômeno tende a

ocorrer à medida que as variações ou alterações nas práticas cotidianas são desafiadas e suplantadas por outras, ainda que essa substituição se dê a longo prazo.

### **2.1.2 Fundamentos da mudança institucional: lógicas, pluralismo e respostas estratégicas**

Este capítulo fundamenta a dinâmica da transformação organizacional sob a ótica institucional, iniciando pela evolução da perspectiva das lógicas institucionais e seus modelos teóricos de mudança — deslocamento, alinhamento, acomodação e acréscimo (Micelotta; Lounsbury; Greenwood, 2017). A discussão avança para a caracterização da complexidade institucional, fenômeno decorrente do pluralismo de lógicas que impõe prescrições conflitantes aos atores (Greenwood *et al.*, 2011; Pache; Santos, 2013). Por fim, analisa-se como as organizações exercem sua agência frente a essas pressões, adotando um espectro de respostas estratégicas que variam da passividade à manipulação ativa, conforme a tipologia seminal de Oliver (1991).

### **2.1.3 A Evolução da Perspectiva de lógicas institucionais e modelos de transformação**

A perspectiva das lógicas institucionais tem sofrido uma evolução nos últimos 40 anos, que emergiu como um enfoque de grande importância para a compreensão e elucidação dos processos de transformação (Cloutier; Langley, 2013). Esta perspectiva promoveu uma análise profunda acerca das instituições e seus atributos recursivos. Para essas pesquisadoras, o enfoque nas lógicas institucionais contribuiu de maneira significativa para uma explicação mais robusta dos processos de transformação em distintos ambientes institucionais. Este enfoque vai se originar, mais especificamente, de variadas trajetórias teórico-metodológicas que foram sistematizadas por Micelotta, Lounsbury e Greenwood (2017). Esta conclusão foi possível a partir das análises destes autores em estudos que utilizaram o enfoque das lógicas institucionais e identificaram quatro abordagens teóricas que buscam elucidar o processo de transformação, a saber: a) deslocamento institucional (institutional displacement); b) alinhamento institucional (institutional alignment); c) acomodação institucional (institutional accommodation); d) acréscimo institucional (institutional accretion). Para determinar a velocidade da mudança institucional, foram considerados a sua natureza e temporalidade, ou seja, se este processo era “revolucionário” ou “evolutivo”. A perspectiva da mudança institucional como deslocamento engloba múltiplas investigações que visam elucidar como os contextos institucionais são alterados e como os domínios, entidades e práticas são metamorfoseadas. Além desse aspecto, os estudos conduzidos sob essa perspectiva buscam esclarecer como os atores institu-

cionais se mobilizam (internamente e externamente às organizações) para fomentar ou intermediar a transformação e disseminar uma nova configuração institucional. As análises sob este prisma adotam uma concepção unívoca dos contextos institucionais, em que as lógicas institucionais têm um papel normativo e restritivo de comportamentos socialmente construídos ou compartilhados. Nessa abordagem, não se reconhece o pluralismo de lógicas e instituições que constituem os contextos institucionais. Geralmente, esse enfoque visa elucidar como as pressões institucionais impactam as organizações, sem, no entanto, investigar como a diversidade de lógicas que influenciam as ações das organizações diante das mudanças revolucionárias e da complexidade institucional caracterizada pelo pluralismo e pela contradição entre lógicas e instituições. Por conseguinte, sob a ótica da transformação institucional como alinhamento, pesquisas enfocam a análise de como os atores institucionais se empenham em modificar ou integrar alterações às instituições preexistentes, bem como de que forma as dinâmicas do contexto macrossocial propiciam transições institucionais de maneira gradual ou evolutiva. Entretanto, os atores se valem de um leque de estratégias de ação de cunho cultural, as quais constituem a base para persuadir e mobilizar a legitimação das mudanças almejadas, sejam estas de interesse individual ou coletivo. Tal adaptação evolutiva transcorre por intermédio de mecanismos que entrelaçam ações desenvolvidas nos planos micro e macrossocial, podendo, para tanto, engajar atores que ocupam distintas posições sociais a fim de concretizar uma transformação de caráter desenvolvimentista que visa preservar a integridade dos arranjos institucionais vigentes. Analogamente ao deslocamento, estudos sob a perspectiva do alinhamento não priorizam o pluralismo institucional e, quando o fazem, consideram esse fenômeno como uma condição transitória que oferece oportunidades para que os agentes de mudança percebam ou explorem estrategicamente as inconsistências institucionais.

#### **2.1.4 Complexidade institucional e o respostas estratégicas**

No estudo das dinâmicas sociais, a abordagem da lógica institucional emerge como um arcabouço teórico relevante para a compreensão das interconexões entre indivíduos, entidades organizacionais e instituições em sistemas sociais. Segundo Friedland e Alford (1991), Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), e Durand e Thornton (2018), essa perspectiva é fundamental para entender como a vida social se estrutura através de sistemas interinstitucionais. Ademais, essa abordagem proporcionou contribuições significativas no tocante à concepção de lógicas múltiplas, caracterizando o chamado pluralismo institucional, conforme exposto por Yu (2015). Conforme elucidado por Pache e Santos (2013), as diversas lógicas podem coexistir

em distintos arranjos institucionais ou campos institucionais. Esses arranjos, ou campos, são definidos como conglomerados de atores que operam em domínios similares, sob a direção de um conjunto limitado de lógicas institucionais, conforme argumentado por Bonfim, Abib e Gonçalves (2013). Nesse contexto, a presença de lógicas múltiplas pode provocar interações e competições, tensões e outras ações que atuam para perturbar ou legitimar as ações e as organizações situadas em contextos específicos. Devido a essa dinâmica, as lógicas também podem ser mescladas entre si, de forma que representem significados distintos para certas práticas que, a princípio, se assemelham.

Pesquisas que investigam o pluralismo institucional procuram elucidar essa dinâmica por meio de diferentes premissas e estruturas de análise. Alguns autores, como Greenwood *et al.* (2011), enfatizam o conflito gerado pela existência de lógicas distintas nos arranjos, caracterizando a complexidade institucional. Tal fenômeno é abordado de diversas maneiras e com desenhos metodológicos variados, no entanto, foca principalmente nas reações e nos efeitos que o conflito provoca na produção, manutenção e ruptura de lógicas, conforme destacado por Reay e Hinnings (2009), Pache e Santos (2013) e Smets, Greenwood e Lounsbury (2015).

Diversos estudos têm se debruçado sobre a análise da interconexão entre múltiplas lógicas e os impactos que esta interligação provoca nas práticas emergentes e na configuração do conjunto institucional (Binder, 2007; Teixeira; Roglio, 2015; Rao; Monin; Durand, 2003). Este fenômeno tem sido descrito como uma hibridização de racionalidades (Pache; Thornton, 2020). A colaboração e a interação entre diferentes lógicas em contextos marcados pela complexidade institucional também foram observadas. Os pesquisadores afirmam que "as consequências da pluralidade de lógicas dependem da maneira como elas estão enraizadas internamente na organização" (Besharov; Smith, 2014, p. 365). Por esta razão, a identificação do pluralismo de lógicas é fundamental para a criação ou revalidação de identidades e a manutenção de práticas estratégicas (Lounsbury; Boxenbaum, 2013). Destaca-se, portanto, que a presença de distintas instituições pode influenciar a geração de significados e práticas coletivas, acarretando consequências nas organizações e impulsionando processos de mudança institucional (Thornton; Ocasio; Lounsbury, 2015).

Essas considerações evidenciam que as racionalidades institucionais não operam de forma isolada, mas interagem em contextos institucionais específicos marcados pela complexidade. A presença de múltiplas lógicas institucionais e interpretações equivocadas dos atores podem levar a prescrições divergentes ou incompatíveis. Entretanto, os padrões de complexidade institucional não são estáticos. O surgimento de novas lógicas institucionais pode provocar "ondas e recuos" que podem modificar os princípios e as prescrições institucionais das

lógicas existentes, tornando-as menos proeminentes ao longo do tempo (Greenwood *et al.*, 2011, p. 318).

Esse fenômeno tem sido abordado de diversas maneiras e com abordagens metodológicas variadas, incluindo as reações e os impactos que o conflito provoca na criação, manutenção e ruptura de lógicas (Reay; Hinnings, 2009; Pache; Santos, 2013; Smets; Greenwood; Lounsbury, 2015). Por sua vez, outros estudos destacam como as diferentes lógicas podem ser interligadas (inclusive de maneira cooperativa), produzindo efeitos emergentes nas práticas e na própria estruturação do conjunto institucional (Binder, 2007; Teixeira; Roglio, 2015; Rao; Monin; Durand, 2003). A convivência de múltiplas lógicas organizacionais acarreta prescrições divergentes (Smets; Jarzabkowski, 2013), culminando na complexidade institucional (Greenwood *et al.*, 2010; Bertels; Lawrence, 2016).

Esta complexidade institucional repercute sobre as entidades que procuram formular um conjunto de reações às pressões oriundas desse fenômeno (Oliver, 1991). De acordo com Oliver (1991), a teoria institucional oferece uma compreensão multifacetada das interações organizacionais com o ambiente e as maneiras pelas quais as organizações respondem aos processos institucionais. Ademais, a autora salienta que os dirigentes e colaboradores têm a prerrogativa de escolher comportamentos específicos, desenvolvendo uma taxonomia de respostas estratégicas que variam entre a oposição organizacional ativa e a conformidade passiva, até a manipulação proativa. Sob a ótica da autora, essa classificação é útil para (i) antever a ocorrência de reações a estratégias alternativas propostas; (ii) interpretar o grau de adesão organizacional às demandas do contexto institucional; (iii) identificar as resistências às pressões institucionais. As respostas estratégicas ao contexto institucional exigem que os líderes reconheçam seu potencial de ação em termos de resistência, consciência, proatividade, influência e os interesses próprios das organizações.

Essas reações podem variar de conformadas a resistentes, de passivas a ativas, de pré-conscientes a controladoras, de impotentes a influentes, de habituais a oportunísticas, dependendo das pressões institucionais por conformidade impostas às entidades. A explicitação do potencial de variação dessas dimensões do comportamento humano e organizacional estabelece os alicerces conceituais para o reconhecimento de estratégias alternativas em resposta ao ambiente institucional. Essa classificação tem sido instrumental para o reconhecimento dos interesses organizacionais e do papel da agência ativa na reação às pressões institucionais (Oliver, 1991). Conforme Oliver (1991), as organizações não se adaptam nem cedem de maneira irracional às pressões institucionais. Ao contrário, respondem aos processos institucio-

nais por meio de variadas estratégias de resistência, que podem se alterar conforme as exigências e circunstâncias institucionais.

A estratégia de aquiescência, conforme abordada no contexto organizacional, pode manifestar-se sob variadas modalidades. Primeiramente, observa-se a prática de hábitos consagrados que fomentam a aceitação tácita ou irrefutável de preceitos ou valores pré-estabelecidos ou tidos como verídicos ou corretos. Tal abordagem torna-se recorrente quando normas institucionais ascendem à condição de fenômeno social. Em tais circunstâncias, as entidades organizacionais deparam-se com a incapacidade de reação estratégica, decorrente da ausência de discernimento acerca das influências institucionais. Nesse cenário, elas tendem a reproduzir atividades e procedimentos que são rotineiros, tradicionais e convencionais, podendo inclusive replicar funções profundamente enraizadas no contexto institucional.

Adicionalmente, a imitação emerge como outra faceta da aquiescência, englobando a prática do mimetismo, seja ele consciente ou inconsciente, de padrões institucionais e métodos adotados por outras organizações consideradas bem-sucedidas, bem como a adoção de diretrizes provenientes de firmas de consultoria ou associações profissionais. A conformidade, por sua vez, é descrita como uma submissão consciente que viabiliza a incorporação de valores, normas ou requisitos institucionais, culminando no desenvolvimento da complexidade estrutural ou administrativa como resposta à complexidade do ambiente institucional. Diferentemente da imitação e dos hábitos, a prática da conformidade é percebida como mais ativa, pois envolve uma ação consciente e estratégica que atende às demandas das pressões institucionais e antecipa certos benefícios específicos, que podem variar desde apoio social até recursos ou previsibilidade. A prática da conformidade também pode fomentar a adequação da "organização como teoria", de modo a mitigar a vulnerabilidade da organização às avaliações negativas de sua conduta, produtos ou serviços.

Consoante a Olivier (1991), a prática da aquiescência é condicionada pela intenção consciente da organização em se conformar, pelo grau de consciência dos atores acerca dos processos institucionais e pelas expectativas quanto à relevância da conformidade para a satisfação dos interesses organizacionais. Para a autora, a aquiescência reveste-se de um caráter instrumental, uma vez que essa prática confere um maior grau de legitimidade e apoio social às organizações que podem considerar a conformidade incondicional como impraticável.

A estratégia de construção de compromisso é adotada por organizações que se deparam com demandas institucionais divergentes ou quando há um descompasso entre as expectativas institucionais e os objetivos organizacionais voltados à eficiência ou à autonomia. Nesse contexto, as organizações procuram alcançar um equilíbrio, uma conciliação ou uma nego-

ciação de novos compromissos com os atores externos, o que pode revelar os limites entre a ação e a resistência organizacional frente às pressões institucionais. A busca por este equilíbrio desempenha um papel fundamental na explicação da difusão e estabilização da inovação estrutural, sendo considerado uma resposta tática aos processos institucionais (Oliver, 1991). Ademais, a abordagem de balanceamento possibilita o ajuste de múltiplas demandas e a construção de uma relação equitativa entre diversos stakeholders e interesses internos, configurando-se como respostas às pressões e expectativas institucionais.

As estratégias de pacificação, por sua vez, geram uma conformidade parcial em relação às expectativas e demandas institucionais, sendo frequentemente empregadas quando as organizações apresentam baixo nível de resistência às pressões institucionais. Por outro lado, a abordagem da negociação envolve a construção de um acordo em que as partes envolvidas fazem concessões, pressupondo que as relações entre a organização e demais atores do contexto institucional estão abertas à negociação e à troca de concessões. Conforme Oliver (1991), essas três táticas de compromisso - equilibrar, pacificar e barganhar - são empregadas para conformar e acomodar as regras, normas ou valores institucionais.

A estratégia de negação, segundo Oliver (1991), pode ser concebida como um esforço organizacional deliberado, empreendido com o intuito de impedir que as instituições alcancem a conformidade. No âmbito desse esforço, destacam-se três táticas primordiais: evasão, proteção e abandono. A evasão manifesta-se através de práticas como o ocultamento da não conformidade, a atenuação e a renúncia de normas e expectativas. Tal ocultamento, por sua vez, mascara a não conformidade mediante uma falsa aquiescência, evidenciando a relevante distinção entre aparência e realidade. Em determinadas circunstâncias, a aparência assume o papel de mediador na busca pela legitimidade. Por outro lado, a tática da proteção engloba ações voltadas à redução do escrutínio, da avaliação e da segregação das atividades técnicas da instituição em relação ao contexto externo. Essa abordagem beneficia a organização ao minimizar interferências externas, otimizar a eficiência e o financiamento e salvaguardar a autonomia organizacional. A mitigação dos riscos associados às atividades de fiscalização e avaliação públicas, bem como a diminuição da capacidade de captação de recursos, legitimidade ou apoio social, constituem resultados esperados dessa tática. A mais dramática e radical das táticas, o abandono ou fuga de domínio, implica uma reorientação de objetivos, uma reformulação de práticas e o desenvolvimento de comportamentos de resistência. Diferentemente das táticas de aquiescência e de compromisso, a negação é movida pelo desejo de romper com as exigências da conformidade, conforme apontado por Oliver (1991).

A estratégia de construção do desafio incorpora três táticas ou práticas: abandono, desafio e ataque. A estratégia de abandono é adotada quando as organizações tendem a questionar as normas e os valores institucionais ou quando há um conflito significativo entre os objetivos internos e os valores ou exigências institucionais. Nessas situações, a tentativa de desconsiderar a autoridade ou o impacto das expectativas culturais é intensificada por uma compreensão organizacional insuficiente sobre as implicações do não cumprimento das normas e sobre a lógica subjacente às pressões institucionais.

A prática do desafio pode ser interpretada como um distanciamento mais proativo das normas, padrões ou expectativas do que a simples rejeição. Ao confrontarem as pressões institucionais, as organizações assumem uma postura ofensiva, desafiando essas pressões em um ato de rebelião. Nessas circunstâncias, as organizações contestam ou impugnam as normas racionalizadas ou as regras coletivas do ambiente institucional. Nesse contexto, os representantes das organizações adotam a posição de ativistas e começam a desafiar as leis vigentes e as normas sociais como uma forma de expressar suas próprias crenças e integridade. Esta prática é realizada quando as regras e valores institucionais não são mais referências para a conduta da organização e não atendem aos seus interesses.

Por outro lado, a tática de ataque se distingue da prática do desafio em termos de intensidade, agressividade e distanciamento ativo que os atores organizacionais empregam para não reconhecer e legitimar as pressões e expectativas institucionais. Nessas investidas, os representantes das organizações se empenham em atacar, depreciar ou denunciar vigorosamente os valores institucionalizados e os agentes externos à organização que os representam. Em contraste com a aquiescência, o compromisso e a pacificação, a estratégia desafiadora produz uma rejeição categórica das normas e expectativas institucionais. Essa estratégia é utilizada por gestores quando: i) o custo percebido de desvinculação é baixo; ii) os interesses internos divergem radicalmente dos valores do contexto institucional; iii) os gestores podem demonstrar a racionalidade ou correção de suas próprias crenças e comportamentos alternativos; iv) as organizações e seus membros acreditam que têm pouco a perder ao manifestar sua oposição aos atores que os julgam ou se opõem a eles (Oliver, 1991).

A estratégia de manipulação desponta como uma fortaleza em termos de resistência às demandas e expectativas institucionais. Esta abordagem se fundamenta no exercício do poder e no domínio sobre as expectativas das organizações e do contexto institucional. Pode ser caracterizada como uma tentativa deliberada e oportunista de cooptar, influenciar ou dominar as pressões institucionais e suas avaliações. A neutralização da oposição institucional e o incremento da legitimidade das organizações são os desígnios almejados por esta abordagem. Nes-

te contexto, os administradores fazem uso estratégico de vínculos institucionais e formam coalizões para evidenciar o valor e a aceitabilidade da organização para outros constituintes externos, visando obter recursos e outros benefícios. Os administradores empregam táticas de domínio e envidam esforços específicos para estabelecer poder e supremacia sobre os constituintes externos que exercem pressão sobre a organização.

O domínio, em comparação com a cooptação e o exercício da influência, tem sido considerado mais eficaz e agressivo em termos de sua capacidade de produzir respostas às demandas institucionais. Este mecanismo tem contribuído para o domínio, a estruturação e até mesmo a neutralização dos processos institucionais. A cooptação, a influência e o domínio, quando articulados em conjunto, têm possibilitado que as organizações modifiquem, recriem ou controlem ativamente as próprias pressões ou os constituintes que as impõem. Em síntese, a manipulação envolve o uso deliberado e estratégico de processos e de relações institucionais, visando: (i) cooptar e neutralizar constituintes institucionais; (ii) moldar e redefinir normas institucionalizadas e critérios externos de avaliação; (iii) controlar ou dominar a fonte, a alocação e a obtenção de aprovação e legitimação social. Ademais, a tipologia apresentada por Oliver (1991) evidencia as diferentes respostas estratégicas à complexidade da lógica, servindo como ponto de partida para a compreensão da relação entre a lógica da sustentabilidade e a inércia institucional.

### **2.1.5 Novas lentes sobre mudanças: devir organizacional, tensões e fundamentos cognitivos**

Avançando para além do isomorfismo, Arvidson (2018) introduz uma perspectiva inovadora sobre a dinâmica da mudança em organizações, desafiando as abordagens tradicionais da teoria institucional e do isomorfismo. Em seu quadro analítico, ele destaca o movimento e a reflexão como catalisadores da transformação organizacional, contrastando com as visões convencionais que priorizam a pressão institucional, conflitos de lógicas e estratégias formais.

Este enfoque revigorante é fundamentado em duas ideias interconectadas no campo dos estudos organizacionais. Primeiramente, inspira-se no conceito de 'devir organizacional', conforme explorado por Tsoukas e Chia (2002). Contrariamente às abordagens convencionais, que percebem a organização como marcada por episódios isolados de mudança, esse novo olhar sugere uma visão onde a mudança é incessante e intrínseca à vida organizacional. Segundo Tsoukas e Chia (2002), enquanto os modelos tradicionais de entrada-processo-produto buscam catalogar a organização em fases estáticas (Van De Ven; Huber, 2005), a realidade é

mais um contínuo de mudança e permanência, onde não há um fim absoluto, mas sim um fluxo constante de transformações.

Adicionalmente, a mudança é reinterpretada não como um intervalo entre períodos de estabilidade, mas como uma sequência contínua e indissociável de movimentos e fluxos, onde o próprio processo de tornar-se é central (Tsoukas; Chia, 2002). Esta perspectiva é reforçada pelo diálogo com a noção de continuidade indivisível proposta por Wetzel e van Gorp (2014), que sublinha a natureza perene e integrada da mudança organizacional. Assim, Arvidson (2018) nos convida a reconsiderar e expandir nossa compreensão das dinâmicas organizacionais, superando as limitações dos paradigmas tradicionais e abrindo caminho para uma análise mais rica e profunda das organizações em constante evolução.

Neste contexto, propõe-se uma reconceituação de "organização" não como um substantivo, mas como um verbo, revelando um processo social em constante metamorfose, conforme sugerido por Tsoukas e Chia (2002). Esta visão contrasta com a interpretação mais tradicional de organização como uma entidade social estática, conforme articulado por Van de Ven e Poole (2005). A mudança, embora incessante, apresenta-se sob diferentes facetas. Weick e Quinn (1999) distinguem entre mudança evolutiva, caracterizada por um desenvolvimento progressivo e controlável, e mudança episódica, marcada por interrupções abruptas e crises. Essas nuances não apenas diferem em termos de ritmo e intensidade, mas também moldam de maneira distinta a experiência e o impacto nas organizações, uma ideia que Dawson (2014) explora ao discutir as diversas temporalidades da mudança.

Avançando na discussão, a segunda perspectiva que molda o entendimento contemporâneo sobre organizações é a crescente percepção destas como campos de forças antagônicas, conforme descrito por Graetz e Smith (2008). Longe de serem entidades monolíticas, as organizações revelam-se como teatros de dualidades, onde forças opostas coexistem e colidem. Estas dualidades manifestam-se não apenas nas interações com o ambiente externo, como nas dinâmicas de lógicas concorrentes, mas também internamente. Dentro das próprias organizações, tal dualidade é exemplificada na dinâmica entre gestores e colaboradores. Enquanto gestores tentam impor estratégias de controle, os colaboradores, por sua vez, buscam incessantemente maneiras de conquistar autonomia, um jogo de tensões descrito por Bouchikhi (1998). Esta abordagem enfatiza a complexidade e a multidimensionalidade da vida organizacional, propondo um olhar mais aprofundado e matizado sobre as dinâmicas internas que moldam as organizações.

Os estudos voltados para esboçar cenários prescritivos na gestão da mudança, que buscam estabelecer diretrizes claras para o bom funcionamento organizacional, frequentemente

te negligenciam como dualidades, ambiguidades e paradoxos atuam tanto como vetores de conflito quanto de criatividade, equilibrando mudança e estabilidade (Arvidson, 2018). Essencialmente, reconhecer e explorar as fontes de tensão é crucial para a compreensão profunda da aprendizagem e do desenvolvimento nas organizações. Diferentemente da visão que associa tensões organizacionais unicamente a conflitos e gestão deficiente, a perspectiva de polarização e disputas (Graetz; Smith, 2008) argumentam que as dualidades e tensões devem ser vistas como elementos que fomentam dinâmicas relacionais e sinérgicas.

Neste contexto, enquanto as dualidades e ambiguidades podem, por um lado, incitar conflitos, por outro, elas servem como catalisadores para a criatividade e inovação (Arvidson, 2018). No cerne desta discussão está a ideia de que a reflexão, motivada por tensões e ambiguidades tanto no nível individual quanto coletivo, é uma força propulsora das mudanças organizacionais. Inseridos nos debates mencionados, surgem apelos a um "novo pluralismo" nos estudos sobre mudança organizacional, e um movimento para superar o que Wetzel e Van Gorp (2014) descrevem como uma pesquisa sobre mudanças organizacionais que se tornou monótona e repetitiva, falhando em captar a diversidade teórica atualmente disponível. Há também chamados para abordagens radicalmente novas de entendimento das organizações e suas dinâmicas de mudança. Neste sentido, Chia (2002) propõe uma perspectiva revolucionária, sugerindo que, de fato, a mudança é a norma e a organização, a exceção. Assim, ele instiga os estudiosos a transcenderem a visão da organização como mera unidade econômico-administrativa, incentivando-os a vê-la como uma entidade que molda ativamente o mundo.

A estrutura analítica que é proposta, visa justamente encapsular essas aspirações — gerar novas compreensões sobre as organizações e a mudança — e convertê-las em uma ferramenta empiricamente viável. Esta estrutura é concebida como um passo adiante na pesquisa de organizações, sob uma ótica que valoriza o movimento, a fricção e a reflexão como elementos centrais da mudança. Esta abordagem contrapõe-se àquela advinda da nova teoria institucional, que tende a enfatizar a dominação institucional e o poder assimétrico como dinâmicas predominantes. Inspirando-se nas correntes teóricas interligadas anteriormente delineadas, o quadro distingue entre tipos de mudança — evolutiva versus episódica — e diferentes fontes de tensão, incluindo dilemas inerentes e lógicas conflitantes, conforme discutido por Arvidson (2018).

O modelo proposto por Arvidson (2018) desafia a concepção tradicional que associa mudança a tensões organizacionais. Embora seja reconhecido que as mudanças possam intensificar tensões preexistentes, focar exclusivamente na mudança como uma força primordial

pode obscurecer dilemas e tensões intrínsecas, que são vitais para a compreensão das dinâmicas organizacionais.

Adicionalmente, a mudança evolutiva é caracterizada por interações e processos dialéticos que raramente seguem um curso linear, conforme ilustrado por Jansson (2013). Contrariamente ao que sugere parte da literatura, influenciada pela nova teoria institucional, que destaca a resistência e a evitação como respostas predominantes à mudança, propõe-se que a resposta a essas dinâmicas também inclui uma negociação reflexiva. Os atores envolvidos buscam ativamente espaços para afirmar e adaptar valores e princípios organizacionais fundamentais em novos contextos. Assim, a mudança, entendida como um processo iterativo e progressivo, é movida pelo esforço de implementar ou preservar princípios organizacionais, apesar dos desafios e barreiras, não se restringindo a uma estratégia ou plano específico, (Arvidson, 2018).

Este autor, delineiam a mudança episódica como ocorrências que são esporádicas, descontínuas e intencionais, emergindo em resposta a desalinhamentos ou crises ambientais. Esta concepção enfatiza que tais mudanças não são meros ajustes, mas sim transformações significativas que reconfiguram a organização diante de novos desafios e oportunidades.

A mudança, como fenômeno organizacional, pode manifestar-se tanto de forma intencional, como num movimento estrategicamente delineado, quanto de forma não intencional, resultante de reações a esta mudança planejada ou a eventos externos. Arvidson (2018) amplia essa discussão ao desenvolver a segunda dimensão do seu quadro teórico, que explora o conceito de tensão. Neste contexto, tensões são entendidas não necessariamente como hostis ou conflitantes, mas como fricções exemplificadas por dilemas decorrentes de lógicas conflitantes. Esses dilemas apresentam à organização e a seus colaboradores verdadeiros enigmas, nos quais se busca um grau satisfatório de resolução, mesmo sabendo que o problema em sua essência permanece insolúvel.

Tais dilemas emergem como consequência de falhas intrínsecas aos princípios, valores e compromissos estabelecidos entre o pessoal e as organizações. De acordo com Arvidson (2018), as organizações podem ser conceituadas como "espaços dilemáticos", onde princípios como "autoridade" e "empoderamento" coexistem, guiando o trabalho social e, simultaneamente, gerando tensões.

Avançando na análise, a segunda dimensão do modelo também identifica as lógicas conflitantes como fontes significativas de tensão. Conforme discutido por Pache e Santos (2010), o conceito de lógica organizacional refere-se a modelos culturais que orientam os ato-

res organizacionais na definição de meios e fins, bem como princípios organizadores, o que inevitavelmente conduz a confrontos de perspectivas dentro da estrutura organizacional.

A crítica frequentemente dirigida a essa perspectiva é que ela assume implicitamente um conflito e hostilidade entre os defensores das distintas lógicas, levando ao entendimento de que uma lógica precisa invariavelmente sobrepujar as demais. Todavia, ao invés de visualizar lógicas conflitantes como causas de divisão e confrontos dentro da organização, estas podem ser vistas como dualidades que geram tensões produtivas. Tais tensões, de acordo com Graetz e Smith (2008), podem ser extremamente benéficas, contribuindo para a integração organizacional e o reforço da identidade corporativa.

Adicionalmente, define-se mudança episódica como aquela que se manifesta durante períodos de divergência significativa, quando as organizações se desviam de seus estados estáveis anteriores. Essa divergência pode ser desencadeada por transformações substanciais, como inovações tecnológicas que alteram os processos produtivos, ou por alterações em posições-chave dentro da organização, que têm impacto direto sobre as relações e estratégias. Esses eventos sublinham a importância da mudança episódica como um elemento crítico para a evolução e a adaptação organizacional, (Arvidson, 2018). Para ele, o binômio "mudança e tensões" exemplifica a concepção de organização como uma entidade em constante movimento. De um lado, o quadro analítico proposto por Arvidson sugere a análise de processos com trajetórias que parecem lineares e horizontais. Por outro lado, ele abre espaço para narrativas que contestam essa linearidade, engajando-se mais profundamente com processos que operam em níveis cognitivo e emocional.

Essas narrativas, que podem ser classificadas tanto como mudanças evolutivas quanto episódicas, frequentemente fazem alusões temporais, evocando tanto eventos pretéritos quanto o progresso contínuo. Caracterizam-se por abranger múltiplos processos que ocorrem simultaneamente, não raro apresentando caminhos de mudança que são alternativos e até contraditórios entre si. Tais dinâmicas contribuem para a perpetuação de um processo organizacional que está sempre em evolução. Ademais, essas narrativas estão intrinsecamente ligadas a negociações e conflitos relacionados a trajetórias futuras, destacando a complexidade e a multifacetada natureza da mudança organizacional.

O conceito dual de mudança e tensões, conforme proposto por Arvidson (2018), facilita a identificação e compreensão de múltiplos processos como entidades distintas, porém interconectadas. A linha que separa os processos de mudança internos dos induzidos por pressões externas muitas vezes se mostra difusa. Embora alguns desses processos possam seguir uma trajetória aparentemente linear, eles estão intrinsecamente ligados a dinâmicas cognitivas

e emocionais. Um elemento recorrente nessas narrativas é a reflexão, destacada como um mecanismo fundamental de mudança. A capacidade de reflexão de indivíduos e grupos, diante de novas experiências, emerge como uma força propulsora para a evolução organizacional. Estar na vanguarda do setor implica "desafios únicos para a manutenção da integridade organizacional". Esses desafios são vividamente ilustrados nas narrativas e, paradoxalmente, fomentam a capacidade reflexiva dos atores dentro da organização, conforme observado. Assim, esses desafios tornam-se essenciais para a formação da identidade, integridade e o orgulho tanto organizacional quanto profissional (Arvidson, 2018).

Da mesma forma, as tensões que surgem de ambiguidades, conflitos e dilemas atuam como verdadeiras caixas de ressonância, ajudando os funcionários a redefinir e adaptar os princípios e a identidade da organização frente a uma realidade que continuamente impõe novos desafios e configurações. A ênfase na estabilidade institucional frequentemente ofusca a compreensão das mudanças institucionais de curto prazo, que são pouco exploradas tanto teórica quanto empiricamente. Esta lacuna na pesquisa sobre o impacto das mudanças contextuais nas atividades organizacionais destaca a necessidade de uma abordagem mais dinâmica na teoria institucional, que contemple como essas mudanças afetam decisões individuais e organizacionais ao longo do tempo. Na busca por elucidar os efeitos da mudança institucional, os pressupostos micro da teoria institucional foram minuciosamente reexaminados, adotando-se uma perspectiva que contempla a lentidão comportamental inspirada por insights da ciência cognitiva, (Arvidson, 2018).

A integração de estudos sobre heurísticas cognitivas, conforme discutido por Gigerenzer e Gaissmaier (2011) e Kahneman e Tversky (1979), contribui substancialmente para refinar os pressupostos comportamentais da teoria institucional. Essa abordagem oferece uma visão mais detalhada e precisa dos processos que determinam como e por que as instituições e as mudanças institucionais impactam diretamente atividades econômicas individuais, tais como a adoção ou não de normas ambientais no mercado empresarial (Mickiewicz; Stephan; Shami, 2021).

Mais especificamente, a análise do raciocínio heurístico, tal como definido pela ciência cognitiva, revela a importância das mudanças institucionais mesmo em curto prazo. Na tentativa de desvendar os impactos da mudança institucional, os fundamentos micro da teoria institucional foram cuidadosamente revisados, optando-se por uma abordagem que valoriza a lentidão comportamental, nutrida por percepções advindas da ciência cognitiva. Essa metodologia proporciona uma compreensão mais aprofundada e exata sobre os mecanismos pelos quais as instituições e as mudanças institucionais afetam atividades econômicas individuais,

como a entrada no mercado empresarial, (Mickiewicz; Stephan; Shami, 2021). Em um exame mais detalhado, a investigação do pensamento heurístico, conforme articulado pela ciência cognitiva, destaca a relevância das mudanças institucionais, mesmo aquelas de curto prazo. Essa análise ajuda a compreender por que deteriorações nas instituições frequentemente desencorajam a criação de novas empresas de forma mais intensa do que as melhorias institucionais incentivam tais iniciativas.

No que tange ao grau de mudança, debate-se que as transformações institucionais de curto prazo tendem predominantemente a ser graduais, caracterizando-se por serem limitadas, em vez de radicais, que implicariam mudanças mais profundas. No entanto, é necessário esclarecer que, ocasionalmente, tais mudanças podem de fato ser radicais, alterando de maneira fundamental ou até mesmo substituindo completamente os arranjos institucionais preexistentes. Essas transformações radicais, embora raras, desencadeiam consequências significativas quando ocorrem e, conseqüentemente, capturam ampla atenção, (Mickiewicz; Stephan; Shami, 2021). Exemplos claros de mudanças institucionais substanciais incluem revoluções, golpes de estado violentos ou alterações em regimes políticos realizadas de maneiras mais pacíficas, como a desintegração do sistema soviético entre 1989 e 1990 na Europa Central e Oriental. Apesar desses exemplos marcantes, a maioria das mudanças institucionais de curto prazo aconteceu de maneira gradual e evolutiva (Mickiewicz; Stephan; Shami, 2021).

Os estudos, tem destacado, que as mudanças graduais são relevantes visto que, ao se acumularem ao longo do tempo, podem resultar em transformações institucionais de grande significado. Esta perspectiva expande a compreensão das dinâmicas de mudança, enfatizando processos lentos e contínuos na reconfiguração das estruturas institucionais. Neste contexto sustenta-se que a ordem institucional emerge de compromissos ambíguos ativos e contínuos entre os principais atores. Esses compromissos, embora relativamente duráveis, são constantemente contestados e dependem de dinâmicas de coligação específicas, tornando-os sempre suscetíveis a alterações.

Oscilações no equilíbrio de poder, mudanças nas condições ambientais e "alterações imprevistas na distribuição contínua de recursos" incitam esforços para reinterpretar e modificar as instituições. Este processo é facilitado pela inevitável "abertura na interpretação e implementação destas regras", reforçando a ideia de que as instituições estão em constante mudança. Estes autores observam que as instituições políticas, como as constituições e, particularmente, o Estado de direito, podem evoluir e se alterar de forma sutil ao longo do tempo, através de desenvolvimentos endógenos, (Mickiewicz; Stephan; Shami, 2021).

Admitindo-se que mudanças institucionais de curto prazo são frequentes e predominantemente graduais, apresenta-se assim um intrincado desafio: discernir a direção dessas mudanças nas instituições. Faz-se necessário que os indivíduos, desempenhem em um esforço de análise profundo, percebendo e avaliando meticulosamente as implicações dessas mudanças contínuas, as quais servem simultaneamente como catalisadores e barreiras no contexto decisório. No entanto, a literatura baseada nos estudos de ciência cognitiva ilumina a realidade de que a percepção dos indivíduos sobre seu ambiente é moldada por heurísticas e preconceitos (Gigerenzer; Gaissmaier, 2011; Kahneman, 2011). Isto ocorre especialmente em situações de incerteza, tal como quando se requer a compreensão das transformações sutis em instituições. Recorrendo a heurísticas, os indivíduos selecionam informações de forma pontual, evitando o processamento de uma gama abrangente de dados e desviando-se de métodos de tomada de decisão mais elaborados, tal como preconizam os modelos de agentes racionais (Gigerenzer; Gaissmaier, 2011; Kahneman, 2011).

Nos dias de hoje, os avanços em ciências cognitivas que seguem a linha de Kahneman e Tversky reconhecem as heurísticas não somente como simplificações, mas como atalhos cognitivos fundamentais que capacitam os indivíduos a efetuar decisões de maneira eficaz no cotidiano (Gigerenzer *et al.*, 1999; Kahneman, 2011). Estes atalhos são referências que baseiam os indivíduos na tomada de decisão diária.

As transformações no ambiente constituem um sinal crucial que desperta a atenção dos indivíduos. Conforme Kahneman (2011, p. 202) destaca, "[quando] ocorre um evento imprevisto, ajustamos imediatamente a nossa visão do mundo para acomodar a surpresa". Dessa forma, para aqueles que se guiam por heurísticas, a mudança revela-se mais crítica do que a estabilidade, pois indica uma necessidade potencial de reajustar e adaptar as estratégias de decisão e de mobilização de recursos. Na ausência de mudanças no ambiente, os indivíduos tendem a manter suas operações habituais; eles estão familiarizados e podem antecipar seu contexto (Kahneman, 2011). No entanto, a mudança intensifica a incerteza e pode representar uma ameaça que exige proteção, ou uma oportunidade a ser explorada. Focar nas mudanças de curto prazo, que geralmente são graduais e não disruptivas, amplia a compreensão das dinâmicas institucionais e abre novos caminhos para futuras pesquisas em teoria institucional e estudos comparativos.

Especificamente, a duração breve e o caráter muitas vezes incremental das mudanças nas instituições constitucionais têm sido aspectos subestimados. Essa abordagem também complementa as investigações focadas nos casos extremos de mudança institucional, como os efeitos de mudanças rápidas, descontínuas e "semelhantes a um choque. Além disso, enriquece-

ce os estudos que descrevem, do ponto de vista histórico, transformações institucionais de longo prazo que se desdobraram ao longo de décadas ou séculos, (Mickiewicz; Stephan; Shami, 2021).

Em resumo, propõe-se uma nova abordagem teórica para entender a mudança institucional, fundamentada em percepções da ciência cognitiva. Esta abordagem nos possibilita explorar o "meio-termo", que até então foi negligenciado, entre a estabilidade e as mudanças drásticas e descontínuas nas instituições. Além disso, ela habilita uma análise crítica sobre a diferença de impacto entre a deterioração institucional e a melhoria institucional, destacando que as consequências da primeira são tipicamente mais pronunciadas do que as da segunda, (Mickiewicz; Stephan; Shami, 2021).

### **2.1.6 Imprinting organizacional e respostas à complexidade institucional**

A complexidade institucional, conceito amplamente reconhecido desde a introdução da lógica institucional, que se define pelos princípios organizacionais tidos como incontestáveis, fornece diretrizes precisas para as ações dentro das organizações (Friedland; Alford, 1991; Thornton; Ocasio, 2008). Tal noção assemelha-se a uma tapeçaria intrincada, onde diferentes fios representam as variadas lógicas institucionais que, muitas vezes, se entrelaçam de maneira conflituosa. Os estudos existentes demonstram que o campo organizacional é permeado por múltiplas lógicas institucionais, frequentemente em desacordo, impondo às organizações prescrições incompatíveis que desafiam a coesão interna (Marquis; Lounsbury, 2007; Reay; Hinings, 2005).

Recentemente, as discussões teóricas têm se concentrado mais nas respostas organizacionais à complexidade institucional, enquanto alguns estudos empíricos revelam que as organizações respondem de maneira única e idiossincrática às demandas institucionais conflitantes (Battilana; Dorado, 2010; Reay; Hinings, 2005). Essas análises teóricas delinearam estratégias genéricas de resposta a diferentes naturezas de demandas institucionais (Oliver, 1991; Pache; Santos, 2010), porém, muitas vezes, tratam as organizações como entidades homogêneas e sincrônicas, ignorando as nuances internas. Embora estudos mais recentes comecem a explorar atributos organizacionais que influenciam as respostas à complexidade institucional (Luo; Wang; Zhang, 2016), ainda é necessário um entendimento mais sistemático dos atributos organizacionais formados ao longo da evolução histórica dessas instituições.

Em seu estudo Wei, (2017), ao investigar um dos principais atributos que refletem a história organizacional: a marca organizacional (Stinchcombe, 1965), identificou estudos pré-existentes sobre a impressão organizacional que demonstram a persistência dessa impressão

desde o ambiente fundador (Marquis; Qian, 2014; Peng, 2004; Shinkle; Kriauciunas, 2012), explorando diversos componentes do ambiente inicial, como o mercado, as políticas públicas e a cultura (Marquis; Huang, 2010). Contudo, existem outros componentes cruciais que têm recebido pouca atenção empírica, tais como as crenças arraigadas e a estrutura social do ambiente fundador (Marquis; Tilcsik, 2013). Baseando-se na literatura institucional e nos estudos existentes sobre impressão, argumenta-se que a marca organizacional pode derivar não apenas da lógica organizacional dominante, na qual os fundadores se baseiam durante o período de fundação, mas também da posição institucional central ou periférica que a organização ocupa no momento da sua criação. Esses dois componentes do ambiente fundador influenciariam de maneira significativa as marcas organizacionais que moldam as respostas subsequentes das organizações.

O reconhecimento da complexidade institucional ganhou proeminência com a introdução do conceito de lógicas institucionais. Define-se cada setor por uma lógica institucional própria, considerada como "os princípios axiais de organização e ação que emergem dos discursos culturais e das práticas materiais predominantes em diversos setores institucionais ou sociais" (Thornton, 2004, p. 2). Avanços teóricos recentes têm incentivado uma mudança no foco, sugerindo uma análise mais aprofundada de como as organizações respondem estrategicamente e gerenciam múltiplas lógicas e a complexidade institucional (Greenwood *et al.*, 2011). Adicionalmente, estudos empíricos têm revelado que as organizações apresentam respostas originais às demandas institucionais contraditórias.

Em contraste, Kraatz e Block (2008) destacam as características organizacionais únicas, como a identidade e a capacidade de agência das organizações ao enfrentar a complexidade institucional. Eles desenvolvem uma tipologia detalhada das respostas organizacionais possibilitadas pela identidade organizacional, que inclui: reduzir a tensão da complexidade ao aderir a uma identidade preferencial, equilibrar múltiplas demandas por meio do aumento da cooperação entre diferentes identidades, forjar novas identidades ou segmentar as diversas identidades existentes. Portanto, as organizações não são meramente receptáculos passivos de demandas institucionais; elas têm a capacidade de exercer um nível significativo de escolha estratégica, possibilitada por suas características distintivas.

Ampliando o argumento de Kraatz e Block (2008), e Greenwood *et al.* (2011) sublinham o papel crucial dos atributos organizacionais na determinação das ações organizacionais. Argumenta-se que as pressões decorrentes de múltiplas demandas institucionais não impactam todas as organizações da mesma forma, visto que diferentes organizações possuem distintos atributos ou características (como identidade, legado de condições passadas, posição

em um campo institucional), que podem moldar suas estratégias e ações. Dessa forma, torna-se necessário desenvolver teorias mais sistemáticas sobre respostas organizacionais, através da análise de vários atributos organizacionais. Pesquisas mais recentes, como as de Luo et al. (2017), examinaram atributos que intensificam o escrutínio sobre os constituintes institucionais conflitantes, tais como o tamanho organizacional e as conexões institucionais. Este estudo também responde a Greenwood *et al.* (2011) e explora o atributo organizacional que reflete o histórico de desenvolvimento das organizações.

Um dos atributos organizacionais fundamentais é a marca organizacional, conforme introduzido por Stinchcombe em 1965. Originalmente extraído dos estudos sobre comportamento animais o conceito de impressão, foi adaptado para os estudos organizacionais por Stinchcombe em seu ensaio seminal "Estrutura Social e Organizações". Stinchcombe (1965) postulou que as estruturas e características iniciais de uma organização são fortemente influenciadas pelas condições socioeconômicas vigentes durante sua fundação e tendem a se perpetuar ao longo do tempo. Fundamentada nessa obra, Marquis e Tilcsik (2013) delinearam três elementos cruciais do processo de impressão. Primeiramente, destacam "a existência de um período sensível, limitado no tempo" (2013, p. 201), durante o qual as organizações são particularmente vulneráveis a influências ambientais. Em segundo lugar, neste período sensível, o ambiente impõe uma influência marcante sobre estas organizações, de forma que elas desenvolvem características que espelham aspectos predominantes do ambiente. Tais, características tendem a persistir, mesmo diante de mudanças ambientais subsequentes. O conceito de impressão tem sido extensivamente aplicado em diversos campos, como na ecologia organizacional e na teoria institucional (Marquis; Huang, 2010), tornando-se uma perspectiva valiosa para a análise dos atributos organizacionais.

Nos estudos desenvolvidos por Wei (2017), foram identificados dois elementos fundamentais do ambiente fundador que influenciam a marca organizacional: as lógicas de organização e as posições institucionais. O primeiro componente, a "lógica de organização", refere-se aos princípios que orientaram os fundadores na estruturação de suas organizações. É comum que o ambiente fundador apresente diversas lógicas organizacionais; entretanto, tipicamente prevalece uma lógica sobre as outras em um dado período.

As organizações mostram-se particularmente receptivas à influência da lógica dominante, buscando por meio dela alcançar o isomorfismo e mitigar a incerteza e as pressões por legitimidade, conforme explorado por DiMaggio e Powell (1983). Esta tendência à conformidade com a lógica dominante permite às organizações alinhar-se mais efetivamente às expectativas e normas prevalentes em seu campo institucional. A lógica dominante de organização,

uma vez estabelecida, deve manifestar-se nas estruturas, na cultura e nas rotinas das organizações, formando o que Winter (2003) descreve como novas capacidades organizacionais. Com o passar do tempo, essas capacidades são institucionalizadas e se consolidam como a marca organizacional, influenciando decisivamente as respostas das organizações às pressões externas. Embora lógicas menos dominantes também possam influenciar as organizações, elas não o fazem com a mesma profundidade ou permanência que a lógica dominante.

O segundo componente crítico refere-se à posição institucional que uma organização ocupa no ambiente de sua fundação. A literatura sobre instituições revela uma distribuição desigual das organizações dentro de um campo institucional: enquanto algumas se situam no centro, outras se encontram na periferia. Essa variação nas posições institucionais influencia diretamente o acesso das organizações aos recursos e modula seus comportamentos. Esta dinâmica sugere que a localização de uma organização no espectro institucional pode determinar tanto suas oportunidades quanto suas estratégias dentro do campo. Organizações situadas no centro de um campo institucional usufruem de uma aceitação social consolidada, o que lhes permite, ocasionalmente, afastar-se dos padrões comportamentais convencionais sem grandes riscos. Em contrapartida, organizações localizadas na periferia desse mesmo campo podem se sentir compelidas a implementar mudanças, visando obter uma recepção social mais favorável por parte de diversos públicos. Essa dinâmica das posições institucionais é relevante também no contexto da fundação das organizações, pois algumas já emergem ocupando posições centrais, enquanto outras começam suas trajetórias nas margens do campo institucional.

As organizações, ao serem estabelecidas em distintas posições institucionais, deparam-se com características contextuais variadas e, conseqüentemente, desenvolvem atributos que espelham os aspectos salientes dessas posições específicas. Em outras palavras, as diversas posições institucionais podem imprimir marcas distintas nas organizações, influenciando de maneira significativa suas respostas às diversas pressões institucionais. Esse fenômeno sugere que a localização inicial de uma organização dentro de seu campo pode determinar profundamente sua trajetória e estratégias adaptativas, (Wei, 2017).

A pesquisa de Wei (2017) expande a literatura institucional ao investigar a marca organizacional, um atributo crucial que influencia como as organizações respondem a diversas pressões institucionais. Tradicionalmente vistas como entidades homogêneas e passivas, estudos recentes revelam que as dimensões organizacionais e conexões institucionais desempenham papéis significativos na resposta a demandas conflitantes. No entanto, ainda é necessário explorar mais profundamente outros atributos que refletem a história e o desenvolvimento das organizações, um campo promissor para futuras pesquisas. Este estudo focaliza a marca

organizacional, analisando-a como um elemento que tanto facilita quanto restringe as ações organizacionais em resposta às pressões institucionais, enriquecendo assim nossa compreensão sobre como esse atributo se forma ao longo da história das organizações. Além disso, a pesquisa contribui significativamente para a literatura sobre o processo de impressão ao detalhar o ambiente de fundação das organizações. De forma específica, a análise revela que as organizações são particularmente sensíveis à influência da lógica organizacional dominante, buscando por meio dela certeza e legitimidade.

Diferentes períodos de fundação são marcados por distintas lógicas dominantes, que orientam os fundadores na configuração inicial de suas organizações. Essa dinâmica ilustra como as condições iniciais podem moldar de maneira decisiva o desenvolvimento e as estratégias organizacionais ao longo do tempo, (WEI,2017). A lógica dominante deve refletir-se nas estruturas e práticas organizacionais, as quais, com o tempo, tornam-se institucionalizadas e configuram a marca organizacional. Dessa forma, as organizações estabelecidas durante um período em que a lógica de mercado era predominante mostram-se mais receptivas às práticas de governança dessa mesma lógica, enquanto aquelas fundadas sob a égide da lógica socialista tendem a manter estruturas mais arraigadas e demonstram maior resistência às mudanças. Além disso Wei (2017), expande a literatura existente sobre o processo de impressão ao analisar a estrutura do ambiente fundador, especialmente as posições organizacionais dentro do campo institucional, e ao elucidar o impacto da marca organizacional que emerge das posições centrais e periféricas. Observa-se que ocupar uma posição central no ambiente fundador pode resultar em uma marca organizacional mais marcante e duradoura em comparação com organizações que se originam em posições periféricas.

A investigação acerca da complexidade institucional revelou que as organizações frequentemente enfrentam demandas múltiplas e até mesmo contraditórias, as quais são ditadas por distintas lógicas institucionais presentes no campo. Esse estudo também começa a delinear os atributos organizacionais que influenciam as respostas das organizações a essa complexidade. Nesta análise, propõe-se que a marca organizacional, que é um reflexo da história da organização, constitui um dos atributos cruciais. Argumenta-se que essa marca organizacional pode originar-se não apenas da lógica dominante de organização, a qual guia os fundadores durante o período inicial, mas também da posição institucional — seja central ou periférica — que a organização ocupa no momento de sua fundação. Esta dupla influência sugere que a forma como uma organização responde a pressões externas é profundamente moldada tanto pelas fundações ideológicas quanto pela sua localização estratégica inicial dentro do campo institucional.

A partir desta fundamentação teórica elaborou-se uma metassíntese e uma revisão integrativa que serviram de referência teórica na construção dos estudos de caso. Delas se originaram dois artigos teóricos apresentados a seguir.

## **2.2 Fundamentos da teoria institucional em perspectivas de pesquisa**

Ao longo de sua extensa trajetória, a teoria institucional adotou um marcante ideal de "ciência normal", dedicando-se a expandir e aperfeiçoar sua abordagem de forma gradual, conforme ilustrado por Glynn e D'Aunno (2023). Essa dedicação constante à evolução teórica catapultou a teoria institucional para o centro das discussões nos estudos organizacionais, como ressaltado por Eitrem, Meidell e Modell, (2024), diferentemente das abordagens funcionalistas, que dominavam anteriormente o cenário acadêmico. Esta faceta da teoria institucional salienta como as práticas organizacionais, ao se desenvolverem em determinados domínios da vida social ou campos institucionais, tendem a convergir gradualmente. Conforme as organizações buscam sua legitimação perante os ambientes que as circundam, impõem a esses campos uma notável estabilidade, conforme apontado por Scott (1995) e Tolbert e Zucker (1999). Este fenômeno, conhecido como isomorfismo institucional, é frequentemente impulsionado por pilares cognitivos, normativos e regulatórios, realçando uma uniformidade nas práticas que se estabelecem firmemente no tecido organizacional e social (Scott, 1995).

Embora os estudos sobre isomorfismo institucional e dissociação tenham formado uma extensa base de pesquisa, conforme indicado por Tolbert e Zucker (1999), críticas não tardaram a surgir, apontando que tais estudos enfatizavam demasiadamente a estabilidade das organizações e dos campos institucionais, enquanto subestimavam o papel da agência humana na transformação de práticas institucionalizadas e na criação de novas trajetórias de desenvolvimento institucional. A virada ocorreu com DiMaggio (1988), que propôs uma revisão dos postulados iniciais da teoria institucional. Desde então, teóricos institucionais têm dedicado crescente atenção à maneira como os agentes de mudança, ou empreendedores institucionais, catalisam a transformação institucional e formulam estratégias para transmutar a agência individual em coletiva, refletindo uma nova direção nos estudos da área.

Após esses avanços e os debates iniciais que permearam a teoria institucional, a pesquisa subsequente se diversificou em múltiplas correntes de pensamento, que podem ser genericamente categorizadas em abordagens centradas no ator e estruturalistas. Inicialmente, a vertente de investigação centrada no ator, emergindo de estudos anteriores sobre empreendedorismo institucional e agência estratégica, começou a ser cada vez mais povoada por pesquisas que enfatizam a inserção institucional da agência humana. Esta linha de pesquisa surgiu

como resposta a críticas que acusavam as abordagens anteriores de adotarem uma perspectiva demasiadamente voluntarista da institucionalização, acentuando em excesso a dimensão estratégica ou intencional da agência humana. Em contrapartida, teóricos institucionais passaram a demandar análises mais detalhadas de como a agência intencional se desenvolve sem perder de vista o modo como as instituições existentes moldam as possibilidades de tal agência e mudança institucional, (Eitrem; Meidell; Modell, 2024).

Dentre as abordagens significativas para o estudo da agência incorporada, destaca-se a que se concentra no conceito de trabalho institucional. Esta perspectiva foi inicialmente introduzida por Lawrence e Suddaby (2006, p. 215), que definiram o trabalho institucional como “a ação proposital de indivíduos e organizações destinada a criar, manter e desestruturar instituições”. Portanto, o trabalho institucional refere-se ao exercício intencional da agência humana, que, como Lawrence e Suddaby (2006) diligentemente sublinham, encontra-se profundamente entrelaçada ao contexto institucional. Esta agência é, simultaneamente, estrangulada e viabilizada pelas instituições já existentes, sugerindo um equilíbrio delicado entre as limitações impostas e as oportunidades oferecidas pelas estruturas institucionais.

Um olhar mais detalhado sobre como as ordens sociais e de nível macro influenciam o processo de institucionalização é central na corrente dominante do pensamento estruturalista, que enfatiza a noção de lógicas institucionais, atualmente um dos principais focos da teoria institucional. Esta pesquisa, ao abordar temas semelhantes aos dos estudos sobre isomorfismo institucional, identifica essas lógicas como uma força estrutural significativa que confere aos campos institucionais um sentido de ordem e estabelece padrões de comportamento organizacional de longa duração. Entretanto, em contraposição ao determinismo estrutural frequentemente associado ao isomorfismo, as lógicas institucionais são suscetíveis a mudanças e não atuam necessariamente como agentes de padronização nos campos institucionais, revelando uma interação mais dinâmica e adaptável entre estrutura e agência.

Embora os estudos iniciais sobre lógicas institucionais tenham elucidado como determinados campos experimentaram mudanças radicais, caracterizadas por transformações quase completas entre lógicas dominantes (por exemplo, Thornton; Ocasio, 1999; Lounsbury, 2002), pesquisas mais recentes têm se debruçado sobre como lógicas concorrentes podem persistir conjuntamente por extensos períodos e induzir variações nas práticas organizacionais (por exemplo, Lounsbury, 2007, Reay; Hinings, 2009). Consequentemente, a pesquisa em lógica institucional amadureceu para um programa investigativo que coloca as noções de complexidade e heterogeneidade institucionais em posição de destaque (Lounsbury, 2007;

Thornton *et al.*, 2012), refletindo uma evolução significativa no entendimento das dinâmicas institucionais.

Na evolução da perspectiva da lógica institucional, seus defensores formularam uma teoria avançada sobre a agência humana que evita subordiná-la completamente às categorias estruturais ou atribuir-lhe um senso exagerado de liberdade individual (Thornton *et al.*, 2012). Essa visão propõe que a agência humana é simultaneamente moldada pelas lógicas institucionais vigentes e emergentes, mas também reconhece que os indivíduos têm a capacidade de interagir reflexivamente com essas lógicas. Essa interação permite um uso inventivo das mesmas na criação de práticas organizacionais. Portanto, esta concepção de agência incorporada é fundamental e necessita ser o foco central nas pesquisas empíricas que buscam entender como as práticas institucionalizadas são iniciadas, mantidas e transformadas (Ocasio *et al.*, 2017, Lounsbury *et al.*, 2021, Perkmann *et al.*, 2022). Negligenciar esta abordagem comporta o risco de adotar o que Lounsbury *et al.* (2021) descrevem como uma abordagem de "kit de ferramentas", na qual as lógicas institucionais são vistas meramente como arquétipos analíticos, desconsiderando os processos complexos pelos quais essas lógicas influenciam as práticas organizacionais e conferem a tais práticas significados específicos do contexto. Essa simplificação pode resultar na reificação analítica das lógicas institucionais, criando um cenário onde os pesquisadores se esquivam de investigações mais aprofundadas sobre o papel destas como modelos de ação nas organizações e nos campos institucionais.

Para sintetizar os desenvolvimentos conceituais na teoria institucional, observa-se que ela progrediu de abordagens que primariamente enfatizavam o isomorfismo e a estabilidade, de um lado, e a agência e mudança, de outro, para uma pesquisa unificada por uma robusta ênfase na agência incorporada e uma concepção de práticas institucionalizadas como susceptíveis tanto à reprodução quanto à transformação. Embora as abordagens centradas no ator, como a pesquisa sobre trabalho institucional, e as abordagens estruturalistas, como a perspectiva da lógica institucional, possam diferir ligeiramente na ênfase que atribuem à institucionalização como fenômeno de nível micro ou macro, ambas compartilham uma visão da agência humana como condicionada por instituições existentes e emergentes, sem negar as possibilidades de uma agência deliberada ou reflexiva, (Eitrem; Meidell; Modell, 2024).

Uma estratégia frequente para orientar futuras direções na teoria institucional tem sido a recomendação de que a teoria deve deslocar seu foco da estabilidade, homogeneidade e conformidade para dar mais atenção às tentativas e esforços dos atores em responder às pressões institucionais, gerenciar a complexidade institucional e capitalizar oportunidades para alterar, manter, desestabilizar ou criar instituições. Esta abordagem enfatiza uma visão mais dinâmica

e interativa das instituições, destacando a agência ativa e a adaptabilidade dos atores envolvidos nas transformações institucionais, (Eitrem; Meidell; Modell, 2024).

Para Akson e Vakulenko (2023), os desafios enfrentados pelo institucionalismo organizacional moderno são de duas naturezas: a expansão desnecessária do aparato teórico e a limitada capacidade explicativa da teoria. Nesse contexto, refinar o foco da investigação institucional implica tanto em delinear os limites da teoria institucional quanto em identificar seus novos campos de aplicação. Em um desenvolvimento relacionado, Modell (2022) e Polzer (2022) sintetizaram os principais temas de pesquisa, as lacunas existentes e as direções promissoras para a análise institucional no campo da pesquisa em administração. É importante destacar que existem desenvolvimentos contínuos no aspecto conceitual da teoria institucional. Como Modell previamente indicou em sua revisão, a pesquisa tem integrado a (nova) teoria institucional com outras teorias, como a teoria ator-rede, adotando uma abordagem interdisciplinar. Esta integração ressalta a necessidade de compatibilidade entre as teorias complementares, especialmente em termos de seus pressupostos fenomenológicos (Meyer; Krücken; Drori, 2009).

Além disso, a própria teoria institucional tem evoluído dentro de uma perspectiva disciplinar, mostrando uma dinâmica de mudança contínua e adaptativa. Tais desenvolvimentos na teoria institucional revelam uma tendência para a ambiguidade e flexibilidade, ampliando seu escopo ao ponto de abarcar uma diversidade ampla de fenômenos. Essa expansão se reflete na capacidade da teoria de interpretar praticamente qualquer ato social ou ação intencional como exemplo de trabalho institucional, tornando difícil especificar elementos que não se enquadrem nas lógicas institucionais (Alvesson; Spicer, 2019). Apesar da aparência de abrangência, a teoria institucional ainda mantém um campo de aplicação prática notavelmente restrito.

A frequente identificação de atores que resistem, desinstitucionalizam ou criam novos regimes institucionais, embora fascinante, pode obscurecer o verdadeiro potencial ainda inexplorado da teoria institucional. Para a teoria institucional, torna-se mais produtivo investigar como as organizações são limitadas tanto internamente quanto externamente, ou seja, pelas rotinas institucionais que se estabelecem internamente e pelo ambiente institucional que as envolve. Nesse sentido, a teoria institucional é uma ferramenta útil para identificar modificações e variações locais de padrões globais, que frequentemente transcendem a simples otimização e adaptação intencionais. Estas variações sugerem a presença de forças institucionais que complicam, obstruem, impedem e distorcem as tentativas de mudança. Assim, constitui um desafio significativo para futuras investigações teóricas em análise institucional encontrar

um ponto de equilíbrio entre uma visão excessivamente ampla das instituições e do papel dos atores e uma interpretação demasiadamente restrita dos objetivos e possibilidades da teoria institucional (Aksom; Vakulenko, 2023).

Defende-se que a teoria institucional ainda não atingiu seu pleno potencial como uma teoria que explica e descreve as limitações das organizações e sua incapacidade de efetuar as mudanças e reformas desejadas. Essa teoria deveria ser reavaliada como um estudo das restrições e forças inerciais que inevitavelmente moldam as iniciativas de mudança organizacional e os resultados das reformas. Questões cruciais permanecem: Por que algumas organizações fracassam enquanto outras prosperam? Como se desenvolvem as barreiras e resistências institucionais, quais são os padrões de sua manifestação durante as diferentes etapas das reformas e quais são as consequências desses efeitos institucionais? Como a teoria institucional pode elucidar e antecipar por que novas técnicas não foram empregadas conforme o planejado? Esta teoria é apta não só a explicar os motivos da escolha — visto que a motivação para adoção ou não é um tema recorrente na pesquisa institucional — mas também a detalhar peculiaridades e padrões tanto de adoção quanto de resultados pós-implementação.

Argumenta-se que a teoria institucional, com algum auxílio de outras correntes da teoria organizacional, possui potencial não apenas para concluir ex-post se uma mudança foi um fracasso ou sucesso, mas também para prever em grande medida os padrões dessas mudanças. Portanto, os estudos futuros devem se concentrar em três principais linhas de pesquisa que prometem ser particularmente produtivas e promissoras para a análise institucional na pesquisa em administração: (1) efeitos nas práticas organizacionais em termos de institucionalização e distorção institucional, (2) a implementação de práticas infundidas institucionalmente, detalhando peculiaridades de adoção e possíveis desvios locais, e (3) a influência institucional sobre as organizações em geral (Aksom; Vakutenko, 2023).

## **2.3 Teorias da prática, lógica da sustentabilidade e inércia institucional**

Neste segmento do texto, propõe-se uma reflexão analítica sobre as intersecções teóricas existentes entre a abordagem institucional e as teorias da prática que possui interfaces com a teoria da lógica institucional. Mais especificamente, é objeto de exame o conceito de sustentabilidade e a lógica da sustentabilidade, constituindo-se como os alicerces do Institucionalismo Orientado pela Prática. Além disso, discorre-se acerca da inércia institucional, um fenômeno de relevância no contexto abordado.

### **2.3.1 Aproximações entre a teoria da prática e fundamentos da abordagem institucionalista**

A interação sinérgica entre o institucionalismo, a análise organizacional e a abordagem da prática tem sido um manancial de avanços acadêmicos de significativa envergadura. Antes da virada dos anos 1990, a investigação no âmbito do institucionalismo sociológico dedicava-se primordialmente à elaboração de interpretações relativas aos impactos das estruturas sociais, ou seja, as instituições, e das configurações sobre as ações de indivíduos e organizações nos seus respectivos campos institucionais. À medida que o tempo avançava, emergiram novas extensões teóricas, culminando em uma diversidade de perspectivas, tais como a transformação institucional, a lógica institucional, o empreendedorismo institucional, a inércia institucional e, mais recentemente, a teoria do trabalho institucional. A incorporação da teoria da prática na administração deu-se na segunda metade dos anos 2000, um período marcado pela publicação dos primeiros artigos que fomentaram um diálogo teórico entre essas abordagens (Suddaby; Seidl; Lê, 2013; Whittington, 2006). Tais diálogos apoiaram-se em várias teorias da prática social para gerar novas perspectivas de pesquisa, as quais resultaram em uma miríade de reflexões teóricas (Elbasha; Avetisyan, 2018; Elbasha; Wright, 2017; Whittington, 2016; Whittington; Seidl, 2014; Suddaby; Seidl; Lê, 2013; Chia; Mackay, 2007).

Na presente reflexão, debruçamo-nos sobre a teoria da prática de Theodore R. Schatzki, que se destaca como uma contribuição significativa ao debate filosófico e sociológico que pautou a dicotomia entre ontologias individualistas e coletivistas. Em meio a esse cenário polarizado, emergiu uma perspectiva alternativa, cunhada por Schatzki como a ontologia do lugar ou contextualista. Essa abordagem enfatiza a relevância dos contextos sócio-históricos para a descrição e representação dos fenômenos sociais em sua historicidade. Conforme postula Schatzki (2005), diversas ontologias reconhecem que a existência humana ou a vida está intrinsecamente vinculada ao contexto em que ocorre ou é experienciada, tornando a

natureza do contexto um elemento central para a análise e explicação dos fenômenos sociais e institucionais.

Ao desenvolver sua abordagem sobre a prática, Schatzki (2003 e 2005) publicou a obra "Social Practices: The Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social" (1996), na qual detalha sua ontologia contextualista e esboça sua teoria da prática. Ele sublinha que os contextos influenciam os lugares que abrigam ou incorporam conjuntos de atividades, que por sua vez originam partes interconectadas (Schatzki, 2003). Nessa perspectiva, o lugar da vida social é concebido como uma rede de práticas e arranjos materiais, sendo as práticas um conjunto de ações humanas organizadas e localizadas no espaço-tempo (Schatzki, 2005), ou ainda, articulações organizadas de ações (Schatzki, 2002).

Schatzki (2003) define as práticas como constituídas por: (a) entendimentos, que se referem ao conjunto de conhecimentos e enunciados básicos caracterizando interações relativas à prática; (b) regras, que são formulações prescritivas ou instrutivas sobre o que deve ou não ser feito; (c) estruturas teleoafetivas, que explicam os motivos e modos de realização das ações, envolvendo propósitos, arranjos de fins, meios, planos e projetos de ação, usos de objetos e emoções aceitáveis ou prescritas para participantes na prática. Estes elementos se interligam, formando uma prática específica; (d) arranjos materiais, corpos humanos, artefatos, outros organismos e objetos (Schatzki, 2003, 2005). Em contextos ou lugares, os indivíduos atuam como executores de práticas, realizando atividades mentais e manifestando comportamentos corpóreos e formas de pensar, conhecer e desejar. As atividades mentais também são consideradas pelo autor como constitutivas das práticas (Schatzki, 2005).

Schatzki (1996) distingue entre práticas desagregativas e integrativas. As desagregativas manifestam-se em várias esferas da vida social, como a descrição, a aderência a normas, a elucidação e a imaginação. Já as integrativas são mais complexas e fundamentais para áreas específicas da vida social, como as práticas agrícolas, culinárias e comerciais. É crucial reconhecer que as práticas geralmente derivam de práticas anteriores e estão sujeitas às estruturas organizacionais de outras práticas, evidenciando seu caráter histórico. Este estudo visa compreender as transformações nas práticas sociais.

As práticas podem ser concebidos como um conjunto abrangente de atividades sistematizadas que coordenam ações interconectadas. No seio deste contexto, a expressão "atividades organizadas" alude à disposição estruturada de ações levadas a cabo por indivíduos situados temporal e espacialmente (Schatzki, 2005, p. 471). Conforme elucidado pelo autor, a prática é o fruto da interação entre seres que compartilham uma identidade social ou coletiva e atuam sob um sistema de governança delineado por compreensões, normas e estruturas teleoa-

fetivas (Schatzki, 2005). As compreensões abarcam o saber prático, englobando o como e o quando agir. As normas referem-se aos preceitos e diretrizes que orientam as ações e a maneira de proceder. As estruturas teleoafetivas englobam um conjunto organizado e normativo de finalidades (interesses e objetivos) e os meios para alcançá-los (recursos materiais e imateriais, ações, planos), bem como as emoções e subjetividades socialmente aceitas e legitimadas. Schatzki (2017) ressalta que sua teoria se concentrou amplamente nas práticas, um fenômeno social abrangente, mas relativamente pouco nas pessoas ou praticantes. Esta negligência é surpreendente, pois os indivíduos estão presentes em todo o espectro das práticas.

É imperativo salientar que pessoas e práticas são igualmente reais, interdependentes e co-responsáveis pela vida social. Para ele, compreender as práticas implica abordá-las a partir da ontologia do lugar e dos significados socialmente construídos em torno das realidades material e imaterial. Ademais, analisar as práticas como atividades socialmente organizadas exige que sejam situadas no tempo e no espaço, ou seja, é necessário considerar sua historicidade.

O tema em questão aborda a perspectiva desenvolvida por inúmeros pesquisadores na esfera dos estudos de estratégia, notadamente conhecida como "prática". Este empreendimento intelectual, originado no ano de 1996, propiciou a elaboração de um arcabouço de conceitos de relevância que estabelecem um diálogo profícuo com a teoria institucional, conforme evidenciado nos trabalhos de Whittington (1996, 2006), Johnson *et al.* (2003), Jarzabkowski (2005), Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), Vaara e Whittington (2012) e Golsorkhi *et al.* (2015). Esses acadêmicos formularam um programa de pesquisa dedicado a elucidar os pensamentos e ações dos membros das organizações. Tal abordagem, no âmbito dos estudos sobre estratégias, engloba os contextos macro, meso e micro sociais, bem como a práxis, a prática e os praticantes. Neste tópico, são revistos os conceitos propostos pelo grupo europeu e acrescentadas outras reflexões teóricas que auxiliam no esclarecimento dessa perspectiva teórica.

Consoante Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), a práxis implica na fusão de teoria e prática em um único "nexus" que norteia o comportamento humano nas organizações. Esse conceito abrange as práticas realizadas pelos indivíduos, bem como as explicações e justificativas para tais ações. Para aprofundar o entendimento desse conceito, recorreu-se à filosofia da práxis proposta por Vazquez (2007). De acordo com esse autor, o conceito de práxis foi desenvolvido no contexto das ciências sociais para descrever o processo de autoreprodução de ações, em contraste com a visão behaviorista de comportamento controlado externamente. Essa abordagem contrasta com a simplificação ou redução da ação a mera aplicação teórica. A

práxis envolve reflexões teóricas voltadas para a transformação e mudança das práticas. Na teoria social, a práxis é vista como uma atividade autônoma, criativa e autocriativa, através da qual as pessoas criam, realizam, produzem e transformam sua realidade e a si mesmas.

Por outro lado, a prática, como extensão da práxis, é vista como um conjunto de atividades de caráter utilitário-pragmático que visam atender às aspirações, interesses e objetivos imediatos dos indivíduos em um determinado contexto social. A práxis não deve ser reduzida à prática em si ou à teoria, mas vista como uma ação transformadora caracterizada pela inseparabilidade entre teoria e prática. Nessa junção, inclui-se um trabalho de mudança de consciências, organização de recursos materiais e planos concretos de ação essenciais para desenvolver ações reais e efetivas. Nesse contexto, uma teoria se torna prática à medida que se concretiza a partir do conhecimento da realidade ou da antecipação idealizada de sua transformação (Vazquez, 2007).

Dentro de uma organização, podemos identificar diferentes tipos de práxis, cujas origens podem estar vinculadas à consciência e à competência criativa dos estrategistas durante sua prática. Para examinar esses tipos de práxis empiricamente, utilizaremos as noções de práxis criadora, reiterativa ou imitativa, reflexiva e espontânea propostas por Vazquez (2007). A práxis criadora, conforme postulado pelo autor, implica uma conexão profunda e indissociável entre as dimensões subjetivas e objetivas, ou seja, entre o planejamento e a realização. Tal perspectiva nos leva a entender que criar é um ato de idealizar e materializar simultaneamente o que foi concebido, evidenciando a impossibilidade de prever de antemão os trajetos e resultados dessa práxis. É imperativo reconhecer a importância dessa noção para compreender que a prática estratégica é dotada de um caráter emergente, sugerindo a viabilidade de alterações, modificações ou reconstruções reflexivas ao longo do percurso da ação (Vazquez, 2007).

Em contrapartida, a práxis reiterativa ou imitativa se caracteriza pela limitação das atividades dos agentes à mera reprodução ou repetição das práticas preexistentes. Esta modalidade de práxis é marcada por discrepâncias notáveis entre o pensamento e a ação, o objetivo e o subjetivo, o sujeito e o objeto, bem como entre a teoria e a prática. Tais discrepâncias se manifestam pela reprodução acrítica de processos e resultados originados na práxis criativa. Nesse cenário, a ação se origina de prescrições ou modelos pré-definidos, desvinculados das circunstâncias que os geraram. Sob a égide desta práxis, agir pode se reduzir a replicar ou imitar uma ação precedente, o que acarreta uma distinção entre o planejamento e a implementação, entre o pensador e o executor, culminando em uma ação mecanizada, automatizada e carente de reflexão. Embora se reconheça que nesta práxis existam oportunidades para a transposição ou generalização de modelos de ação e para a replicação do que foi criado, essa

mesma característica pode restringir e obstruir as ações criativas e geradoras de mudanças ou modificações ao longo do curso de ação que não se transforma de forma criativa (Vazquez, 2007).

Para este autor a práxis, em sua essência, é intrinsecamente vinculada à consciência e à reflexividade, manifestando-se em diferentes magnitudes. No âmbito da práxis criativa, é imperativo um grau mais elevado de consciência, que por sua vez demanda uma competência aprimorada para fomentar diálogos, problematizar e intervir no curso de ações, seja no plano individual ou coletivo. Por contraste, na práxis reiterativa, a reflexividade e a consciência podem ser atenuadas ou mesmo negligenciadas pelos praticantes, notadamente quando as atividades se tornam automatizadas ou mecanicamente mediadas. Nesse contexto, Vazquez identifica outras modalidades de práxis, a saber, "práxis espontânea" e "práxis reflexiva", emergindo deste nível de consciência reflexiva.

As construções teóricas deste filósofo não concebem tais modalidades como antagônicas ou contínuas. Ao rejeitar a linearidade e a dicotomia conceitual, ele reconhece que, mesmo em cenários de organização laboral fragmentada e mecanizada, pode prevalecer um alto nível de consciência reflexiva. Quando tal fenômeno ocorre, é indicativo de um espaço propício para a manifestação da práxis espontânea, que é essencial para a execução de qualquer tarefa. Entretanto, nesta forma de práxis, os participantes se veem incapazes de identificar os elementos cruciais para uma reflexão transformadora qualificada. Consequentemente, a práxis espontânea não assume um papel transformador, ao passo que a "práxis reflexiva" incita impactos nas próprias práticas, desvelando as possibilidades de transformação da realidade e dos praticantes.

No entanto, Shirivastava (1986) oferece uma perspectiva que amplia a compreensão do conceito de práxis, enfatizando sua aplicabilidade tanto em contextos internos quanto externos das organizações. Para ele, a prática engloba um conjunto de atividades informadas por teorias e ideias que orientam o processo de transformação das organizações e de seus membros. A práxis, portanto, fornece os princípios de organização e as bases necessárias para a definição de objetivos, interpretação e assimilação de lógicas institucionais que impulsionam a vida e as práticas organizacionais, incluindo aquelas que concretizam a sustentabilidade.

A concepção de prática social, conforme postulado por Srour (2012, p. 90), deve ser interpretada como uma categoria conceitual de suma importância para a elucidação da realidade organizacional, englobando sua relação com o ambiente institucional permeado por múltiplas lógicas, conforme discutido anteriormente neste trabalho. De acordo com esse autor, as práticas são simultaneamente o resultado e os produtores de relações organizacionais que se

constituem por: i) relações de haver (produção) que estabelecem uma espécie de "mercado" onde bens materiais e serviços são produzidos e trocados; ii) relações de poder que definem arenas políticas onde diferentes agentes lutam para prevalecer seus interesses; iii) relações de saber que criam um tipo de palco onde significados e outros elementos simbólicos são construídos e disseminados (Srouf, 2012, p. 82).

No que tange à perspectiva dos estudiosos em estratégia, a prática é intrinsecamente ligada à ação, propondo os meios físicos, verbais, funcionais, intelectuais e comportamentais que fundamentam as interações, possibilitando a realização singular ou coletiva das tarefas habituais desempenhadas nas organizações (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007; Jarzabkowski; Spee, 2009; Silva; Gonçalves, 2016; Kohtamäki; Rabetino, 2017; Maritz; Du Toit, 2018). Essa visão ontológica facilita a apreciação das práticas como um agrupamento de ações rotineiras executadas diariamente pelos praticantes, que se estabeleceram como a terceira categoria de análise na abordagem da estratégia como prática. Sob esse prisma, os praticantes são vistos como agentes reflexivos que vivificam a práxis, executam as práticas e engajam-se na formação e reformulação da realidade das organizações (Jarzabkowski; Rouleau, 2017). Para isso, esses agentes interpretam lógicas institucionais, definem metas, empregam recursos naturais, interagem com as estruturas teleoafetivas e tecnologias, dentre outros elementos. Esses agentes ainda forjam compreensões e consensos acerca das variadas demandas e geram respostas à multiplicidade e complexidade institucional. Ademais de reconhecer essa capacidade de ação, a abordagem da estratégia como prática delimita a habilidade dos agentes de pensar, atuar e elaborar práticas que geram impactos no âmbito organizacional e na sociedade (Jarzabkowski, Balogun; Seidl, 2007; Whittington, 2006; Vaara; Whittington, 2012; Maritz; Du Toit, 2018). Para esses acadêmicos, o estudo da estratégia envolve a análise das interligações entre a práxis, práticas e praticantes. Para tanto, esses acadêmicos sugerem que: i) essas interligações sejam contextualizadas temporalmente e espacialmente); ii) nenhuma dessas categorias seja examinada isoladamente; iii) os contextos micro e macrosociais sejam levados em conta na análise, (Hydle, 2015).

Uma abordagem alternativa, que se mostra relevante para a análise das práticas em organizações, especialmente aquelas vinculadas à sustentabilidade, foi proposta por (Reckwitz, 2002). Segundo esse estudioso, a teoria da prática não engloba o termo "social" em seus aspectos mentais, no discurso ou na interação. A inserção do adjetivo "social" nas práticas e considerá-las como a "menor unidade" de análise social é, de fato, redundante. Para esclarecer o significado das práticas, torna-se imperativo estabelecer uma distinção entre "prática" e "práticas" (em alemão, a diferenciação entre Praxis e Praktiken é útil). O termo "Prática"

(Praxis), no singular, serve meramente como um realce para descrever toda ação humana (em contraste com a "teoria" e o mero pensamento). Por outro lado, as "Práticas", no contexto da teoria das práticas, aludem a algo distinto. Uma 'prática' (Praktik) é um comportamento rotineiro composto por diversos elementos interconectados, ou seja, modos de atividades físicas, modos de atividades mentais, 'objetos' e seu uso, um conhecimento prévio na forma de entendimento, saber-fazer, estados emocionais e conhecimento motivacional.

Uma prática constitui, por assim dizer, um 'conjunto' cuja existência depende da interconexão específica desses elementos, e essa configuração não pode ser reduzida a nenhum desses elementos distintos. Da mesma forma, uma prática pode ser vista como um padrão preenchido por uma miríade de ações singulares, que reproduzem a prática (por exemplo, uma determinada maneira de preservar o meio ambiente pode ser constituída por muitos atos concretos de redução do consumo de recursos naturais). O indivíduo, como agente físico e mental, atua como o "portador" de uma prática, que pode se diferenciar de outras práticas, as quais não precisam necessariamente estar vinculadas entre si.

Nesta lógica organizacional, o(a) portador(a) de padrões de comportamento físico, participa de certas formas rotineiras de compreensão, saber-fazer e desejar. Essas atividades "mentais" convencionais são elementos e atributos essenciais e constitutivos da prática na qual as pessoas se engajam. Ademais, a prática deve ser vista como um "nexo de fazeres e dizeres" (Schatzki) que devem ser compreensíveis para o agente ou agentes que a executam e para os observadores potenciais que compartilham pelo menos a mesma cultura. Uma prática é, portanto, um modo rotineiro como os corpos são movidos, os objetos são manuseados, os sujeitos são tratados, as coisas são descritas e o mundo é compreendido.

No estudo em questão, Reckwitz (2002) articula a ideia de que alegar a existência de 'práticas sociais' constitui, em essência, uma redundância, uma vez que toda prática é inerentemente social. Isso se deve ao fato de que ela representa um 'gênero' de conduta e entendimento que é executado por diversos entes físico-mentais situados, os quais se inserem em contextos temporais e espaciais distintos. De acordo com o autor, em certas circunstâncias, as práticas podem não envolver "interações" (no sentido social proposto pelos intersubjetivistas) e tampouco se limitar ao nível extramental e extracorpóreo dos discursos, textos e símbolos, ou seja, o social conforme definido pelos textualistas. Para embasar sua teoria da prática, o autor propõe uma reflexão conceitual acerca do corpo, da mente, dos objetos, do saber, do discurso e da linguagem, da estrutura e do processo, do agente e do indivíduo. Essas categorias conceituais podem ser consideradas elementos elucidativos da teoria da prática nos termos articulados pelo pesquisador.

Além disso, conforme Reckwitz (2002), o corpo é elemento central na teoria prática, caracterizando-se pela execução regular e habilidosa de corpos (humanos). Portanto, o corpo não é apenas um 'aparato' que 'o agente' deve 'empregar' para 'atuar', mas as ações rotineiras são, por si só, performances corporais (o que não implica que uma prática consista unicamente desses movimentos e nada mais, evidentemente). As atividades corporais abrangem também atividades mentais e emocionais habituais que são – em certo grau – corporais igualmente. Conclui-se, portanto, que se as práticas são o âmbito do social, então as performances corporais habituais são o âmbito do social e – por extensão – da “ordem social”.

Ao adentrar-se no universo das práticas sociais, é imperativo reconhecer a intrínseca ligação entre o corpo e a mente, que se entrelaçam na tessitura dessas práticas. Tais práticas demandam, de forma recorrente, performances corporais que estão intrinsecamente atreladas a conhecimentos específicos, interpretações, objetivos delineados e estados emocionais que os agentes, enquanto portadores da prática, manifestam habitualmente. Assim sendo, a mente e o corpo são pilares fundamentais para a concepção e execução de uma prática, de tal maneira que a ausência dessas funções tornaria inconcebível a materialização de uma prática social. Portanto, é inegável que toda prática social é composta por atividades físicas e cognitivas específicas, que se entrelaçam para dar forma à prática em questão.

A concretização de uma prática social demanda que os indivíduos adotem padrões físicos e mentais característicos, que transcendem a propriedade individual e se integram à própria prática. Esses padrões conferem à mente dos indivíduos um conteúdo específico, propiciando a emergência de ações correspondentes. Nesse sentido, os teóricos enfatizam que os padrões físicos e mentais são elementos essenciais das práticas sociais e, por conseguinte, integram o tecido social e organizacional. Destaca-se que os objetos e demais elementos desempenham um papel crucial na realização de muitas práticas, sendo tão indispensáveis quanto as atividades físicas e cognitivas. A execução de uma prática envolve, necessariamente, a utilização de objetos de maneira específica, e na ótica da teoria da prática e outras abordagens teóricas culturais, esses objetos podem adquirir a condição de símbolos culturais.

De acordo com Reckwitz (2002), cada prática social específica engloba formas particulares de conhecimento, que transcendem a mera habilidade de fazer algo. Esse conhecimento engloba compreensão, saber como proceder, maneiras de desejar e de sentir que se entrelaçam no momento da prática. Para o autor, a relação estável entre agentes (corpo/mente) e os objetos envolvidos em certas práticas reproduz o social e estabiliza as relações entre diversos agentes em outras práticas. Ademais, é plausível supor que a maioria das práticas sociais consiste em relações rotineiras que incorporam corpo, mente e objetos. De qualquer forma, o so-

cial está sempre situado em práticas realizadas por agentes que interagem consigo mesmos e com objetos. Assim, o corpo, a mente, as coisas e objetos são elementos indispensáveis à realização ou existência das práticas sociais. As coisas são conhecidas e interpretadas, tornando-se objetos do sujeito cognoscente (embora o sujeito possa ser substituído pelo discurso ou pela comunidade intersubjetiva).

Ainda para Reckwitz (2002), uma prática social singular é composta por formas distintas de conhecimento, as quais podem ser interpretadas como modos de perceber o mundo. Tal percepção abrange não apenas os objetos, sejam eles concretos ou abstratos, mas também os seres humanos. Essa perspectiva de entendimento, marcada por sua natureza histórica e cultural, engloba também a interpretação que sustenta a partilha de significados intrínsecos a uma prática específica. Sob a ótica da teoria prática, o conhecimento apresenta-se de maneira mais complexa, pois inclui formas de entender, conhecer, desejar e sentir que se entrelaçam através da prática. Todas as práticas abrangem desejos e emoções, que se manifestam nas formas de conhecimento, ou seja, nas práticas sociais que podem ser concebidas como uma estrutura dual composta por padrões de comportamento corporal e padrões de conhecimento e compreensão.

Na teoria da prática, a preponderância do discurso e da linguagem é atenuada, uma vez que as práticas discursivas constituem um tipo de prática que engloba diferentes modalidades de linguagem que exercem influência sobre a construção do mundo. Elas incluem padrões corporais, atividades mentais habituais, formas de compreensão, conhecimento prático, motivação e objetos que estão interligados. A teoria da prática pressupõe que a linguagem faz parte da rotina, e as práticas discursivas dos participantes adotam, de maneira habitual, certos significados atribuídos a determinados objetos (que, por conseguinte, se tornam "signos"). Essas práticas possibilitam a compreensão dos objetos e, primordialmente, do ato de realizar algo (Reckwitz, 2002).

Na perspectiva da teoria da prática, postula-se que a essência da estrutura social reside na rotinização das ações. As práticas sociais, que são rotineiras, mobilizam a corporeidade, a cognição, as aspirações e a interação com objetos, entrelaçando-se para animar uma prática. Portanto, a estrutura não é meramente um conceito abstrato ou padrões comportamentais, mas sim uma manifestação da regularidade nas ações. Para Reckwitz (2002), os domínios sociais institucionalizados nos quais as organizações se inserem são configurados pelas rotinas das práticas sociais. A noção de rotinas implica também a percepção da temporalidade da estrutura, visto que as práticas sociais rotineiras se desenrolam ao longo do tempo e mediante repetição. Assim, a ordem social é fundamentalmente uma reprodução social. Para a teoria da práti-

ca, as 'disrupções' e as 'transformações' das estruturas podem surgir devido a momentos de crise nas rotinas diárias, a conjunturas de ambiguidade interpretativa e à insuficiência dos conhecimentos dos agentes.

Ademais, Reckwitz (2002) enfatiza os impactos da prática. Para ele, as teorias sociais são formadas por léxicos que moldam e alteram nossa autoconsciência. Mesmo sem aplicação em pesquisas empíricas, elas delineiam nossa posição como seres humanos em um contexto social, implicando invariavelmente aspectos políticos e éticos. A teoria da prática nos convida a explorar as atividades mentais, a compreensão e o saber em uma matriz associada às ações e enunciados. De forma mais específica, ela nos incita à análise da interligação entre rotinas corporais de comportamento, rotinas mentais de entendimento e conhecimento, e a utilização de objetos.

Diante da complexidade inerente às diversas teorias da prática, Schatzki (2001) reconheceu a dificuldade em unificá-las sob uma única meta-teoria. Contudo, ele identificou certas convergências, sobretudo no que tange à essência das práticas. Elas são entendidas como configurações de atividades encarnadas, interligadas por objetos naturais, híbridos e artefatos, e compartilhadas através de um entendimento prático, perpetuadas por uma execução contínua. As teorias da prática postulam que "a atividade e o conhecimento não estão dissociados, sujeitos e objetos não são antagônicos, os seres humanos criam significados, sendo que humanos e não humanos são essenciais para a realização das práticas" (Santos; Helal, 2017, p. 130). No âmbito dos estudos institucionais, a inserção das teorias práticas redirecionou a investigação sobre a lógica institucional, conforme argumentado por Lounsbury *et al.* (2021).

Essa nova perspectiva deslocou o foco da análise dos conceitos de normas e valores para a interpretação do simbolismo inerente às práticas e suas configurações materiais, considerando as dimensões temporais e espaciais. Essa mudança revelou-se fundamental para examinar a heterogeneidade institucional, concentrando-se nas tensões e conflitos entre as lógicas como catalisadores de variação e transformação institucional. Esse intercâmbio teórico originou reflexões que possibilitaram a investigação das diversas formas de racionalidade, contribuindo para elucidar a persistente heterogeneidade institucional nos mais variados contextos. Desta forma, um leque de pesquisas empíricas foi conduzido, abordando temas variados (Inovação Social e Tecnológica, Formação de Mercados, Governança, Responsabilidade Social e Sustentabilidade) sob a ótica da teoria da lógica institucional (Lounsbury *et al.*, 2021).

Essa articulação teórica gerou inúmeras descobertas que evidenciaram a coexistência de múltiplas lógicas institucionais, repletas de valores, significados e práticas. Entretanto, ainda há um vasto campo a ser explorado, pois pouco se compreende sobre os motivos e pro-

cessos pelos quais essas lógicas surgem, se transformam ou são substituídas. Além disso, diversos estudos têm demonstrado que os impactos das instituições e lógicas institucionais são sustentados por pressupostos, valores e significados, e concretizados por meio de práticas situadas, emergentes e generativas. Entender a configuração das práticas que constituem as lógicas institucionais possibilita o estabelecimento de conexões entre as práticas que animam e desvendam o contexto organizacional ou social em análise. Na concepção de Lounsbury *et al.* (2021), as pessoas não apenas buscam tornar suas ações inteligíveis e adequadas, mas também conferem ou constroem significados ao contexto no qual um conjunto de práticas se insere.

A fim de estabelecer um diálogo entre a teoria da prática proposta por Theodore Schatzki e a abordagem institucional, Friedland (2018) inaugura sua análise enfatizando aspectos teóricos que aproximam essas duas perspectivas. Além disso, esse estudioso avança ao sugerir que a lógica institucional abarca uma gramática de prática material significativa. A materialidade dessa prática se revela tanto na corporalidade dos indivíduos quanto na resistência dos objetos, enquanto seu significado reside em domínios inerentes às práticas que engendram efeitos e emoções específicos (Friedland, 2017, 2018). As virtudes das lógicas institucionais não se encontram atreladas a avaliações subjetivas, mas, ao invés disso, são as qualidades fundamentais que determinam sua utilidade. Essas lógicas possuem um status ontológico que reflete sua materialidade e dimensão social. Em outras palavras, as lógicas institucionais entrelaçam indivíduos, práticas e objetos em diversas constelações sociomateriais significativas. Para o autor, a natureza relacional e a dualidade da conexão entre as dimensões objetiva e subjetiva das lógicas institucionais são expressas em um espaço social, que pode ser um campo ou uma organização habitada por seres humanos e não humanos.

Nesses espaços, o hibridismo de constelações de práticas sociomateriais constituintes das lógicas institucionais heterogêneas não é exceção, mas sim, uma regra necessária e onipresente que pode apresentar variabilidade ao longo do tempo. A observação da lógica institucional e de seus efeitos pode ser realizada por meio dos agrupamentos de indivíduos, práticas e objetos. Portanto, as constelações situadas no tempo e no espaço social podem ser vistas como um ponto de partida para aqueles interessados em investigar as lógicas institucionais sob esta ótica.

A interação entre os institucionalistas e os estudiosos da estratégia originou uma nova abordagem que foi denominada por Smets, Aristidou e Whittington (2017) como Institucionalismo Orientado pelas Práticas (IOP), ou Practice-Driven Institutionalism (PDI) em inglês. Essa abordagem, que incorporou alguns princípios ontológicos das teorias da prática, tem

contribuído para a teorização das lógicas institucionais e da complexidade institucional. Para seus proponentes, essa abordagem estabelece uma reconexão entre a teoria institucional e as teorias da prática que: i) destacou a materialização das instituições por meio de práticas situadas, emergentes e generativas; (ii) reconheceu a relevância institucional da praxis e das práticas cotidianas realizadas por praticantes nas organizações; (iii) enfatizou o papel de gestores e outros trabalhadores que executam o trabalho institucional de coordenação e mudança das práticas.

O Institucionalismo Orientado para a Prática se diferencia de outros estudos baseados na prática, pois busca elucidar as inter-relações socialmente construídas entre as práticas e as ordens supraorganizacionais. Além de fomentar a geração de novos conhecimentos, essas inter-relações adicionam novos fundamentos à teoria institucional. Além de servir como base para a teorização, a aplicação do conceito de prática tem contribuído para a expansão do pensamento sobre diversos fenômenos institucionais. Para os autores, o fato de os teóricos institucionalistas e os teóricos da prática se apoiarem nas obras seminais de Pierre Bourdieu, Antony Giddens, Michel Foucault e Michel De Certeau foi determinante para a construção dos diálogos que deram origem ao Institucionalismo Orientado para a Prática.

No âmbito acadêmico, a intersecção entre estes paradigmas teóricos tem sido objeto de profunda investigação, como apontam Smets, Aristidou e Whittington (2017). Esta confluência intelectual tem desvelado a existência de áreas de convergência notáveis, nas quais ambos os domínios se empenham em desvendar fenômenos como a padronização, a interdependência, a improvisação, a transformação, a emergência e a intrincada relação entre agência e estrutura. Além disso, tal intercâmbio propiciou a descoberta de novas ramificações teóricas concernentes às lógicas institucionais e sua promulgação, incluindo o processo de metamorfose oriundo do labor institucional e a análise da gestão da complexidade institucional. É digno de nota que, para esses autores, a teoria institucional experimentou uma modificação substancial quando o foco analítico transpôs das instituições para a lógica institucional.

Esse deslocamento teórico gerou uma perspectiva inovadora, na qual a mudança institucional endógena passou a ser concebida como um fenômeno marcado por "contradições" ou "rupturas" entre outras normas institucionais. Esta peculiaridade ontológica facultou aos institucionalistas o reconhecimento da recursividade entre estrutura e ação, a relevância das ordens sociais e suas lógicas como fonte do poder da ação na transformação de campos institucionais e das organizações, abarcando suas práticas. Desde então, o conceito de lógica institucional tem ampliado sua capacidade explicativa acerca de como seus pressupostos, valores e outros elementos simbólicos e sociomateriais que os constituem são materializados na prática orga-

nizacional e nas atividades cotidianas executadas pelos indivíduos. Para os autores, essa questão específica da materialização pode ser vista como um fator catalisador do diálogo teórico estabelecido entre os teóricos das práticas e os institucionalistas (Lounsbury, 2007; Lounsbury; Boxenbaum, 2013; Mcpherson; Sauder, 2013; Smets; Jarzabkowski; Spee, Burke, 2015b; Smets, Morris; Greenwood, 2012; Zietsma; Lawrence, 2010).

A discussão em torno da manifestação das lógicas institucionais nas práticas materiais, bem como as suposições, valores, crenças e normas que as permeiam, é elucidada por uma abordagem que enfatiza a natureza socialmente construída desses padrões, os quais organizam o tempo e o espaço e destilam significados que orientam a ação. Conforme articulado por Smets, Aristidou e Whittington (2017), a emergência do conceito de lógica institucional e seus desdobramentos teóricos pode ser considerada um estímulo para a conexão conceitual entre as teorias institucionais e as teorias das práticas. Nesse sentido, os conceitos de lógica e entendimentos compartilhados, explorados pelos teóricos da prática (Schatzki, 2002, 2006), infundem ordem e significado às atividades cotidianas que constituem as práticas que dinamizam as organizações. Essa perspectiva gerou uma ontologia plana, defendida pelos teóricos da prática, na qual a teoria institucional, em sua gênese, esteve imersa. Esse alinhamento ontológico proporcionou aos estudiosos da prática insights sobre a origem e a localização das práticas e suas relações com as ordens suprainstitucionais, fomentando a mudança.

Por outro lado, os institucionalistas ganharam uma compreensão mais aprofundada sobre os modos e razões pelas quais as lógicas se materializam por meio da prática e das atividades diárias. Ao reconhecer que as lógicas podem se concretizar de maneiras distintas em diferentes contextos, a abordagem IOP ou PDI (em inglês) amplia as possibilidades de especificação e explicação sobre o desdobramento das lógicas institucionais na prática cotidiana em diversos cenários empíricos. Essa abordagem teórica fortalece o poder explicativo tanto da lógica quanto da práxis e reconhece a relevância das ordens sociais em ação, lançando uma nova perspectiva sobre a relação entre instituições e ações.

A presente perspectiva se destaca por fornecer não somente uma base teórica sobre as alterações endógenas em variados contextos, mas também por potencializar a capacidade de compreensão reflexiva acerca da dinâmica da vida organizacional. Observa-se uma lacuna no conhecimento no que tange à forma como os indivíduos transmutam a conscientização em ações práticas (Smets *et al.*, 2017). Adicionalmente, são escassos os estudos que, com profundidade, esclarecem o surgimento de novas complexidades e a formulação de respostas ao processo de transformação (Smets; Jarzabkowski, 2013, p.1283). Com frequência, a emergência

de novas complexidades impulsiona as organizações a uma mudança endógena, isto é, originada internamente.

A abordagem IOP, conforme delineado por Smets *et al.* (2017), pode contribuir para: i) a elaboração de explicações sobre a origem e a alteração de novas práticas; ii) a construção de uma compreensão detalhada sobre as improvisações e experimentações que culminam em novas descobertas. Para os defensores da abordagem IOP, a gênese da mudança institucional está intrinsecamente ligada ao exercício do poder de agência estabelecido pela práxis. Por conseguinte, a busca por soluções para a complexidade gerada pela práxis demanda a criação e reestruturação dos atos e discursos ou das práticas cotidianas que podem definir de forma concreta os rumos da mudança. Sob esta ótica, as raízes para a mudança macrossocial são sempre endógenas, emergentes e intrínsecas à práxis, durante a qual as pessoas “inventam, falham ou aprendem novas maneiras de interpretar e experimentar o mundo” (Orlikowski, 2002, p. 253). O potencial criativo e generativo dos praticantes será igualmente crucial para a modificação de um estado de coisas, pressupostos, crenças e práticas. Em outras palavras, como uma extensão de teorias das mudanças situadas, gradativas e rotineiras, o Institucionalismo Orientado pela Prática aborda de maneira específica o processo de mudanças institucionais provenientes da práxis mundana, cujos efeitos podem ultrapassar os limites das organizações onde as mudanças foram iniciadas.

Na perspectiva teórica do IOP, os processos de mudança transitam da prática para o campo (Reay *et al.*, 2013; Smets *et al.*, 2012). Essa transição de baixo para cima ocorre à medida que a práxis exige a criação ou adoção de novas práticas (Lounsbury; Crumley, 2007; Zilber, 2002). Por fim, os relatos de pesquisa sobre a mudança e teorização são tímidos ou indiretos (Delmestri; Greenwood, 2016) sobre como a práxis origina o processo de disseminação de novas práticas, que podem afetar as práticas existentes ou em andamento. Esse movimento pode acontecer considerando que as organizações envolvem diversos núcleos ou conjuntos de práticas inter-relacionadas e interdependentes. Portanto, qualquer alteração nesta forma organizativa das práticas pode ter consequências diretas e indiretas para as outras práticas dentro do mesmo espaço social. Os autores também alertam para os riscos decorrentes das improvisações que emergem de maneira descoordenada e não se encaixam de forma acidental e completa, nem são explicitamente orquestradas por uma estratégia planejada (Smets *et al.*, 2017).

A abordagem institucionalista, norteadas pelas práticas, delineou as trajetórias de transformação do campo institucional e das organizações. Refletindo o legado da teoria institucional, essa perspectiva proporcionou uma miríade de considerações que servirão de alicerce

para a elaboração deste estudo. Por meio uma análise cuidadosa e meticulosa, buscou-se compreender as nuances e implicações dessas transformações no âmbito institucional, com o intuito de contribuir significativamente para o avanço do conhecimento na área.

## **2.4 Fundamentos explicativos da sustentabilidade sob a ótica da lógica da institucional**

No âmbito deste tema, empreendeu-se uma reflexão teórica sobre a natureza e os múltiplos aspectos que configuram a sustentabilidade enquanto fenômeno. Essa reflexão foi enriquecida com uma discussão acerca da racionalidade subjacente à lógica da sustentabilidade e da inércia institucional que frequentemente se manifesta.

### **2.4.1 A complexidade da sustentabilidade e suas dimensões**

Desde o desenvolvimento do conceito de sustentabilidade, nos idos dos anos 1980, ele tem sido aplicado como uma resposta vigorosa aos desafios e riscos de magnitude global, conforme articulado por Beck, Lash e Wynne (1992). Nas últimas décadas, especificamente, consolidou-se como um pilar fundamental para impulsionar transformações sociais em escala planetária, um fenômeno meticulosamente descrito por Meyer, Krücken e Drori (2009). A sustentabilidade, neste íterim, não apenas foi elevada ao status de princípio normativo, mas também encontrou lugar firme e formal nas estruturas de sociedades, organizações, cidades, empresas e até movimentos sociais, como demonstram os "Objetivos de Desenvolvimento Sustentável" propostos pelas Nações Unidas em 2016. No entanto, sob esse manto aparentemente uniforme, esconde-se uma tapeçaria de perspectivas e valores diversificados. Alguns enxergam na sustentabilidade a alvorada de uma transformação socioecológica abrangente, enquanto outros, em uma guinada menos auspiciosa, a utilizam como véu para encobrir práticas que, sob escrutínio, revelam-se diametralmente opostas aos ideais sustentáveis que professam defender.

Em meio ao panorama contemporâneo, onde a sustentabilidade é percebida como um itinerário de evolução incontornável, é patente a ausência de um consenso cristalizado acerca dos objetivos e das projeções futuras que orbitam em torno de seu conceito. Contribuem para iluminar essa arena de debate Adloff e Neckel (2019), propondo uma análise meticulosa através de três trajetórias ideais típicas que esboçam as potencialidades de metamorfose social: a modernização, a transformação e o controle. Importa salientar que essas trajetórias, embora não delineiem um futuro palpável, delineiam as diversas imaginações sobre o porvir que atualmente se encontram em uma contenda ávida.

Acerca do porvir incerto, é digno de nota que as imaginações cumprem um papel crucial ao mapear essa nebulosidade e ao transmutá-la em iniciativas concretas de ação. Em consonância com as trajetórias, Adloff e Neckel (2019) introduzem três conceitos analíticos que servem como lentes interpretativas: as imaginações, as práticas e as estruturas. Estas trajetórias, descritas como tipos ideais, sugerem que, em termos empíricos, é plausível a coexistência de inter-relações entre elas, configurando um mosaico de possibilidades interpretativas.

As perspectivas concernentes ao porvir da sustentabilidade emergem como focos de uma ambivalência intrigante. No contexto contemporâneo, é imperativo destacar, conforme proposições de Castoriadis (1987) e Adams *et al.* (2015), que a construção do imaginário, o qual projeta os desdobramentos futuros de nossas ações atuais, não se estabelece meramente sobre pilares cognitivos e normativos. De maneira bastante singular, este também é ricamente influenciado por uma dimensão afetiva e avaliativa, que se mostra crucial para os agentes participantes. Em uma articulação mais aprofundada, esse imaginário sustentável enraíza-se com vigor nas práticas sociais, como bem apontado por Reckwitz (2002). Este fenômeno se desdobra em uma pluralidade de esferas, abarcando não só a política e a economia, mas também a sociedade civil e o âmbito científico, configurando um vasto panorama onde essas influências são perceptíveis e significativas.

Avançando sobre essa tessitura complexa, as práticas de sustentabilidade são intrinsecamente modeladas pelos legados de práticas progressas (Giddens, 1984). Estas, por sua vez, interagem sinergicamente com infraestruturas materiais e o sistema terrestre como um todo (Elder-Vass, 2017). Ao examinar as distintas trajetórias sustentáveis, torna-se imperativo analisar quais elementos sociomateriais atuam como catalisadores ou obstáculos nas projeções imaginativas que orientam a construção de novas estruturas e a implementação de práticas por atores econômicos, políticos e civis. Neste exame, deve-se também ponderar sobre os vínculos afetivos e morais aos quais tais práticas estão associadas.

Na discussão sobre os paradigmas que conduzem à sustentabilidade, a imaginação surge como elemento primordial, sendo o vértice inicial da tríade conceitual que fundamenta esta análise. Neste contexto, atribui-se à imaginação um papel central, visto que é por meio do imaginário coletivo que se configura o porvir da sustentabilidade, engendrando representações de futuros possíveis que influenciam decisivamente as diretrizes atuais. De forma similar, o conceito de práticas ocupa um lugar fundamental na reflexão contemporânea. As teorias das práticas sociais, que têm experienciado um crescimento exponencial nos últimos anos, emergem como alternativas promissoras frente às tradicionais teorias da ação e dos sistemas. Com efeito, tais teorias desafiam os paradigmas estabelecidos de cognitivismo e intelectualismo,

conforme delineado por Schatzki *et al.* (2005) e Reckwitz (2002). Inerentemente ligadas a artefatos materiais, as práticas recorrem a estes como seus veículos e pontos de ancoragem, de modo que cada prática incorpora intrinsecamente suas condições materiais. A estrutura, por sua vez, é identificada como o terceiro conceito essencial nesta tríade, sendo considerada por Edwards (2003) como o componente material das sociedades. As relações sociais nas sociedades modernas tornam-se viáveis por meio das estruturas e infraestruturas que são fundamentais. Para que tais estruturas sejam sustentáveis, torna-se imprescindível não apenas imaginá-las, mas também reinventá-las.

Contribuindo para esta linha de raciocínio, observa-se que o conceito de imaginação, forjado nas reflexões de Cornelius Castoriadis (1987) acerca do imaginário social, tem sido prontamente integrado às investigações empreendidas nas ciências sociais e nos estudos culturais (Adams *et al.*, 2015). Essa perspectiva teórica transcende a mera compreensão cognitiva e representação linguística do mundo por indivíduos e grupos; ela, de fato, configura e transforma o pensamento e a ação humanos através de um rico tapete de imagens, ideias, humores, emoções e narrativas. As práticas sociais, sob esta óptica, não somente se entrelaçam com a imaginação, mas revelam-se inviáveis na sua ausência. Tais considerações abrem caminho para compreender que, sem o substrato imaginativo, a tessitura social perderia seu vigor e dinamismo, conforme discorrido na obra de referência.

A partir de uma perspectiva da teoria social Adloff e Neckel (2019) constroem análises da sustentabilidade a partir das três trajetórias possíveis de modernização, transformação e controle.

#### **2.4.2 As trajetórias da sustentabilidade e suas dimensões institucionais**

A sustentabilidade contemporânea configura-se como um campo em disputa, onde visões de futuro concorrentes lutam pela hegemonia na orientação das práticas sociais e organizacionais. A literatura sociológica, com destaque para Adloff e Neckel (2019), identifica três trajetórias ideais-típicas que estruturam esse debate: a modernização, a transformação e o controle. Essas categorias não operam como previsões estanques, mas como imaginários que moldam a ação presente.

A primeira trajetória, a **sustentabilidade como modernização**, rejeita rupturas com as estruturas basilares da modernidade, como a democracia liberal e o capitalismo de mercado. Sob essa ótica, a crise ecológica não demanda o fim do sistema vigente, mas o seu ajuste funcional. Trata-se de uma abordagem metodológica que busca a "harmonização sinfônica" entre

a reprodução social e os limites ambientais por meio da inovação tecnológica e social, sem alterar a lógica de acumulação.

Em contraposição, a **sustentabilidade como transformação** é sustentada por contramovimentos sociais que diagnosticam a exploração capitalista como a causa raiz da degradação. Para esta vertente, a modernização é insuficiente. Propõe-se uma reordenação social fundamental, pautada no pós-crescimento e em relações não competitivas. O foco desloca-se da eficiência produtiva para a suficiência, a conservação de recursos e a autodeterminação coletiva, questionando a noção linear de progresso.

A terceira trajetória, **sustentabilidade como controle**, apresenta um cenário distópico. Diante de colapsos ecológicos, vislumbra-se a suspensão de processos democráticos e a concentração de poder para gerir a escassez. O conceito-chave é a resiliência: a capacidade de absorver choques mantendo funções sistêmicas, muitas vezes às custas da equidade social. Críticos alertam que essa via tende a criar um "mundo fortaleza", onde a adaptação é um privilégio de poucos, enquanto a vulnerabilidade das massas é gerida de forma autoritária.

A coexistência dessas trajetórias exige que a discussão sobre sustentabilidade transborde os limites corporativos, evitando um "ambientalismo tecnocrático" desconectado das lutas democráticas. O risco é o estabelecimento de uma hipermoralidade ecológica que justifique medidas de controle social severas, sem os devidos consensos democráticos.

A urgência dessas trajetórias é intensificada pelo reconhecimento do Antropoceno, um período geológico definido não por eventos naturais, mas pelo impacto cumulativo de práticas econômicas que priorizaram o capital em detrimento dos ecossistemas. A humanidade enfrenta desafios para os quais as ferramentas analíticas tradicionais são inadequadas.

No campo organizacional, a literatura predominante sobre "negócios e ambiente natural" tem sido criticada pelo foco incrementalista. Ergene, Banerjee e Hoffman (2020) argumentam que as abordagens gerenciais falham ao não questionar as premissas político-econômicas da crise. A sustentabilidade corporativa é frequentemente reduzida a uma ferramenta de relações públicas ou eficiência operacional. Superar essa limitação exige uma transição de epistemologias gerenciais para críticas e a adoção de ontologias relacionais, abandonando a neutralidade acadêmica em favor de um compromisso ativo com a justiça socioambiental.

#### **2.4.3- As dimensões da sustentabilidade: desconstruindo ruídos conceituais**

A proliferação do termo sustentabilidade gerou ambiguidades que dificultam sua operacionalização crítica. Vogt e Weber (2019) realizam um esforço de clarificação ao dissecar o fenômeno em sete dimensões fundamentais (ecológica, política, ética, socioeconômica, democrática, cultural e teológica), visando superar os "ruídos" conceituais que limitam o potencial transformador do termo.

Na **dimensão ecológica**, o conceito remonta a Carl von Carlowitz (1713), não como restrição passiva, mas como gestão regenerativa proativa. O ruído a ser superado é a visão de que sustentabilidade é apenas "proibição". Pelo contrário, trata-se de um referencial político de respeito às forças vitais e à interdependência entre sistemas humanos e naturais. O "capital natural" não é propriedade absoluta humana, mas um bem que exige a manutenção ativa dos ciclos de regeneração.

A **dimensão política** enfrenta o ruído da "equivalência dos pilares". A popularização pela ONU do tripé (social, econômico e ambiental) como elementos iguais é considerada falaciosa por Vogt e Weber (2019). A sustentabilidade não é a soma de objetivos distintos, mas a *interdependência* hierárquica entre eles, onde o ecológico é a base para o social e o econômico. A falha em reconhecer essa hierarquia sistêmica tem levado à ineficácia das governanças globais, exigindo uma abordagem transversal onde a questão ambiental estrutura as decisões políticas, e não apenas as acompanhe.

No âmbito **ético**, o princípio da equidade intergeracional, central no Relatório Brundtland, constitui o núcleo normativo. Contudo, operacionalizar esse compromisso é complexo devido às disparidades globais. A ética da sustentabilidade não deve focar apenas em estoques de recursos estáticos, mas na garantia de que as gerações futuras tenham *capacidade de decisão* e espaços de liberdade. O objetivo ético é gerir a imprevisibilidade presente para não restringir as opções de amanhã, exigindo resiliência e competências transformacionais.

A **dimensão socioeconômica** é marcada pela tensão entre sustentabilidade "fraca" (substituição de capital natural por econômico) e "forte" (rejeição dessa substituição). O desafio aqui é reconhecer que "recurso" é um conceito socialmente construído pela cultura e tecnologia. A premissa de que a exploração natural se justifica pelo crescimento econômico é insustentável. A economia deve ser reorientada para a resiliência, compreendendo que as interações socioecológicas são sistemas abertos onde a conservação do capital natural é pré-requisito para qualquer atividade econômica, rejeitando a deterioração da sustentabilidade forte.

A **dimensão democrática** alerta contra o idealismo ingênuo sobre a sociedade civil. A participação social, por si só, não resolve a complexidade ambiental e pode cair em reivindi-

cações pouco pragmáticas. A sustentabilidade exige um processo de formação participativa que combine conhecimento científico interdisciplinar com engajamento cívico. Não é um alvo estático imposto (*top-down*), mas um processo de estruturação social (*bottom-up*). A inovação democrática reside na capacidade de processar conflitos de interesse e visões divergentes sem sucumbir a ideologias extremas ou à paralisia decisória, evitando a dependência excessiva de validação midiática.

A **dimensão cultural** propõe a superação da lógica do "crescimento verde" baseado apenas em eficiência. É necessária uma nova direção ético-cultural que substitua o imperativo do "mais rápido, mais alto, mais distante" por princípios de suficiência e respeito aos ritmos metabólicos da natureza. Isso implica redefinir prosperidade e bem-estar, integrando a qualidade ambiental como valor central da riqueza social. A cultura da sustentabilidade demanda aprendizagem transformativa que altere estilos de vida, indo além do consumismo crítico para permear os valores morais da sociedade.

Por fim, a **dimensão teológica** oferece um contraponto ao racionalismo tecnocrático. A crença na criação e a espiritualidade podem fundamentar uma conduta ética que transcende normas áridas. Conforme Boff (2000), sem a mística, a moralidade torna-se instrumento de controle social. A teologia conecta a preservação ambiental a um sentido profundo de responsabilidade e esperança, evitando o fatalismo apocalíptico e a fé cega na tecnologia. A religião pode propagar uma narrativa de sustentabilidade que lida com a contingência humana, valorizando a sensibilidade estética e espiritual na relação com a natureza.

A análise dessas dimensões revela que a sustentabilidade não é um conceito técnico a ser "implementado", mas uma categoria sociológica e institucional que reconfigura conflitos, hierarquias e padrões de justificação. As organizações, ao se apropriarem dessa lógica, navegam por um campo complexo de trajetórias e tensões éticas, políticas e culturais.

Compreender a sustentabilidade exige, portanto, uma abordagem que articule a crítica macroestrutural do Antropoceno com a análise microfundamentada das práticas e valores. A teoria institucional, enriquecida por essas múltiplas dimensões, oferece o arcabouço necessário para investigar como as organizações interpretam, assimilam ou resistem a essa lógica, superando a inércia e contribuindo — ou não — para a transição socioecológica necessária. A eficácia da sustentabilidade depende de sua capacidade de integrar a consciência pragmática dos limites ecológicos com a renovação das competências democráticas e culturais, evitando reducionismos que ignorem a interdependência radical entre os sistemas sociais e naturais

#### 2.4.4 Lógica da sustentabilidade e inercia institucional

A dinâmica intrincada da sustentabilidade se desdobra em uma teia de pressupostos, valores, práticas e simbolismos que guardam semelhança com os elementos distintivos das lógicas institucionais elucidadas por Thornton et al. (2012). Na concepção desta tipologia, os estudiosos levaram em consideração fatores como a proveniência da metáfora, os alicerces normativos, os pilares identitários, a perspectiva e a essência da estratégia de ação, além das fontes de legitimidade e autoridade, e o fundamento da atenção e do status social inerentes às lógicas. Desse processo de tipificação, emergiram sete tipos de lógicas institucionais: i) a lógica de Estado, abrangendo uma gama de aspectos regulatórios e normativos destinados a garantir a ordem política e social por meio da governança; ii) a lógica de Mercado, que compreende instituições (formais e informais) que moldam as práticas de troca de bens e serviços entre produtores e consumidores; iii) a lógica das profissões, que difunde um conjunto de crenças, normas e práticas que orientam a formação humana e o exercício das profissões conforme uma deontologia profissional e um código de conduta; iv) a lógica da Família, que diz respeito aos valores, crenças, normas, propósitos e reputação familiar; v) a lógica comunitária, que salienta a proximidade, cooperação, coesão social e reciprocidade entre indivíduos; vi) a lógica da Religião, que reproduz os valores, crenças e práticas religiosas que servem de referência para a conduta e manutenção da fé; vii) a lógica corporativa, que expressa os fundamentos das políticas e práticas de gestão, englobando os aspectos culturais (crenças, valores e símbolos) e as formas de exercício de poder.

Na ampla análise conduzida por Zimmermann (2020), observa-se uma meticulosa abordagem da tipologia proposta, na qual se desvela a emergência empírica e a fundamentação teórica subjacente à lógica da sustentabilidade. Com efeito, a autora confere ao ambiente natural e seus ecossistemas um papel de suma importância institucional, enquadra a mencionada lógica num contexto ecológico que valoriza sobremaneira a natureza, a biosfera e a coexistência harmoniosa entre os seres humanos e o mundo natural. Ademais, Zimmermann (2020) elucida as características distintas desta lógica, considerando múltiplos critérios: sua gênese está intrinsecamente ligada à metáfora do ecossistema, sua base normativa ressalta a filiação humanitária, sua base identitária sublinha a luta pela conservação ambiental, sua principal fonte de legitimidade reside no atendimento das necessidades humanas básicas, sua principal fonte de autoridade advém das normas de governança do ecossistema, e seu enfoque direciona-se ao desenvolvimento sustentável, sustentado por um sistema econômico que almeja o capitalismo sustentável. Além desta caracterização, Zimmermann (2020) ainda articula

argumentos para defender o poder explicativo e a validade da lógica da sustentabilidade. Esta lógica é considerada legítima por influenciar o comportamento dos atores sociais, englobando indivíduos, organizações e campos, e por incorporar elementos culturais (valores, crenças, normas, regras, racionalidade, esquemas simbólicos) e materiais (práticas, vocabulários de motivos, artefatos, recursos) que os atores sociais empregam para organizar suas atividades ao longo do tempo e do espaço.

Tais argumentos sinalizam que a lógica da sustentabilidade detém um status ontológico que desvela seu potencial explicativo, ressalta a dimensão simbólica, ecológica e material da proteção do ambiente natural e posiciona as práticas ambientais, sociais e econômicas no epicentro do processo analítico. Ao estruturar o tempo e o espaço, a abordagem da lógica da sustentabilidade amalgama elementos da estrutura social e reconhece a interação entre agência e estrutura. Portanto, configura-se como um referencial institucional que propicia a mudança endógena, conforme salientado por Smets, Aristidou e Whittington (2017).

Ao revisar a literatura sobre a temática da sustentabilidade desvelou certas tendências nas investigações relativas à lógica inerente a esse conceito, revelando o reconhecimento de ordens institucionais ideais como ponto de partida para a geração de novos conhecimentos sobre o tema (Zimmermann, 2020). De forma sutil, esses estudos sugerem que a lógica da sustentabilidade carrega uma natureza intrinsecamente societária, e seus pressupostos podem estar entrelaçados aos fundamentos de outras lógicas, como se fossem fios de uma mesma teia. No que tange aos estudos destacados pela autora, observa-se que: (i) valores ambientais e familiares podem coexistir em harmonia, de tal modo que a lógica familiar possa influenciar positivamente a capacidade de resposta de empresas familiares à sustentabilidade (Berrone *et al.*, 2010; Kim *et al.*, 2017); (ii) a lógica comunitária pode ser adotada por organizações sociais ou cooperativas para fomentar práticas de sustentabilidade local, evidenciando que, embora a sustentabilidade econômica seja essencial, as decisões dessas entidades podem priorizar a coletividade (Reay *et al.*, 2015); (iii) organizações cristãs pautam suas ações sob a lógica da economia da comunhão, que preza pela caridade, justiça e integridade da criação, tornando a adoção de práticas sustentáveis um imperativo decorrente de certas crenças e da fé das pessoas (Gümüşay *et al.*, 2020); (iv) a lógica estatal fundamenta suas ações em valores, crenças e instituições normativas e regulatórias que visam à preservação da ordem social e política (Greenwood *et al.*, 2010), sendo incumbida de estabelecer normativas que regem a salvaguarda e o uso dos recursos naturais, bem como de delinear os critérios que orientam a execução da sustentabilidade; (v) a lógica mercantil, que abrange padrões, princípios e objetivos que direcionam as ações responsáveis pela regulação das interações comerciais de maneira eficaz

e rentável (Jaskiewicz *et al.*, 2016, p. 793), também exerce influência sobre a sustentabilidade, controlando a procura e a disponibilidade de alimentos gerados de forma sustentável por entidades rurais ou agroindustriais; (vi) a lógica que engloba um conjunto de valores, conhecimentos específicos, elementos simbólicos e práticas que são concebidos e reconcebidos por meio da socialização profissional também impacta as iniciativas de sustentabilidade organizacional, com cada profissão possuindo peculiaridades que determinam sua distinção e influência sobre como a sustentabilidade será implementada; (vii) a lógica corporativa, regida por um conjunto de pressupostos, valores e normas (Thornton *et al.*, 2012), que direciona o raciocínio e a ação estratégica das organizações, tem efeitos consideráveis sobre o processo de criação, manutenção e desmonte das estratégias e práticas de sustentabilidade, evidenciando que a convergência entre a lógica da sustentabilidade e a lógica de mercado pode ocorrer (Arena *et al.*, 2018; Currie; Spyridonidis, 2016; Thornton *et al.*, 2012).

No âmbito das reflexões suscitadas e da ponderação sobre as múltiplas dimensões que compõem o conceito de sustentabilidade - abrangendo aspectos ecológicos, políticos, éticos, socioeconômicos, democráticos, culturais e teológicos - torna-se patente a intrincada complexidade inerente à lógica da sustentabilidade. Podese afirmar, com certa solenidade, que a interpretação dessa lógica por parte dos atores ou sua manifestação nas práticas organizacionais pode dar origem a uma miríade de micrológicas, derivadas das sete dimensões enfatizadas neste estudo. Essa diversidade institucional pode, por sua vez, conduzir tanto à convergência quanto à divergência entre as lógicas em questão. A fusão ou harmonização dessas lógicas pode facilitar a construção de respostas organizacionais às demandas institucionais, enquanto a divergência pode desestabilizar a dinâmica organizacional devido à presença de conflitos entre as micrológicas, conforme salientado por Dahlmann e Grosvold (2017), Yan *et al.* (2019) e Soderstrom e Heinze (2020). Ressalta-se que a pluralidade de lógicas foi discutida em seção anterior.

Por outro lado, ao revisar a literatura para os propósitos deste estudo revelou-se que a noção de lógica da sustentabilidade tem sido empregada em uma diversidade de contextos. Acredita-se que as contribuições oriundas desses esforços investigativos possam servir de referência para a compreensão da realidade a ser analisada, isto é, as micro e pequenas organizações. Ao explorarem como as lógicas direcionam as ações em uma rede organizativa sustentável, McLoughlin e Meehan (2021) destacaram várias particularidades conceituais sobre a lógica da sustentabilidade. Neste empreendimento investigativo, esses autores focaram na análise das lógicas econômicas, sociais e ambientais subjacentes, considerando as seguintes

categorias de análise: os princípios da organização sustentável de uma rede organizacional, as fontes de poder, arquétipos tradicionais e alternativos, dinâmicas e práticas de poder.

A investigação desenvolvida pelos autores dedicou-se ao exame da estrutura de uma rede composta por 63 entidades de dimensões pequenas e médias. Os resultados obtidos revelam que as diretrizes emanadas da lógica institucional da sustentabilidade estão intrinsecamente ligadas aos princípios empresariais. No âmbito das entidades que constituem a rede, a lógica econômica sobressai, enfatizando a busca incessante por eficiência e lucratividade. Adicionalmente, o modelo de negócios adotado abraça a lógica do comércio justo (fair trade) e acolhe algumas cooperativas que se orientam por uma lógica alternativa com enfoque no aspecto social. A distribuição desigual dos resultados financeiros e os conflitos de interesses entre os diversos atores, como produtores agrícolas, comerciantes, fabricantes e corporações varejistas multinacionais, constituem elementos marcantes nesta configuração organizacional.

Tais disputas emergem e são percebidas à medida que as margens de lucro são comprimidas nas etapas iniciais da cadeia produtiva nos mercados de commodities, sendo o pagamento mínimo um ponto particularmente problemático para os envolvidos. Esta contenda é caracterizada por duas narrativas distintas: a narrativa da receptividade, que reconhece a importância de parcerias pautadas pela lógica social, e a narrativa da resistência, que evidencia os descontentamentos associados às relações comerciais dominadas pela lógica econômica. Apesar dessas divergências, os autores destacam o alinhamento, implementação e manutenção de atividades inter-relacionais que promovem e sustentam relações benéficas para todos os participantes. A lógica orientada para o social tem propiciado o surgimento de uma colaboração competitiva, um tipo de competição que exige elevada capacidade de colaboração, liderada por grandes empresas do setor alimentício.

A investigação de Silva e Figueiredo (2017) sobre o tema da sustentabilidade ressalta a necessidade de explorar novos horizontes de pesquisa para enriquecer o entendimento sobre sua implementação. Neste ínterim, adotaram a teoria da lógica institucional como alicerce, proporcionando um diálogo frutífero com estudos orientados para a prática. Tal sinergia teórica culminou na concepção da Lógica Institucional da Sustentabilidade (ILS) como uma abordagem teórica na elucidação de como a sustentabilidade é percebida e efetivada através de ações e intenções forjadas no seio da sociedade. Segundo os autores, essa lógica revela-se tanto como efeito quanto como força motriz das práticas sustentáveis. A origem dessa proposição está atrelada à noção de circuitos de reprodução agenciados, que englobam interações cíclicas e recíprocas, engendrando uma dinâmica que configura e reformula as estruturas sociais e as atividades desempenhadas por distintos agentes.

Ao conceber a sustentabilidade como uma prática, amplia-se o espectro analítico dos impactos da lógica da sustentabilidade em diversos âmbitos, tais como setores organizacionais, sistemas produtivos, cadeias de produção e organizações. Ademais, a ótica da lógica da sustentabilidade abarca uma gama de pressupostos ontológicos oriundos de três vertentes teóricas: a teoria da sustentabilidade, a teoria da lógica institucional e as teorias da prática em suas múltiplas manifestações. A interação entre essas correntes é recíproca, visto que a teoria baseada na prática também pode auferir benefícios da teoria da lógica no tocante à compreensão da importância do contexto macrossocial para o entendimento das práticas cotidianas. Além disso, a abordagem da lógica da sustentabilidade pode também nortear a análise da transição organizacional rumo à sustentabilidade. Por derradeiro, os autores recomendam a realização de estudos que elucidem como as ações são integradas à cultura dos agentes e às estruturas organizacionais.

Ao avançar na investigação da interação entre lógicas institucionais e sustentabilidade, mediante a análise de relatórios, Bahauddin e Uddin (2020) elucidaram que as narrativas de sustentabilidade desvelam a maneira pela qual as entidades corporativas se apropriam de múltiplas lógicas, muitas vezes contraditórias entre si. Este fenômeno desencadeia impactos que propiciam alterações ou transformações no conjunto de práticas. A pesquisa realizada por esses autores também desvendou que as lógicas que embasam esse processo (comerciais, de transparência, de responsabilidade e regulatórias) emanam de diversas estruturas sociais (mercado, corporação, profissão, comunidade e Estado). Além disso, ao desvendar os distintos motivos para o engajamento das entidades no movimento pela sustentabilidade, o estudo ilustra como as lógicas contribuem para a evolução das práticas. A diversidade e a complexidade institucional refletem a existência de várias lógicas, consideradas pelos autores como a principal fonte de variação nas práticas de sustentabilidade. Por exemplo, organizações guiadas por lógicas comerciais adotam uma abordagem de sustentabilidade voltada primordialmente para o mercado externo, de modo que os departamentos de relações públicas geram informações destinadas aos stakeholders. Em contrapartida, organizações orientadas pela lógica da transparência adotam uma abordagem de fora para dentro, implementando uma estratégia de criação de valor sustentável em sua agenda de sustentabilidade. As organizações que enfatizam a lógica da responsabilidade adotam uma postura que reflete sua busca por legitimidade. As organizações que se apropriam da ordem comunitária dão ênfase à responsabilidade e aos impactos sociais decorrentes de suas atividades. Outras organizações alinhadas com a ordem estatal focam na demonstração da importância da regulação para o desenvolvimento sustentável (Bahauddin; Uddin, 2020). A presença de múltiplas lógicas, impulsionadas por ordens institucio-

nais, molda as agendas de sustentabilidade das organizações, produzindo diferentes estruturas, abordagens, estratégias, diretrizes e práticas de sustentabilidade.

A pesquisa em questão lança luz sobre o intrincado mosaico de lógicas que permeiam as práticas de sustentabilidade, revelando a ausência de uma lógica predominante no campo. As práticas voltadas para a sustentabilidade emergem de uma amalgama de ordens institucionais de mercado e corporativas (lógicas de negócios), estaduais (lógicas regulatórias), profissionais (lógicas de transparência) e comunitárias (lógicas de responsabilidades), que coexistem e se entrelaçam nas práticas observadas. A pluralidade institucional, portanto, atua como um motor para a diversidade de motivações e as consequentes modificações nas práticas de sustentabilidade. Os achados deste estudo enriquecem o corpus dos estudos de sustentabilidade, ao proporcionar um entendimento aprofundado sobre os impulsionadores e as motivações subjacentes à adoção e à transformação das práticas sustentáveis. Além disso, os resultados sublinham o papel preponderante do conceito de "lógicas institucionais" na elucidação das origens das mudanças nas práticas e no reconhecimento dos contextos institucionais marcados pela coexistência de múltiplas lógicas oriundas de diversas ordens institucionais. Na vertente desta investigação, dedica-se à exploração dos motivos corporativos e das lógicas subjacentes que impulsionam a agenda de sustentabilidade, bem como à maneira pela qual os atores concretizam suas lógicas de sustentabilidade (Bahauddin; Uddin, 2020). Especialmente, o estudo das variações nas práticas em campos emergentes pode fornecer insights valiosos para compreender a ausência de uma lógica dominante, contribuindo assim para uma compreensão mais matizada das dinâmicas que regem o campo da sustentabilidade.

Na investigação empreendida por Haffar e Searcy (2019), o propósito primordial foi compreender o modo pelo qual as lógicas dominantes exercem influência sobre o processo decisório de tensão no contexto organizacional. De maneira mais específica, tal indagação se deteve na análise de como estas lógicas se manifestam nas percepções específicas e respostas diante de tensões ligadas à sustentabilidade. Este estudo ofereceu ao campo do conhecimento acerca da cognição organizacional e dos dilemas de sustentabilidade múltiplas contribuições empíricas de grande valia. Em primeiro lugar, descobriu-se que os dilemas são uma realidade inexorável para todas as organizações, independentemente do setor em que atuam ou da lógica predominante que as orienta. Em segundo lugar, tais dilemas são intrínsecos à implementação de práticas sustentáveis, principalmente no curto prazo. Além disso, o estudo pôs em evidência que a forma como as organizações interpretam os dilemas – seja como excludentes ou complementares – varia e é forjada pela lógica organizacional subjacente. As organizações imbuídas de uma lógica instrumental e voltadas para um mercado sustentável tendem a enxer-

gar os dilemas e decisões como situações dicotômicas de perda ou ganho. Essas entidades, em geral, relegam a sustentabilidade a um plano secundário, em contraste com aquelas organizações nas quais a sustentabilidade está entranhada ou integrada à missão e aos valores fundamentais da empresa. Por outro lado, as organizações que concebem a sustentabilidade como parte integrante de sua essência ou que são norteadas por uma lógica holística tendem a perceber os dilemas como paradoxos e adotam abordagens inovadoras na tomada de decisões estratégicas de alocação de recursos (Haffar; Searcy, 2019).

Um terceiro aspecto relevante deste estudo, é que empresas que seguem predominantemente uma abordagem orientada pela lógica de mercado com enfoque na sustentabilidade percebem as tensões oriundas das decisões como excludentes entre si. Essas organizações carecem, igualmente, de procedimentos dinâmicos de deliberação (estruturas deliberativas) e competências (relatórios de sustentabilidade) que auxiliem na solução de problemas provenientes das tensões ambientais particularmente desafiantes. Por outro lado, organizações que adotam uma visão mais abrangente sobre a sustentabilidade empregam o raciocínio sistêmico e efetuam análise de risco na tomada de decisões de tensão. Os mecanismos decisórios dessas organizações, de índole colaborativa e iterativa, visam à melhoria contínua e provêm retroalimentação às partes interessadas.

Tal abordagem dinâmica e inclusiva para a decisão corresponde à estratégia ativa de resolução de tensão oscilante descrita na literatura como paradoxal. Ademais, este estudo também evidenciou que as companhias alinhadas à lógica de sustentabilidade conduzida pelo mercado possuem uma perspectiva limitada sobre a decisão a cerca da sustentabilidade. Elas tendem a seguir um caminho ambíguo de deliberação, resultando em uma abordagem simplista de adotar ou não adotar iniciativas de sustentabilidade. Essa lógica redutora adota um estilo defensivo para a resolução de tensões, gerando um comportamento que pode comprometer as valiosas sinergias de sustentabilidade.

Em contrapartida, entidades adeptas da lógica de sustentabilidade priorizam a satisfação dos interesses dos stakeholders, tendendo a realizar um planejamento de sustentabilidade a longo prazo, consideram a sustentabilidade como algo estratégico e integram suas estratégias de sustentabilidade à sua estratégia geral do negócio. Ao adotar uma visão mais ampla e integradora da sustentabilidade, essas entidades evitam a armadilha do pensamento binário, (Haffar; Searcy, 2019). Este estudo também forneceu evidências empíricas que especificam as diferentes estratégias de resolução de conflitos relacionados às práticas de sustentabilidade.

A análise da dimensão política da estrutura organizacional em questão revelou uma pluralidade de estratégias de poder exercidas pelos atores da rede. Os agentes mais influentes,

beneficiando-se de sua posição central na rede, empregam ações pré-competitivas que visam validar e consolidar conhecimentos sobre o domínio institucional. Essas ações são concretizadas por meio de práticas sociais intrincadas que abarcam eficácia gerencial, competência técnica, administração de informações e distribuição efetiva de recursos. Essas práticas viabilizam que os atores dominantes exerçam uma influência sutil, porém poderosa, sobre o tecido organizacional. De acordo com McLoughlin e Meehan (2021), as lógicas alternativas e sociais são relegadas à margem, pois as organizações menos influentes carecem dos recursos, do saber e do capital relacional necessários para conquistar acesso e estabelecer uma posição de destaque na rede. Tal cenário político, dentro da lógica da sustentabilidade, permite que as organizações mais influentes elaborem estratégias abrangentes e estabeleçam mecanismos sofisticados de poder relacional. As práticas adotadas frequentemente se caracterizam pela liderança, focando na transformação de mentalidades e comportamentos.

O estudo desenvolvido pelos autores identificou duas modalidades de exercício do poder, denominadas hierárquicas e facilitadoras. As abordagens hierárquicas se destacam pela posição econômica central das grandes entidades, que possuem poder de compra significativo, capacidade de intermediação, conhecimento e formalização contratual. Esses recursos, oriundos da posição econômica, legitimam o exercício do poder que direciona os rumos da rede organizacional em direção à sua visão de sustentabilidade, fazendo com que a lógica econômica prevaleça sobre as lógicas ambiental e social.

Por outro lado, a abordagem facilitadora promove a construção de vínculos e interações que sejam benéficas e relevantes para a consolidação da imagem e legitimidade organizacional. A colaboração e a ideologia do comércio justo também contribuem para o reforço das relações de confiança, de abertura para a honestidade e a formação do capital relacional que fortalece a lógica da responsabilidade social das entidades. Os achados da investigação também indicam que essas abordagens reduzem a voz e poder de outros atores, como os agricultores e suas associações representativas, que não dispõem da mesma capacidade política e econômica das grandes corporações. Dessa forma, esses atores acabam ocupando uma posição periférica na estrutura da rede enquanto fonte de poder. Para intermediar as relações de poder entre as grandes organizações e os representantes dos produtores de cacau, foram criados diversos agrupamentos para facilitar as ações colaborativas e enfraquecer o poder político dos atores que defendem os interesses dos agricultores.

A investigação conduzida por McLoughlin e Meehan (2021) ressalta, que o conceito de lógica institucional da sustentabilidade, enquanto paradigma societário, manifesta-se de maneira multifacetada, abarcando, no mínimo, três esferas distintas: a econômica, a social e a

ecológica. Estas podem ser incorporadas em práticas realizadas em campos, subcampos, arranjos produtivos e em organizações, independentemente de sua natureza e tamanho. Para esses pesquisadores, a análise da lógica socioeconômica assume um papel crucial para a compreensão da organização sustentável. Ademais, a fusão da lógica social e econômica exige a criação e concretização de diversos e complexos mecanismos de poder.

Esta combinação de lógicas direciona as interações em redes organizacionais, auxilia no reconhecimento do valor do negócio além das lógicas financeiras, do tamanho corporativo e do domínio de mercado. Segundo os autores, os achados do estudo podem auxiliar na geração de interpretações sobre o impacto institucional da lógica da sustentabilidade que engloba mecanismos de poder econômico e social, demanda a colaboração entre vários atores e a construção de entendimentos sobre a natureza das relações entre os diversos participantes da organização sustentável. Por fim, para eles, o poder está situado tanto na estrutura quanto nas relações sociais e comerciais que podem configurar lógicas institucionais, hierarquizá-las e torná-las dominantes ou até mesmo marginalizá-las.

Em um estudo encabeçado por Rossoni *et al.* (2020), a indagação que se coloca em relevo diz respeito ao porquê de determinadas empresas adotarem, de maneira quase que cerimonial, as metodologias voltadas à sustentabilidade. Visando desvelar essa questão, os pesquisadores dedicaram-se ao exame de como os esquemas interpretativos e suas lógicas subjacentes exercem influência sobre a incorporação de práticas sustentáveis em duas corporações especializadas no transporte rodoviário de produtos químicos. No âmbito dessa investigação, procurou-se elucidar os contextos nos quais tais práticas são adotadas, seja de forma meramente cerimonial ou de maneira efetiva. Para tanto, os estudiosos postularam que as práticas sustentáveis são moldadas tanto por uma dimensão objetiva, que engloba a implementação propriamente dita, quanto por uma dimensão simbólica, que abrange a internalização das mesmas. Essas dimensões, conforme proposto por Thornton (2008 e 2012), são elementos cruciais do conceito de lógica institucional. A partir dos resultados obtidos no estudo comparativo de casos, focado na adoção de práticas sustentáveis por parte de duas empresas, constatou-se que a adesão pela companhia regida pela lógica profissional mostrou-se mais eficaz, com seus padrões sendo assimilados de forma mais intensa pelos atores organizacionais. Por outro lado, a incorporação das práticas de sustentabilidade pela empresa orientada pela lógica de mercado revelou-se de caráter cerimonial, culminando em uma fraca internalização de padrões.

Os autores salientaram que os esquemas interpretativos, enquanto elementos imateriais da prática, não apenas se alinham ao significado atribuído à prática pelas corporações, mas

também impactam a forma como são materialmente operacionalizadas. Embasado na teoria da lógica institucional, a análise dos resultados gerou uma série de proposições, dentre as quais se destaca-se: i) a maior tangibilidade, mensurabilidade e concretude das características de uma prática de sustentabilidade contribui para a eficácia de sua adoção; ii) a maior complexidade e ambiguidade das características da prática de sustentabilidade tendem a conferir um caráter mais cerimonial à sua adoção; iii) o maior alinhamento do conteúdo da prática de sustentabilidade com os valores organizacionais e a lógica institucional subjacente potencializa a efetividade de sua adoção; iv) a maior incongruência do conteúdo da prática de sustentabilidade com os valores organizacionais ou a maior contradição com a lógica subjacente conduz a uma adoção mais cerimonial (Rossoni *et al.*, 2020).

Fica destacado pelo artigo como as lógicas profissionais e de mercado subjacentes aos esquemas interpretativos condicionaram a adoção de práticas sustentáveis. Tais proposições podem ser testadas em outros contextos organizacionais. Além disso, o estudo abordou a materialidade das práticas, que condiciona sua efetiva adoção. Para os pesquisadores Rossoni *et al.* (2020), as lógicas institucionais e seus efeitos sobre as práticas sustentáveis também podem ser compreendidos por meio da articulação teórica entre as teorias das práticas e reflexões acerca dos esquemas interpretativos. Estes últimos podem ser considerados como elementos mediadores e moderadores do processo de adoção e internalização de práticas sustentáveis orientadas por diferentes lógicas. A estrutura conceitual sobre as lógicas institucionais formulada pelos autores oferece novos conhecimentos que podem enriquecer o entendimento acerca da adoção de padrões e práticas instanciadas pela lógica da sustentabilidade societária.

Os estudos mencionados acima, alicerçados na lógica da sustentabilidade, desvendam a necessidade de investigar a lógica institucional para entender a transformação organizacional (Stephanie *et al.*, 2018). É inegável que tais empreitadas acadêmicas desdobram-se em esforços investigativos para examinar a interconexão entre os elementos micro e macro da mudança institucional, tal como postulado pela perspectiva do Institucionalismo Guiado pela Prática (Smets *et al.*, 2017; Akmal *et al.*, 2022), discutidos ao longo desta tese. Sob a premissa de que os elementos macro da lógica da sustentabilidade podem desencadear, sob a égide humana, um processo de mudança capaz de remodelar as práticas cotidianas das organizações, diversos pesquisadores (Aksom, 2020; Aksom, 2021; Aksom, 2022) têm se debruçado sobre a teoria da inércia institucional para elucidar a adesão, alteração e rejeição de certas práticas organizacionais, visando compreender as resistências humanas inerciais que se contrapõem a esses processos.

Ao instituir um diálogo com a teoria institucional, Aksom (2021) contribui com acréscimos teóricos que ampliam a capacidade explicativa das diversas trajetórias institucionais e das respostas organizacionais frente à alteração de práticas não institucionalizadas. O pesquisador esboçou um arcabouço analítico que elucida os fundamentos da teoria da inércia institucional, com o objetivo de explicar por que e como as organizações mantêm, modificam ou abandonam práticas adotadas ou em processo de institucionalização. Além disso, a estrutura conceitual proposta por Aksom (2021) avança na compreensão da inércia institucional, possibilitando captar os processos de adesão e pós-adesão de práticas moldadas pelos efeitos institucionais. O autor definiu a inércia institucional como uma exposição prolongada aos efeitos institucionais incorporados às práticas organizacionais, que são institucionalizadas por meio de processos de mudanças na trajetória organizacional. Esse fenômeno pode ser interpretado como reações organizacionais internas às práticas adotadas, mediadas e sustentadas por forças institucionais.

A inércia institucional, atua como um empecilho, dificultando e por vezes impedindo a adaptação, renovação e transformação de práticas que ainda não se encontram institucionalizadas ou que foram recentemente incorporadas pelas organizações. Esse fenômeno tende a ocorrer à medida que as variações ou alterações nas práticas cotidianas são desafiadas e suplantadas por outras, ainda que essa substituição se dê a longo prazo. A perspectiva teórica proposta para a compreensão desse fenômeno organizacional pode elucidar os motivos pelos quais: i) mudanças essenciais são raramente realizadas nos coletivos humanos que impulsionam as organizações; ii) os processos de mudança das práticas falham ou são infrutíferos; iii) as mudanças se mostram ineficazes para superar os efeitos da inércia institucional; iv) a adesão, adaptação e manutenção das práticas organizacionais tornam-se alvo de contestação ao longo do processo de transição. Ademais, o estudo sobre a inércia pode também auxiliar na compreensão das razões pelas quais as iniciativas de mudanças, induzidas por forças institucionais, tendem a regredir e retornar ao passado, com o intuito de preservar o status quo ou as circunstâncias institucionalizadas. Conforme Ackson (2022), a abordagem da inércia institucional e de seus padrões de institucionalização pode gerar explicações sobre os motivos e as formas como as organizações implementam novas práticas visando responder às lógicas institucionais provenientes de diversas ordens institucionais.

O estudo citado acima propôs uma classificação tríplice para as práticas adotadas pelas organizações: práticas institucionalizadas, não institucionalizadas e contestadas. As práticas institucionalizadas, orientadas por princípios fundamentais, assumem as características de um fenômeno social, sendo percebidas como soluções evidentes e naturalizadas. Tais práticas

são aceitas como corretas dentro de um contexto institucional específico e frequentemente adotadas pelas organizações sem uma reflexão crítica. Além disso, elas exibem uma concordância total com a natureza institucional de uma organização. Por outro lado, as práticas não institucionalizadas, ainda que possam ser influenciadas por valores e crenças institucionais, não são formalizadas, tornando-se alvo de respostas conscientes dos praticantes que se apoiam nas forças da inércia institucional. A noção de inércia institucional é fundamental para compreender as diversas reações diante dessa heterogeneidade.

No âmbito das práticas não institucionalizadas, o autor apresenta uma classificação em três modalidades sendo as categorias de práticas compatíveis, neutras e contestadas. As práticas compatíveis, por sua vez, harmonizam-se com a ordem institucional estabelecida, gozando de apoio na sua disseminação pela coerência institucional da organização que as adota. Tais práticas ostentam uma dimensão técnica que espelha seu valor social e seu significado para as organizações. Em contrapartida, as práticas neutras carecem de um suporte institucional específico e não sofrem contestação pela lógica institucional dominante. Sua essência e seu histórico institucional sugerem que sua propagação não exerce impacto significativo sobre as organizações. As práticas contestadas, por outro lado, exibem um valor técnico, social e institucional que desafia as normas e crenças institucionais organizacionais. Em virtude dessa característica, enfrentam resistência considerável, mormente devido à inércia institucional, e simbolizam uma ruptura com as rotinas institucionais preexistentes (Aksom, 2022).

As práticas que não se encontram institucionalizadas apresentam diferenças significativas em relação aos modelos já estabelecidos por dois motivos principais. Inicialmente, tais práticas podem ser negligenciadas pelas organizações em potencial para adoção, dado que carecem de uma característica objetiva que as torne institucionalmente essenciais e incontornáveis. Em segundo lugar, essas práticas estão sujeitas e propensas a variações durante sua implementação, e seu ciclo de vida pós-adoção pode seguir trajetórias distintas da institucionalização. Diferentemente das instituições, as práticas não institucionalizadas podem ser abandonadas ou significativamente alteradas sob certas circunstâncias. Para o autor, essa classificação das práticas não institucionalizadas e a introdução do conceito de resistência inercial intraorganizacional expandem a compreensão de como as forças institucionais limitam a adoção e implementação dessas práticas.

O conceito intraorganizacional de resistência institucional aumenta a capacidade de explicação sobre as variações na adoção e implementação das práticas dentro e entre organizações no mesmo campo institucional. A inércia institucional se opõe à adoção de novas práticas na medida em que elas diferem ou não estão alinhadas com as lógicas institucionais que

governam o cotidiano das organizações. Práticas compatíveis com os princípios das lógicas vigentes enfrentarão menor resistência. Aquelas que se desviam desses princípios serão contestadas institucionalmente. A inércia institucional também está intimamente relacionada aos esquemas interpretativos dos adotantes e à flexibilidade de interpretação permitida pelas práticas. Portanto, entender a inércia é crucial para a interpretação dos significados atribuídos às práticas organizacionais, que podem ser compreendidos pelos adotantes de maneiras diversas. Dependendo da flexibilidade de interpretação, podemos observar intensos movimentos de resistência ou tendências de atenuação. Esses movimentos podem levar a interpretações e atribuições de significados divergentes à adoção, modificação e abandono de práticas.

Embora os significados atribuídos às práticas sejam abstratos e ambíguos, eles podem gerar diversos efeitos institucionais que podem facilitar ou não a busca por soluções práticas. Para o autor, as práticas não se propagam como instruções claras, mas oferecem um conjunto de elementos e princípios que os adotantes podem combinar e configurar de acordo com seu contexto local. Assim, a interpretação da natureza das práticas não institucionalizadas é essencial para a adoção, modificação das práticas e avaliação dos resultados pós-adoção. Vale ressaltar que diferentes tipos de práticas estarão sujeitos a distintos resultados de adoção e pós-adoção, moldados por forças institucionais intraorganizacionais.

O estudo de Aksom (2022), cuja finalidade foi entender como e porque distintas corporações reagem de maneira diferenciada perante o mesmo desafio, ou elucidar por que uma única empresa pode manifestar respostas diversas a desafios variados, conforme elucidado por Durand *et al.* (2019). De maneira mais específica, a perspectiva do autor se revela instrumental na compreensão de como a adoção, alteração e descarte de práticas no período subsequente à adoção podem culminar em desfechos distintos, em função da manifestação da inércia institucional e das diversas formas de resistência que podem emergir. Nesse ínterim, o autor defende que, sob a ótica da inércia institucional, as forças institucionais acumuladas pelas rotinas organizacionais persistem mesmo após a implementação e execução de mudanças, uma vez que a resistência inercial pode se manifestar também após as transformações, compelindo as organizações a retornarem a um estado de conformidade caracterizado pelo antigo modo de ação. A mera adoção de novas práticas não assegura flexibilidade e transformação. A mudança requer, de forma imperativa, a interpretação, a tradução e a concretização das práticas. Para tanto, é imprescindível enfrentar a inércia institucional e a definição de padrões, cujos conceitos podem ser valiosos para investigar por que e como as organizações adaptam, empregam e sustentam novas práticas que desafiam a lógica corporativa predominante.

A fim de aprofundar o entendimento da inércia institucional especificamente na questão ambiental, uma revisão sistemática feita Munck *et al.* (2014), apresenta a política atual que discute alterações climáticas. Para eles, um dos problemas mais imediatos quando se trata de política em matéria de alterações climáticas é a discordância entre as evidências científicas disponíveis e a política. Isto é intensificado ainda mais por um intervalo de tempo paralelo no sistema climático. Devido às relações de estoque de longo prazo e relações de fluxos, muitos dos impactos adversos das alterações climáticas são retardados – ligações ocultas entre causa e efeito no sistema climático levam ainda a respostas institucionais lentas às alterações climáticas, (Munck *et al.*, 2014)

Para abordar estes descompassos institucionais, os autores revisaram a literatura do “novo institucionalista” sobre as alterações climáticas e examinaram as explicações para o movimento lento das instituições.

No campo das alterações climáticas e da política ambiental, quando se pretende compreender como as instituições formais e informais atuam na modelagem das decisões tomadas pelas organizações e pelos decisores políticos, o referencial que é vastamente utilizado é a nova abordagem institucionalista. A inércia institucional, para estes autores, refere-se então à “aderência” das instituições, ou à forma como elas resistem à mudança. Indiscutivelmente, isto pode ser visto como uma característica definidora das instituições, uma vez que elas incorporam estabilidade e previsibilidade em grande medida. Eles identificam cinco mecanismos principais de inércia institucional existentes na nova literatura institucionalista: (1) custo, (2) incerteza, (3) dependência da trajetória, (4) poder e (5) legitimidade. Rever a forma como a nova literatura institucionalista aborda a forma sobre como as alterações climáticas lidam com os mecanismos que geram e regeneram a inércia é, portanto, altamente relevante, particularmente para dar sentido aos desafios da política e da governança para enfrentar as alterações climáticas de forma antecipada. Este artigo de revisão contribui para a discussão sobre a urgência da política em matéria de alterações climáticas, identificando os estrangulamentos para uma acção política imediata, (Munck *et al.*, 2014).

Neste artigo de revisão, Munck *et al.* (2014), tratam a inércia institucional como a incapacidade das instituições de formular respostas oportunas às alterações climáticas antropogênicas. Para enriquecer essa análise, os autores introduzem o novo institucionalismo como um robusto quadro de investigação, proporcionando, assim, uma diversidade metodológica que se mostra fundamental para o avanço da compreensão neste campo (Young; Building, 2008; Hoffman; Ventresca, 1999).

O novo institucionalismo vem sendo categorizado do em três vertentes distintas: institucionalismo de escolha racional (IER), institucionalismo histórico (HI) e institucionalismo sociológico (IS). Estas três vertentes incorporam diferentes pressupostos teóricos sobre o que constitui uma instituição e a relação entre instituições e comportamento. No cerne do discurso contemporâneo, a literatura institucionalista emergente desdobra-se em uma profusão de interpretações acerca da origem da inércia institucional. Não obstante as divergências inerentes, observa-se um crescente esforço em direção à fertilização cruzada, um processo mediante o qual se busca a sinergia através da integração dos saberes advindos das três correntes principais. Assim os autores apresentam brevemente estas vertentes individuais e descrevem as suas abordagens às instituições.

O Institucionalismo de Escolha Racional (IER) configura geralmente as instituições como regras, tanto formais como informais, que garantem a sobrevivência de um regime ou de uma organização. Nesta vertente as instituições são enxergadas fundamentalmente como o resultado racional daquilo que os atores querem que elas façam. A principal motivação para a institucionalização, a adesão, é que se espera que as instituições maximizem os ganhos individuais, reduzindo os custos de transação, minimizando assim os problemas de ação coletiva. Análogo ao IER, o Institucionalismo Histórico (IH) aborda as instituições como sendo um conjunto de regras e normas formais e informais, mas não as considera como existindo independentemente dos atores. Em IH, sugere-se, em vez disso, que a composição organizacional do sistema político estrutura os incentivos, as atitudes e os comportamentos dos intervenientes, e que as instituições são reproduzidas ao longo de caminhos políticos circunscritos. No Institucionalismo Sociológico (IS) as instituições são descritas como uma coleção de artefatos culturais: normas, valores, rotinas, roteiros e símbolos (Peters; Pierre; King, 2005). O institucionalismo Sociológico enfatiza a força socializadora destas instituições, que por sua vez determinam até que ponto o comportamento é legítimo ou apropriado. Conseqüentemente, as escolhas e preferências dos atores estão intimamente ligadas às instituições.

O pressuposto de que a inércia institucional pode ser resolvida pela tentativa calculada de satisfazer interesses privados, faz com que o IER destaque-se do. Isto está de acordo com a literatura sobre relações internacionais, que distingue as abordagens racionalistas (IER) das construtivistas (IH e IS) para compreender o conflito e a cooperação entre estados e blocos de poder multilaterais. No IH e na IS as alterações climáticas são vistas como uma construção social, uma visão que é incomensurável com a “agenda racional” da IER. O construtivismo, ao adotar uma postura crítica, sugere que a inércia institucional observada na política climática internacional é intrinsecamente relacionada à maneira pela qual as alterações climá-

ticas são conceituadas e enquadradas dentro das definições e contextos dos problemas já existentes, sem esquecer de mencionar o quanto a incerteza é politizada. Em uma análise mais aprofundada, percebe-se que as razões por trás dos atuais fracassos das políticas climáticas não se restringem ao âmbito internacional. Elas se manifestam com igual intensidade nos níveis nacional e subnacional, cenários estes de acirradas disputas políticas entre grupos que detêm o poder e aqueles que são marginalizados, conforme articulado por Vihma *et al.* (2011). Através desta óptica, revela-se uma complexa tapeçaria de forças em jogo, que abrangem desde a esfera global até as dinâmicas mais locais e íntimas de poder.

#### **2.4.5 Mecanismos de inércia institucional**

Ao utilizar a nova literatura institucionalista para examinar explicações para a inércia que vai além da divisão explícita entre as três vertentes discutidas anteriormente, os autores identificaram que os artigos selecionados têm dois traços comuns principais: (1) baseiam-se nos entendimentos centrais das novas abordagens institucionalistas discutidas acima com referência às alterações climáticas, e (2) lançam luz sobre o lento movimento das instituições. Com base nessa revisão, eles apresentam cinco mecanismos de inércia institucional encontrados na nova literatura institucionalista sobre alterações climáticas (Os mecanismos selecionados resumem as explicações centrais para a inércia institucional no contexto político das alterações climáticas e mostram adicionalmente a amplitude da nova literatura institucionalista (Young; Building, 2008; Hoffman; Ventresca, 1999).

O primeiro mecanismo é o custo demonstrando que, embora a ação coletiva seja um pré-requisito para uma ação climática urgente, as restrições institucionais limitam o incentivo para a colaboração dos atores. Os custos da colaboração estão fortemente associados a uma série de incertezas. O segundo mecanismo, está relacionado com a imprevisibilidade das alterações climáticas e com a forma como as compreendemos, bem como com os desafios de calcular os benefícios obtidos com investimentos futuros. No entanto, os possíveis cursos de mitigação das alterações climáticas dependem dos caminhos e relações de poder existentes na arena política internacional, representando o terceiro e quarto mecanismos, respectivamente. Estes dois mecanismos influenciam o leque de possibilidades para abordar politicamente as alterações climáticas. O quinto mecanismo analisa se a mitigação das alterações climáticas representa uma linha legítima de ação ou inação e como as diferentes opções políticas se tornam aceitáveis.

- **Custos**

Conforme discutido em recentes contribuições ao campo do institucionalismo, identifica-se que um mecanismo fundamental para a inércia institucional reside nos elevados custos associados à implementação de políticas climáticas mitigadoras. Segundo essa perspectiva, as mudanças climáticas são caracterizadas na literatura como um desafio emblemático relacionado ao fornecimento de bens públicos. Neste contexto, é crucial destacar que as instituições desempenham um papel preponderante ao otimizar a eficiência, minimizando os custos de coordenação necessários para atingir um objetivo comum. Este objetivo é, inequivocamente, a obtenção de uma adesão coletiva dos atores envolvidos, com vistas a maximizar o benefício comum derivado de tais políticas. Como as alterações climáticas não entram imediatamente em conflito com a consecução de objetivos comuns, provavelmente porque os efeitos adversos são retardados, há pouco incentivo individual para suportar os custos da ação coletiva na mitigação. A literatura, portanto, vê a inércia institucional em termos de custos de baixo para cima, em oposição às restrições estruturais – por outras palavras, as instituições são frequentemente conceitualizadas como regras que influenciam o comportamento dos atores. Incentivos distorcidos através de consequências deslocadas geograficamente e temporalmente, bem como uma aplicação descentralizada de regras causam inércia institucional (Munck *et al.*, 2014).

Os dois principais subgrupos de custos apresentados pela literatura são: custos de “parasitismo” e “custos de transação”. Em face do fenômeno do parasitismo, caracterizado por uma vasta gama de agentes cuja dispersão fomenta um incentivo racional individual para a inércia, identifica-se uma barreira primordial à eficácia institucional em dilemas de ação coletiva de ampla escala. Nesse contexto, advoga-se que, para superar tais problemas vinculados à ação coletiva, as questões relativas às alterações climáticas demandam uma abordagem que assegure a sincronia e a reciprocidade dos esforços individuais. Este paradigma sugere que somente por meio de um compromisso coletivo e integral, onde cada parte contribua equitativamente, é possível alcançar resultados significativos na mitigação dos impactos ambientais adversos.

Esta visão ressalta não apenas a complexidade intrínseca das questões ambientais, mas também a necessidade premente de um novo ethos colaborativo, onde cada indivíduo e entidade reconheça sua parcela de responsabilidade e atue conforme um acordo mútuo, em prol de um benefício universal e duradouro.

Além disso, a complexidade da criação e do ajuste de quadros para a mitigação global está sujeita aos chamados efeitos de dotação, onde a estrutura do regime institucional prevalente afeta a base pré-concebida para a ação racional.

Os custos de transação, por outro lado, são resultado direto de ineficiências na comunicação e negociação necessárias para mudar o status quo de ação de coordenação para resolver um problema complexo. As instituições formadas através da coordenação de interesses privados persistem porque são economicamente eficientes no cumprimento do seu propósito original. Contudo, os efeitos agregados de interesses privados coordenados de forma eficiente não são necessariamente socialmente ótimos. Os custos de transação, sob a forma de barreiras à coordenação, constituem um obstáculo significativo à instigação de mudanças num regime existente (Munck *et al.*, 2014).

- **Incerteza**

O problema de “grande escala” global dos bens públicos cria inércias estruturais que vão além dos custos. As instituições têm a tarefa de abordar uma probabilidade real e crescente de que os efeitos adversos das alterações climáticas sejam extremos e irreversíveis. No entanto, algumas partes da nova análise institucionalista encaram as alterações climáticas catastróficas, fundamentalmente imprevisíveis, de forma semelhante aos cálculos racionais de risco. Dada a informação incompleta, o adiamento da ação política sobre as alterações climáticas continua a ser um curso de ação racional devido ao “potencial de arrependimento” de investir em tecnologia de mitigação possivelmente “desnecessária”. A incerteza dos choques e dos pontos de ruptura torna as discontinuidades sistêmicas fenômenos fundamentalmente imprevisíveis e, portanto, não modeláveis. A incerteza está, portanto, intimamente ligada à definição e enquadramento das alterações climáticas, ou à forma como damos sentido ao problema. O mecanismo de incerteza estrutural, sob o qual a única certeza é que existe a mudança estrutural no regime climático é imprevisível e é uma força potente que gera e reforça a inércia institucional. Quando prevalecem a incerteza e a imprevisibilidade, o processo de definição e conceptualização das alterações climáticas adquire grande importância. Destaca-se que a luta pela definição das alterações climáticas no âmbito do Protocolo de Quioto – principalmente no sentido de enquadrá-las como um problema ambiental ou social – pode dificultar a criação de “novos equilíbrios institucionais”...e, conseqüentemente, a formulação de políticas não pode seguir. A falta de definições claras, ou de uma linguagem comum, que ajude a dar sentido ao problema em questão constitui um obstáculo significativo à concretização da mudança institucional, (Munck *et al.*, 2014).

### • Dependência da Trajetória

A centralidade da literatura institucionalista histórica encontra-se no papel da dependência da trajetória na explicação da inércia institucional. A dependência da trajetória refere-se aos resultados de “processos de auto-reforço ou de feedback positivo” num sistema social. Vê-se a dependência da trajetória como abrangendo muitos outros mecanismos também identificados nesta revisão, incluindo poder e legitimidade. Embora seja de fato possível conceber a dependência da trajetória como um “meta-mecanismo”, também é possível que a dependência da trajetória gere uma inércia historicamente incorporada com a sua própria “natureza” particular. Deste modo, a inércia gerada pela dependência da trajetória é diferente da inércia decorrente de outros mecanismos.

Do ponto de vista da dependência da trajetória, a inércia na política em matéria de alterações climáticas pode ser explicada como a incapacidade de mudar as trajetórias de desenvolvimento devido a escolhas e decisões tomadas no passado. Este é, por exemplo, o caso de um “aprisionamento tecnológico”, onde os futuros relativamente abertos do desenvolvimento são restringidos ou encerrados pelo desenvolvimento histórico e pelo domínio da tecnologia baseada no carbono. O resultado lógico de tal aprisionamento é a ausência de apoio político ou técnico para a mudança. Assim, as lutas atuais sobre soluções tecnológicas na política de alterações climáticas estão historicamente situadas e destacam que as inovações tecnológicas anteriormente adotadas podem criar obstáculos significativos à mudança institucional.

A literatura também afirma que a dependência da trajetória não se limita aos sistemas tecnológicos. A dependência da trajetória relaciona-se tanto com instituições formais como informais, ou seja, com regras e leis, bem como com práticas e rotinas, (Munck *et al.*, 2014). Os autores argumentam que o conjunto de tecnologias, artefatos, burocracias e visões de mundo informam o curso e a velocidade dos caminhos de desenvolvimento, que no regime climático implica que 'a inércia [é] inerente às práticas, hábitos e arranjos institucionais'.

Em outras palavras, a dependência da trajetória pode ser identificada em vários contextos. No que diz respeito às alterações climáticas, a inércia institucional implica inserção – em estruturas sociais de relações, dinâmicas de poder, significados e práticas quotidianas que “mantêm” os arranjos institucionais em vigor. Esta integração mostra como os caminhos políticos sustentam as práticas existentes.

### • Poder

O exame acerca da dinâmica do poder e da constituição de alianças grupais no contexto das políticas multilaterais voltadas para as mudanças climáticas, apresenta-se como um tema recorrentemente abordado na contemporânea literatura institucionalista. Dentre os diver-

sof fatores analisados, destaca-se a fervorosa adesão à concepção de que as nações são entidades soberanas no palco político internacional. Essa premissa, profundamente enraizada nas discussões acadêmicas, serve como um pilar fundamental para a compreensão das interações entre os Estados no âmbito das negociações climáticas globais.

As instituições têm de conciliar as reivindicações de soberania dos Estados-nação com os enquadramentos de “assumir responsabilidades” e “partilha de encargos” que persistem nas negociações multilaterais sobre alterações climáticas. Neste sentido, o princípio das “responsabilidades comuns, mas diferenciadas” constante do Protocolo de Quioto poderia ser interpretado como um compromisso entre coligações de poder concorrentes. Como precursoras das expectativas de benefícios resultantes do (não) cumprimento, as estruturas institucionais nacionais são capazes de redirecionar cursos ou estratégias de ação, adaptando as respostas políticas ao “interesse nacional”.

Ao avaliar a organização política do Estado-nação, as características do sistema político democrático tornam-se altamente relevantes. A democracia liberal tem sido, em geral, considerada mal equipada para enfrentar a urgência das alterações climáticas.

Tanto a luta intergeracional como intrageracional entre grupos na sociedade são, portanto, agravadas pelos interesses instalados que alguns destes grupos têm na inação. Assim a posse do poder pode ser explicada pela estrutura organizacional da representação democrática, particularmente no que diz respeito ao multipartidarismo e ao enquadramento multidimensional de questões. Especialmente nas democracias de Westminster, a luta entre a esquerda e a direita tradicionais sobre questões socioeconómicas contradiz a necessidade de responder a questões políticas mais intangíveis, como as alterações climáticas, (Munck *et al.*, 2014).

No entanto, o poder não se limita apenas às instituições formais de organização da política, mas também é identificável nas formas como as alterações climáticas são debatidas e enquadradas. Estudos sublinham que o Estado não é um ator singular com estratégias consistentes, mas sim composto por blocos de poder que influenciam o curso, a direção e a velocidade da política climática.

Os intervenientes numa estrutura estatal corporativista podem negar o potencial dos grupos subordinados para criar mudanças substanciais nas políticas climáticas, integrando a dimensão normativa da redução de emissões na gestão empresarial estratégica e no mercado livre. Isto é visto como problemático para superar a inércia, principalmente porque deixa de examinar os motores económicos das alterações climáticas.

### • Legitimidade

Quando enfrenta-se problemas de elevada complexidade, e as diretrizes para sua abordagem são nebulosas, a questão da legitimidade surge como fundamental. Este princípio é crucial para compreender a morosidade institucional no enfrentamento das mudanças climáticas. As instituições delineiam os padrões de condutas e políticas que são considerados aceitáveis e apropriados, influenciando diretamente quais diretrizes são mantidas ou descartadas. A ausência de uma legitimidade robusta em torno da ação política pode ser uma explicação significativa para a lentidão com que se abordam as urgentes questões climáticas.

Por outro lado, a mudança institucional pode ser combatida através da deslegitimação de novas ideias e roteiros cognitivos. Dependendo dos interesses dos atores poderosos, a legitimidade pode ser usada tanto para restringir como para encorajar a mudança institucional.

A definição de qual conduta deve ser considerada legítima ou “apropriada” é promulgada por atores com recursos suficientes para fazê-lo. As instituições que estão em intercâmbio ativo com o sistema social mais amplo, enredadas em redes de poder mais amplas, conferem-lhes legitimidade. A relação entre legitimidade e poder pode ser distinguida na política climática internacional, onde os atores dominantes são capazes de legitimar ferramentas políticas que correspondem a interesses económicos e não à mitigação das emissões de GEE.

Embora os cinco mecanismos de inércia institucional apareçam no texto como distintos entre si, é evidente que estão em grande medida interligados. Ao estudar quem tem os meios para legitimar ou deslegitimar instituições, tanto a legitimidade como o poder estão acoplados. Por outras palavras, os processos de legitimação dependem das relações de poder existentes. Além disso, o poder e a legitimidade estão ligados à dependência do caminho, uma vez que a escolha histórica por um caminho específico é legitimada por atores poderosos. Devido às incertezas relacionadas com os resultados das alterações climáticas, os intervenientes aplicam vários métodos e enquadramentos para resolver o problema. Os diferentes métodos e enquadramentos gozam de graus variáveis de legitimidade, que por sua vez está ligada aos custos de implementação de políticas, (Munck *et al.*, 2014).

No entanto, é útil separar analiticamente os cinco mecanismos, tendo em vista que os mesmos constituem, por si só, a inércia institucional. É também importante sublinhar que os mecanismos estão ligados a tipos específicos de instituições e vertentes do novo institucionalismo. Isto realça que, dependendo da abordagem teórica adaptada, as causas da inércia institucional tendem muitas vezes a ser conceitualizadas de uma forma distinta.

A literatura concernente às relações transnacionais, conforme exploração académica, destaca a agência na política de alterações climáticas. Tal campo investigativo dedica-se ao

exame do papel preponderante que as redes transnacionais de defesa de direitos desempenham na modelação de acordos climáticos internacionais e, de forma mais abrangente, na governança climática transnacional. Evidencia-se, nesta seara, que embora os povos indígenas enfrentem desafios significativos para exercer influência nas negociações internacionais sobre o clima, predominantemente devido à preponderância do "interesse da elite poderosa", eles lograram adquirir relevância por meio de diversas coalizões de defesa transnacionais. Estas incluem organizações não-governamentais ambientais que atuam no âmbito da política internacional. De tal modo, a agência "para além do Estado" emergiu como um vetor capaz de possibilitar múltiplos caminhos para transpor as barreiras estruturais existentes ao advento de mudanças, (Munck *et al.*, 2014).

Observa-se que a dependência da trajetória não apenas se estabeleceu como fenômeno relevante, mas também foi sugerida como uma estratégia viável para confrontar a inércia institucional. De fato, as decisões futuras relacionadas à política de mudanças climáticas tendem a ser moldadas pelas escolhas previamente realizadas, seguindo um padrão lógico e previsível que ecoa deliberações anteriores.

Por outro lado, a eficácia de empregar a inércia institucional com o intuito de reforçar políticas que beneficiem o clima depende fundamentalmente da habilidade dos atores envolvidos para desencadear essas mudanças no âmbito institucional. Essa necessidade ressalta a importância de concentrar-se na capacidade de ação dentro dos arranjos institucionais, uma abordagem que se mostra crucial, particularmente no contexto da busca por novos direcionamentos na política ambiental. A investigação sobre o papel da agência, portanto, emerge como um elemento central para o entendimento e a implementação de estratégias efetivas em resposta às alterações climáticas.

Concentrar-se nos processos e práticas específicos que podem deflagrar ou não mudanças institucionais proporciona uma compreensão mais holística da dinâmica entre as instituições e o comportamento, tanto individual quanto organizacional. Nesse contexto, os mecanismos de inércia institucional, discutidos no presente artigo de revisão, revelam-se essenciais. Eles iluminam as áreas em que o estudo da agência, seja sob a forma de empreendedorismo institucional ou outras manifestações, pode abordar com urgência a questão das alterações climáticas. Esta abordagem é uma verdadeira ponte sobre águas turbulentas, onde a necessidade de mudança clama por atenção imediata.

Por outro lado, a emergente literatura institucionalista serve como uma ferramenta analítica de grande valia, oferecendo explicações para a lenta evolução das instituições nas políticas de mudanças climáticas e sustentabilidade. A existência de barreiras, tais como cus-

tos elevados e incertezas, está inversamente relacionada com a implementação de práticas sustentáveis nas organizações. A dependência de trajetórias baseadas em práticas insustentáveis reduz a probabilidade de adoção de métodos sustentáveis eficazes. Organizações cujas estruturas de poder apoiam grupos com interesses opostos à sustentabilidade têm menor inclinação para abraçar práticas sustentáveis de maneira significativa. Ademais, a percepção de legitimidade dessas práticas dentro de uma organização potencializa a chance de sua efetiva implementação.

Este aprofundamento teórico não apenas complementam o estudo de Vogt e Weber (2019), Moore (2016), Norgaard (2013), Hornborg (2015) e Glikson (2017), mas também abre caminho para futuras investigações sobre como as organizações podem superar a inércia institucional para adotar práticas sustentáveis mais eficazes. A integração dessas perspectivas pode proporcionar uma compreensão mais robusta de como as organizações, podem implementar mudanças significativas em direção à sustentabilidade. A superação das inércias institucionais exige esforços em diferentes níveis e em diversos campos sociais, (Munck *et al.*, 2014).

Uma contribuição para isso foi apresentada por Olsonoski e Gianoli, (2024), ao analisarem a inércia institucional no setor de gestão de recursos hídricos relacionados ao controle de enchentes em Nova Orleans, Louisiana. Na visão de destes autores, a inércia institucional emerge como uma consequência direta das burocracias e quadros regulatórios profundamente enraizados, os quais, frequentemente, demonstram uma resistência à adaptação a novos paradigmas emergentes. Essas estruturas, solidamente estabelecidas, perpetuam as trajetórias históricas, criando obstáculos consideráveis à implementação de práticas tanto inovadoras quanto sustentáveis. De forma concomitante, os caminhos previamente trilhados e os aprisionamentos resultantes podem intensificar esse dilema. Os investimentos históricos, abrangendo esferas tanto financeiras quanto políticas, tendem a se entrelaçar com tecnologias ou metodologias específicas, tornando o desvio das rotas previamente estabelecidas uma tarefa árdua. Assim sendo, compreende-se a inércia institucional como a resistência ou a morosidade demonstrada pelas instituições estabelecidas em se adaptarem a novas circunstâncias ou em adotarem práticas inovadoras.

No contexto da gestão da água urbana, esta inércia provém frequentemente de diversas fontes. Em primeiro lugar, os quadros regulamentares e as estruturas burocráticas podem ser rígidas, dificultando a rápida tomada de decisões e a implementação de novas tecnologias ou políticas. Em segundo lugar, considerações financeiras, incluindo custos irrecuperáveis nas infra-estruturas existentes, podem prender as cidades em sistemas obsoletos, mesmo quando estão disponíveis alternativas mais eficientes. Ao analisarem o trabalho de Saleth e Dinar

(2005), observaram que, no contexto da água, as instituições são subjetivas, influenciadas por trajetórias históricas, estruturadas hierarquicamente e aninhadas tanto em termos de organização quanto de alcance geográfico. Estas estão profundamente enraizadas no contexto cultural, social, econômico e político, conforme proposto por Lee (1999).

Para conduzir suas análises eles se referenciam no trabalho, já citado, de Munck *et al.* (2014) que apresenta os cinco mecanismos principais de inércia institucional existentes na nova literatura institucionalista: (1) custo, (2) incerteza, (3) dependência da trajetória, (4) poder e (5) legitimidade. Porém utilizaram também o trabalho de Boston e Lempp (2011), que em vez de identificar fatores específicos como forças inerciais, argumentam que quatro “assimetrias” contribuíram para pouca ou nenhuma ação: (1) um desequilíbrio na responsabilização política perante a população votante e uma concentração no curto prazo; (2) os elevados custos da adaptação às alterações climáticas no presente para beneficiar as gerações futuras; (3) um desequilíbrio de poder e influência na política às custas de grande parte do público; e (4) falta de representação do capital natural e dos serviços ecossistêmicos na economia atual.

Outra contribuição a ser destacada do trabalho de Olsonoski e Gianoli, (2024), é a contribuição conceitual apresentando a variável “conjunturas críticas” e suas contribuições para o entendimento da inércia institucional. Baseados nos trabalhos de Hanger-Kopp *et al.* (2022); Sorensen, (2018); Gawronski e Olson (2013); Hogan e Doyle (2007); Capoccia e Kelemen, (2007), os autores argumentam que as conjunturas críticas são períodos de tempo em que a inércia institucional pode ser interrompida, permitindo que ocorram mudanças no ambiente institucional. As mudanças não são, contudo, uma exigência de conjunturas críticas; em vez disso, se alternativas fossem consideradas, mas finalmente rejeitadas, uma conjuntura crítica ainda pode ter ocorrido. Afirmam assim que conjunturas críticas ocorrem durante a “desestabilização de uma ordem institucional existente”, e esta desestabilização muitas vezes, embora não exclusivamente, ocorre devido a choques exógenos à ordem institucional.

A presença de condições permissivas e produtivas pode tornar as conjunturas críticas mais viáveis e aparentes. A literatura sobre conjunturas críticas argumenta frequentemente que o resultado de tal período é o estabelecimento de um novo caminho dependente da trajetória. Deste modo, num contexto de inércia institucional, a contingência implica que existe um conjunto de opções possíveis que podem ou não induzir mudanças em larga escala durante um período de conjuntura crítica.

A conclusão do estudo de Olsonoski e Gianoli, (2024) é que, a inércia institucional surge de burocracias arraigadas e quadros regulatórios que muitas vezes resistem à adaptação aos paradigmas emergentes. Estas estruturas profundamente enraizadas perpetuam trajetórias

históricas e dificultam a adoção de práticas inovadoras e sustentáveis. Simultaneamente, os percursos e os aprisionamentos podem agravar ainda mais o dilema, à medida que os investimentos históricos, tanto financeiros como políticos, se interligam com tecnologias ou abordagens específicas, dificultando o desvio dos rumos estabelecidos. A dinâmica complexa relacionada com a inércia institucional pode ser investigada concentrando-se, em primeiro lugar, nos fatores que contribuem para a inércia institucional. Esta abordagem contribui então para uma compreensão mais profunda das razões pelas quais conjunturas críticas podem ou não conseguir alterar os caminhos existentes e quebrar os bloqueios existentes.

O avanço da abordagem da inércia institucional intraorganizacional engloba algumas proposições do novo institucionalismo. A concepção de inércia institucional expande as possibilidades de entendimento de padrões de gestão, adoção, alteração, manutenção e rejeição de práticas. Ressalta-se que os alicerces dessa abordagem estão, em certa medida, alinhados com os princípios do Institucionalismo Orientado pela Prática, pois tal perspectiva se concentra na explicação da inércia institucional, levando em conta a dinâmica intraorganizacional, a gestão das práticas e os efeitos institucionais codificados pelas organizações.

## **2.5 O percurso teórico e a abordagem da lacuna analítica**

A fundamentação teórica apresentada constrói um percurso que se inicia nos pilares do neoinstitucionalismo (Meyer; Rowan, 1977; Dimaggio; Powell, 1983) e avança para debates contemporâneos, como o pluralismo de lógicas (Greenwood *et al.*, 2011) e as respostas estratégicas (Oliver, 1991). O texto explora ainda concepções processuais da mudança, como o "devir" (Arvidson, 2018; Tsoukas; Chia, 2002), e a influência formativa do imprinting histórico (Stinchcombe, 1965; Wei, 2017). Esse panorama é enriquecido pelo diálogo com as Teorias da Prática (Schatzki, 2001; Smets *et al.*, 2017) e pela conceituação da Lógica da Sustentabilidade (Zimmermann, 2020) e dos mecanismos de Inércia Institucional (Aksom, 2022; Munck *et al.*, 2014). Apesar da sólida cobertura conceitual, essa própria abrangência evidencia uma lacuna analítica crucial. Os conceitos de agência, trabalho institucional, lógicas e inércia são apresentados de forma segmentada, como correntes teóricas que dialogam, mas não como componentes de um sistema dinâmico integrado. A fundamentação define as "peças" do quebra-cabeça, mas não oferece o "manual de montagem" que explique como a agência (Emirbayer; Mische, 1998) não apenas gera trabalho institucional (Lawrence; Suddaby, 2006), mas como o resultado desse processo — a inércia — se torna a nova condição estrutural que retroalimenta (ou restringe) a própria agência. A literatura tem apontado persistente-

mente para essa fragmentação. Corre-se o risco de tratar esses conceitos como um mero "kit de ferramentas" (Lounsbury *et al.*, 2021), aplicando-os isoladamente e perdendo a visão do processo. A superação da dualidade clássica estrutura-agência (Giddens, 1984) exige mais do que o reconhecimento da interação; exige a modelagem de seus mecanismos cíclicos. Contudo, uma análise crítica desta fundamentação, sob a ótica do objetivo central da tese — compreender o Paradoxo da Inércia —, revela uma lacuna analítica crucial. Falta, portanto, um modelo operacional que explique como essas variáveis interagem de forma recursiva e integrada. Como, na prática, a agência (Emirbayer; Mische, 1998) não apenas gera trabalho institucional (Lawrence; Suddaby, 2006), mas como o resultado desse processo — seja a mudança ou a própria inércia — se torna a nova condição estrutural que retroalimenta ou restringe a agência futura? A superação da dualidade clássica estrutura-agência (Giddens, 1984) exige mais do que o reconhecimento da interação; exige a modelagem de seus mecanismos cíclicos para a análise empírica.

Figura 1- Percurso teórico e lacuna analítica.



Fonte: Elaborada pelo autor com auxílio da IA Gemini/Canvas

A literatura aponta para o risco de tratar esses conceitos como variáveis que não se interrelacionam (Lounsbury *et al.*, 2021), aplicando-os isoladamente e perdendo a visão do processo. Visando contribuir com o preenchimento desta lacuna — a ausência da recursividade — que foi elaborado uma metassíntese de estudos de caso sobre apropriação da sustentabilidade em micro destilarias de cachaça, baseado no modelo proposto por Room (2013) nortada pela seguinte questão: Como e porque, as microdestilarias de cachaça se apropriam da susten-

tabilidade, ao se considerar a complexa interação entre suas motivações subjacentes, as práticas efetivamente adotadas e as persistentes forças da inércia institucional?

Ainda para complementar e fortalecer os instrumentos teóricos para a análise da lacuna teórica citada acima durante a construção dos múltiplos casos desta tese, elaborou-se também uma revisão integrativa segundo a proposição de Torraco (2005) em 31 casos de várias áreas de atuação econômica. A pergunta norteadora da revisão integrativa foi, "Existe uma integração entre as variáveis agência e estrutura, trabalho institucional, lógica institucional e inércia institucional que demonstre ou sugira uma relação circular e/ou recursiva?". A formulação desta questão foi desenhada para forçar a análise a ir além dos conceitos isolados, focando explicitamente em seus ciclos de retroalimentação.

Estas duas contribuições teóricas (metassíntese e a revisão integrativa) serviram de referência para a proscrição de um arcabouço analítico customizado que conecta a fundamentação teórica geral à investigação empírica. Estes dois trabalhos teóricos, portanto, concluem a fundamentação teórica, servindo como a ponte operacional indispensável para a condução dos oito estudos de caso que se seguem. Uma vez que a metassíntese fornece o "mapa" para diagnosticar o estado das organizações e a revisão integrativa fornece o "motor" para explicar o processo da mudança.

### 2.5.1 O processo de apropriação da sustentabilidade

O processo de **apropriação da sustentabilidade** em campos organizacionais tradicionais, como o das microdestilarias de cachaça, configura-se como um fenômeno de rica complexidade (Bansal; Roth, 2000; Hahn *et al.*, 2015). Para além das justificativas simplistas sobre a inércia do setor, empreendeu-se uma **metassíntese qualitativa** para compreender as dinâmicas subjacentes que condicionam as respostas organizacionais. Este esforço de investigação resultou na construção de um modelo teórico de médio alcance, que articula as forças da tradição, os paradoxos da gestão e a emergência de novas lógicas de valor, conforme apresentado abaixo

A dificuldade em transpor a sustentabilidade de uma mera ideia para uma rotina operacional efetiva, demanda um arcabouço que transcenda a Teoria Institucional clássica (Dimaggio; Powell, 1983). Assim a reflexão teórica do trabalho se concentrou em articular três pilares para construir uma **lente analítica consistente: Apropriação da Sustentabilidade** - conceituada como o processo dinâmico de **internalização e tradução efetiva** dos princípios sustentáveis nas rotinas e estratégias organizacionais (Hahn *et al.*, 2015). **Teoria dos Parado-**

**xos** - Utilizada para entender as tensões inerentes (Smith; Lewis, 2011), como o conflito entre a **viabilidade econômica de curto prazo** e a **responsabilidade ambiental de longo prazo**, que atua como um freio na apropriação. **Teoria Institucional (Inércia)** - Fornece o contexto das forças de permanência (Hannan; Freeman, 1984), que foram operacionalizadas em três dimensões de inércia — **Regulativa, Normativa e Cognitivo-Cultural** — para identificar as barreiras sistêmicas (Scott, 2001; Aksom, 2022).

A elaboração de um referencial analítico tripartite teve como principal contribuição a construção de um referencial analítico enriquecido, organizado em três pilares, que permite "desmontar" o fenômeno da apropriação sendo:

1. O Pilar das Motivações (O "Porquê"): identificou-se um mosaico de racionalidades que impulsionam o engajamento, classificando-as em três categorias principais: Motivações Instrumentais: Alinhadas ao business case for sustainability, onde a sustentabilidade é uma ferramenta para fins econômicos. Isso inclui ações defensivas (evitar multas, reduzir custos com resíduos) e proativas (agregar valor com certificações, gerar vantagem competitiva), conforme a lógica da ecoeficiência (Porter; Van Der Linde, 1995). Motivações Relacionais e de Legitimidade: O engajamento visa a "licença social para operar" (Suchman, 1995), respondendo a pressões institucionais (Dimaggio; Powell, 1983) e de stakeholders (Freeman, 1984). Essas pressões podem ser coercitivas (leis), miméticas (imitação de concorrentes) ou normativas (pressão de associações). Motivações Éticas e Axiológicas: Impulsos intrínsecos que nascem de um sistema de valores e base moral da liderança, independentemente de ganhos financeiros ou pressões externas (Aguinis; Glavas, 2012).

2. O Pilar das Práticas (O "Quê"): Este pilar avalia a materialização do engajamento através de dois eixos: Eixo da Natureza: Distingue práticas substantivas (mudanças tangíveis e verificáveis nos processos) de práticas simbólicas (focadas na aparência, caracterizando o decoupling ou greenwashing) (Rossoni *et al.*, 2020). Eixo da Profundidade: Avalia a integração da prática em um contínuo de maturidade: Operacional-Funcional: Nível reativo, focado em controle de poluição (ex: lagoa de vinhoto). Tático-Gerencial: Nível proativo, integrando a sustentabilidade à gestão da cadeia de valor interna (ex: uso de bagaço como bioenergia e vinhoto em fertirrigação, fechando o ciclo). Estratégico-Institucional: Nível de inovação, onde a sustentabilidade redefine o modelo de negócio (ex: biodigestor que gera novas receitas). Regenerativo: Nível aspiracional, onde a organização busca ativamente restaurar ecossistemas (Wahl, 2016).

3. O Pilar da Inércia Institucional (O "Por que não"): Baseando-se em Scott (2001) , identificou-se as barreiras que freiam a transição: Inércia Regulativa: Obstáculos no ambiente legal, como "vácuos institucionais" (Dekel-Dachs, 2021) , fiscalização ineficiente ou leis contraditórias .Inércia Normativa: Barreiras culturais e sociais, como o peso da tradição ("meu avô sempre fez assim") e o ceticismo em relação a novos métodos .Inércia Cognitivo-Cultural: Barreiras mentais dos gestores, como modelos que veem a sustentabilidade apenas como custo (Prahalad; Bettis, 1986) , falta de conhecimento técnico e a "dependência de trajetória" (path dependence) (Sydow *et al.*, 2009).

A análise inter-casos revelou que a apropriação da sustentabilidade se manifesta em quatro configurações recorrentes, ou **arquétipos**, que representam as distintas lógicas de gestão da sustentabilidade:

Quadro 2 - Arquétipos.

| <b>Arquétipo</b>  | <b>Motivação Dominante</b>  | <b>Prática Dominante</b>   | <b>Inércia Limitante</b>   |
|---|---|--|--|
| Tradicionalista Reativo (4 casos iniciais)                | <b>Relacional (Coercitiva):</b><br>Medo de multas/fiscalização.                             | <b>Operacional-Funcional:</b> Conformidade legal mínima (ex: lagoa de estabilização simples)                   | <b>Cognitivo-Cultural/Normativa:</b> "Meu avô fazia assim", custo é um luxo.                                     |
| <b>Otimizador Instrumental</b><br>(Mais Comum)            | <b>Instrumental (Econômica):</b> Redução de custos e aumento de eficiência.                 | <b>Tático-Gerencial:</b> Integração de ciclo interno (ex: fertirrigação, aproveitamento energético de bagaço). | <b>Regulativa/Cognitiva:</b> Ausência de incentivos/Visão de sustentabilidade limitada ao <i>business case</i> . |
| <b>Empreendedor de Nicho Sustentável</b><br>(Estratégico) | <b>Relacional (Legitimidade Proativa):</b> Diferenciação de mercado, certificação orgânica. | <b>Estratégico-Institucional:</b> Re-branding, foco em <i>terroir</i> sustentável, inovação em governança.     | <b>Econômico-Financeira:</b> Alto custo de certificação e nicho de mercado limitado.                             |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <b>Visionário Regenerativo</b> (Aspiracional) | <b>Ética e Axiológica:</b> Sentido de dever moral e propósito. | <b>Regenerativa:</b> Busca ativa por impacto positivo (ex: reflorestamento, cooperativismo social). | <b>Regulativa/Normativa:</b> Falta de regras claras para a regeneração e ceticismo do mercado. |
|---|--|---|--|

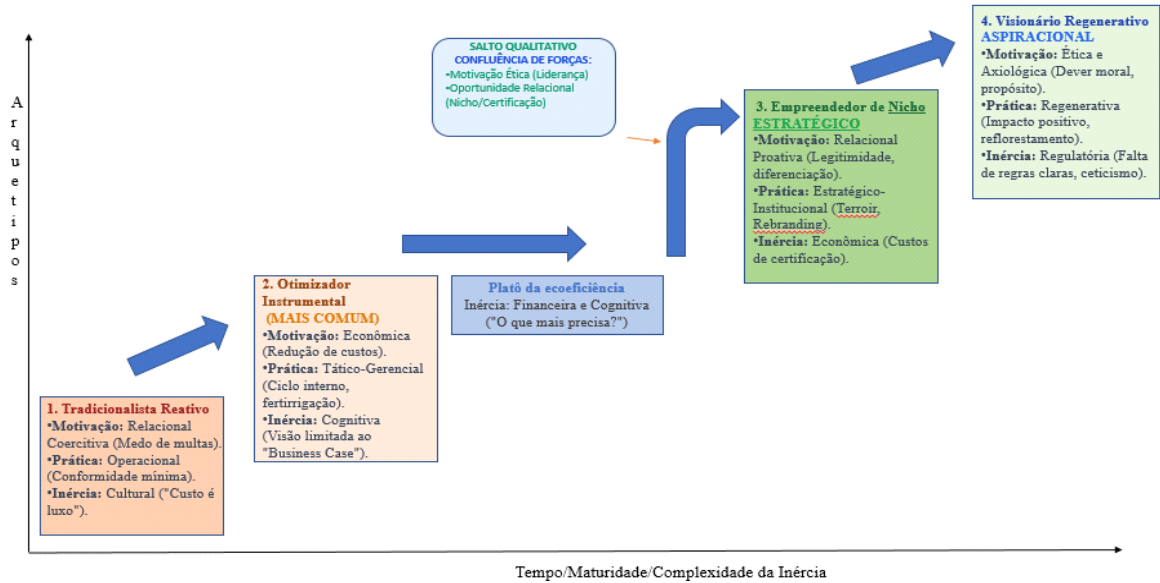
Fonte: Elaborado pelo autor

Os arquétipos foram construídos por **associação indutiva**. A partir da análise das **transições** e das **barreiras** entre estes arquétipos, o trabalho derivou o modelo teórico e o conjunto de proposições:

- **Modelo Teórico:** Propõe que a **superação do "platô da ecoeficiência"** (o limite do Otimizador Instrumental, focado apenas em custo) exige uma **reconfiguração cognitiva e de governança**.

- **Proposições:** São inferências teóricas de médio alcance que explicam a dinâmica da transição. Uma proposição central é que **a transição para arquétipos mais avançados (Empreendedor ou Visionário) é catalisada pela confluência entre a ética da liderança (Motivação Axiológica) e pressões legítimas de stakeholders (Motivação Relacional Proativa)**. Isso sugere que o avanço não é puramente econômico, mas sim um resultado da interação entre a moralidade intrínseca e o ambiente externo.

Figura 2- Modelo Teórico de Apropriação.



Fonte: elaborado pelo autor

As contribuições desta metassíntese são multifacetadas, atendendo tanto ao rigor teórico quanto à relevância empírica, sendo elas: **Modelo Teórico de Apropriação** que oferece um arcabouço inovador que integra Motivação, Prática e Inércia, elucidando as diferentes **vias de apropriação** da sustentabilidade, o que contribui para preencher uma lacuna na literatura de Administração no contexto do agronegócio artesanal. A **Taxonomia da Inércia Aplicada** que apresenta uma operacionalização da inércia institucional em categorias (Regulativa, Normativa, Cognitivo-Cultural) que são analiticamente útil para explicar **por que a inércia persiste** mesmo diante de soluções técnicas viáveis.

Esta metassíntese e o modelo de arquétipos auxiliam fundamentalmente no entendimento da **recursividade** nos estudos de caso da seguinte forma: A **recursividade** refere-se à natureza cíclica e de interdependência entre a estrutura (o campo institucional, a inércia) e a agência (a ação do produtor, a motivação). Os estudos de caso individuais geralmente capturam um **momento** ou uma **trajetória linear** dessa dinâmica.

Deste modo o modelo de arquétipos, ao sintetizar 14 casos, revela que a **recursividade é a regra, não a exceção**:

- **Recursividade da Inércia:** O Tradicionalista Reativo não é estático; ele está preso em um ciclo recursivo onde a **inércia Cognitivo-Cultural** (a mentalidade) reforça a **Inércia Regulativa** (a informalidade), que, por sua vez, limita o acesso a recursos e tecnologias que poderiam quebrar o ciclo.

• **Recursividade da Transição:** O modelo demonstra que, para haver uma transição (do Otimizador para o Empreendedor), é necessário que a **agência (a ética da liderança) reconfigure a estrutura cognitiva** (a interpretação do valor da sustentabilidade) que, por sua vez, permite a **mobilização de novas práticas** que alteram a posição da organização no campo institucional.

Assim, a metassíntese, fornece a **teoria de médio alcance** que explica **por que** um produtor do caso E4 (Tradicionalista) pode, eventualmente, mover-se para o estágio do caso E12 (Visionário), mostrando que a mudança é um processo **paradoxal e não-linear**, onde as forças da permanência e da mudança se alimentam mutuamente. O entendimento da recursividade, neste contexto, passa a ser a capacidade de identificar os **gatilhos de reconfiguração** que permitem à agência superar a inércia estruturalmente imposta.

### 2.5.2 Proposta do modelo de recursividade

A construção do modelo de recursividade fundamenta-se em uma revisão integrativa, segundo a proposta de Torracco (2008), na síntese de 31 estudos de caso qualitativos, selecionados por sua densidade empírica e alinhamento com a teoria institucional. Ao integrar evidências de diversos setores, identificou-se um padrão consistente de interdependência cíclica entre agência, estrutura, trabalho institucional, lógicas e inércia. Essa análise sugere que a estabilidade e a mudança não são estados estáticos, mas resultados de um processo contínuo de construção social, conforme preconizado por Giddens (2009) e Scott (2008). A seguir, apresentam-se os mecanismos que conectam essas forças na prática, demonstrando como a interação entre os elementos identificados sustenta a dinâmica institucional.

#### 2.5.2.1 Agência e trabalho Institucional como elementos indutores da Dinâmica Institucional

O primeiro padrão que emerge de forma clara é que a agência e o trabalho institucional funcionam como os motores primários da dinâmica de um campo. A capacidade dos atores de interpretar e agir sobre as estruturas (agência) é o que impulsiona a mudança. Essa agência, no entanto, não é abstrata; ela se manifesta por meio do trabalho institucional concreto, seja para criar novas práticas, manter as existentes ou romper com elas. A relação entre os dois é circular: o trabalho institucional é o veículo da agência, mas seu sucesso depende do contexto e das estruturas que ele mesmo busca alterar. Os estudos analisados oferecem um rico painel dessa dinâmica em diferentes setores. No setor de saúde, por exemplo, Almeida e Silva (2020) mostram como médicos realizam um intenso trabalho institucional para legitimar novas práticas de gestão hospitalar, mesmo enfrentando a resistência de normas e grupos tradicionais. Já

no setor público, a importância desse trabalho fica evidente pelo seu oposto: Souza *et al.* (2021) observaram que reformas impostas "de cima para baixo", sem um esforço para engajar os atores e construir legitimidade, resultaram em mudanças apenas superficiais. A dinâmica também funciona para criar novos modelos, como visto no agronegócio, onde Santos e Pereira (2021) documentaram como cooperativas hibridizam as lógicas de mercado e de comunidade através do trabalho institucional. De forma semelhante, no setor bancário, Lima e Rocha (2022) analisam os bancos comunitários como exemplos de agentes que realizam um trabalho deliberado para desafiar a lógica hegemônica do sistema financeiro, conseguindo legitimar novas práticas sociais de crédito.

### **2.5.2.2 O dualismo entre lógicas e práticas**

O segundo padrão claro que emerge da análise é o dualismo entre o trabalho institucional e as lógicas institucionais. De um lado, os atores realizam trabalho institucional para tentar mudar ou reforçar as lógicas de um campo. Do outro, são essas mesmas lógicas que definem o que é possível fazer, quais ações são vistas como legítimas e quais recursos podem ser mobilizados. A capacidade de um agente de transformar, hibridizar ou manter uma lógica dominante depende dos recursos que ele consegue reunir e da legitimidade que sua ação alcança. Os casos analisados mostram essa interação acontecendo de formas distintas. No setor financeiro, por exemplo, viu-se como o trabalho conjunto de investidores e grupos ativistas conseguiu, aos poucos, alterar a lógica dominante do campo para introduzir a pauta do investimento sustentável. Na indústria da moda, essa dinâmica gera uma tensão visível: a lógica do fast fashion entra em choque com a lógica emergente da sustentabilidade. O resultado, como apontam Oliveira e Mendes (2020), não é uma transformação radical, mas um processo de adaptação e hibridização, com inovações incrementais. A luta também acontece no sentido contrário. No setor de tecnologia, o estudo de Ribeiro e Costa (2021) mostrou a dificuldade que as startups têm para introduzir novas lógicas de negócio. Elas esbarram na predominância das normas das grandes corporações, que realizam um constante trabalho de manutenção para proteger sua posição dominante. E, às vezes, a lógica existente é tão forte que bloqueia quase que por completo a mudança. No setor jurídico, a cultura burocrática e formalista, consolidada ao longo de séculos, cria uma imensa dificuldade para a adoção de práticas de gestão mais inovadoras, mesmo diante das tentativas de transformação por parte de novos atores.

### **2.5.2.3 Estrutura organizacional e o paradoxo da inércia institucional**

A estrutura de uma organização pode ser vista como reflexo concreto das lógicas institucionais que a governam. Ela materializa e reforça essas lógicas no dia a dia. Mas essa relação é uma via de mão dupla. As estruturas também são constantemente ajustadas quando as lógicas mudam. Vemos isso em universidades que precisam adaptar sua organização para conciliar a lógica acadêmica com a de mercado. O mesmo acontece em grandes redes de varejo, que incorporam práticas de sustentabilidade em sua operação para ganhar legitimidade social. É nesse ciclo que a inércia institucional se torna um ator principal. Ela funciona como uma força de estabilização. A dependência de trajetória e a legitimação de práticas antigas tornam a inércia uma força poderosa, que muitas vezes impede a mudança. A dificuldade da indústria automobilística em migrar para tecnologias sustentáveis é um exemplo claro dessa resistência estrutural. Da mesma forma, a transição energética global esbarra em imensas barreiras institucionais já estabelecidas. Mas essa inércia não é um muro intransponível. Os casos que analisou-se mostram que ela pode ser contornada ou superada. A mudança geralmente acontece de forma progressiva, impulsionada pela ação de agentes estratégicos. No setor educacional, por exemplo, a adoção de metodologias ativas encontra muita resistência, mas avança aos poucos, graças ao trabalho de gestores inovadores que encontram e exploram brechas no sistema. Outro exemplo vem das empresas familiares. Elas conseguem mitigar a resistência à inovação ao criar estratégias híbridas, que conciliam a lógica da tradição com a necessidade de inovar.

### **2.5.2.4 A relação recursiva e a influência do contexto setorial**

A análise final dos casos levou a uma conclusão central: as cinco variáveis discutidas – agência, estrutura, trabalho, lógicas e inércia – não funcionam de forma isolada. Elas formam um sistema recursivo, onde cada uma influencia e é influenciada pelas outras em um ciclo contínuo de mudança e estabilidade. No entanto, a forma como esse ciclo se manifesta não é universal. A análise mostra que o contexto do setor é um fator determinante. Em setores altamente regulamentados, como energia, saúde ou o jurídico, a mudança tende a ser lenta e incremental. A dependência de trajetória é forte, a agência dos atores é mais contida e as transformações são, na maioria das vezes, respostas a pressões regulatórias externas. O cenário é diferente em setores que convivem com múltiplas lógicas, como o agronegócio, o varejo e a moda. Aqui, encontra-se mais flexibilidade e uma clara propensão à hibridização. A mudança acontece através da negociação e da experimentação, resultando em arranjos organizacionais inovadores que combinam elementos de diferentes mundos. Por fim, em setores com maior

flexibilidade estrutural, como o de tecnologia ou certos nichos financeiros, a agência parece ter mais autonomia para desafiar o status quo e reconfigurar práticas. Mesmo nesses casos, porém, a resistência das lógicas e dos atores dominantes ainda é um fator relevante. Essa análise contextual reforça um ponto crucial: não existe uma "receita de bolo" para a mudança institucional. O processo é sempre idiossincrático e emerge da tensão constante entre as forças de transformação (a agência e o trabalho institucional) e as forças de estabilidade (a estrutura, as lógicas e a inércia).

### **2.5.2.5 Estágios do modelo de recursividade**

A análise e discussão dos padrões emergentes, levou a proposição de um modelo teórico. Este modelo articula as cinco variáveis estudadas em um ciclo de influência mútua e contínua. A principal ideia é que a mudança e a estabilidade institucional não seguem uma linha reta, de causa e efeito. O processo é recursivo. A seguir, detalha-se este modelo, que se desenrola em um ciclo de cinco etapas interligadas, onde cada variável afeta e é afetada pelas demais.

Etapa 1: A Agência Impulsiona o Trabalho Institucional: O ciclo se inicia com a agência.

Esta não é uma ação livre, mas a capacidade de agir (Emirbayer; Mische, 1998) que é sempre condicionada pela estrutura e pelo contexto existentes (Giddens, 1984). Essa capacidade de agir, essa intenção de mudança ou manutenção, só se torna concreta quando se materializa em Trabalho Institucional. O trabalho institucional é o veículo da agência; é o esforço deliberado de indivíduos e organizações para "criar, manter e desestruturar instituições" (Lawrence; Suddaby, 2006). A análise dos casos (ex: bancos comunitários, gestão hospitalar) demonstra que a agência dos atores (médicos, ativistas) é o que impulsiona o esforço (trabalho) para legitimar novas práticas.

Etapa 2: O Trabalho Institucional Modifica ou Reforça as Lógicas Institucionais

O Trabalho Institucional não ocorre no vácuo; ele é sempre direcionado a alterar ou defender Lógicas Institucionais. As lógicas são os sistemas de crenças, práticas e símbolos que definem o que é legítimo em um campo (Friedland; Alford, 1991). A relação é de mão dupla: o trabalho institucional é o motor que altera as lógicas, mas são as lógicas existentes que definem quais formas de trabalho são consideradas "legítimas" ou "possíveis". A análise dos casos (ex: moda, agronegócio) mostra como o trabalho de agentes de mudança leva à hibridização (mistura) de lógicas (ex: sustentabilidade + mercado), enquanto em campos rígidos (ex: jurídico), o trabalho de manutenção dos atores dominantes bloqueia novas lógicas.

### Etapa 3: As Lógicas Institucionais Moldam as Estruturas Organizacionais

As Lógicas Institucionais dominantes em um campo funcionam como o "projeto" que molda a Estrutura Organizacional. As crenças e normas abstratas (lógicas) se materializam em processos concretos, hierarquias, rotinas e tecnologias (estrutura). Quando as lógicas mudam, as estruturas são forçadas a se adaptar, como visto em universidades que precisam conciliar a lógica acadêmica com a de mercado, criando novas estruturas de gestão.

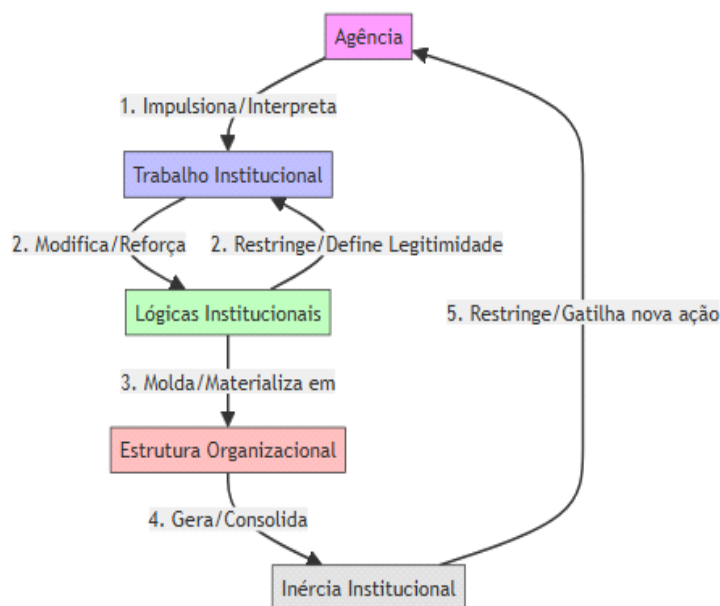
### Etapa 4: A Estrutura Organizacional Gera Inércia Institucional

Uma vez que a Estrutura Organizacional se consolida, ela se torna a principal fonte de Inércia Institucional. As rotinas, processos e investimentos materiais criam uma "dependência de trajetória" (North, 1990) que torna a mudança difícil e cara (Hannan; Freeman, 1984). A estrutura, desenhada para ser eficiente em um contexto, torna-se uma barreira no seguinte. O caso da indústria automobilística, com sua estrutura massiva baseada em combustíveis fósseis, ilustra como a estrutura gera uma poderosa inércia contra a transição tecnológica.

### Etapa 5: A Inércia Institucional Influencia a Agência (Fechando o Ciclo)

A Inércia Institucional não é um ponto final; ela é a nova condição estrutural que redefine o contexto para a próxima rodada de Agência. A inércia fecha o ciclo ao influenciar a agência de duas formas: 1. Restringindo: Ela limita o escopo de ação dos atores, tornando certas mudanças impensáveis ou caras demais. 2. Motivando: Paradoxalmente, a inércia e as tensões que ela gera (como a inadequação de práticas antigas a um novo contexto) podem funcionar como o principal gatilho para a mudança, estimulando novos agentes a realizar trabalho institucional para superá-la.

Figura 3- Ciclo Recursivo da Mudança e Estabilidade Institucional



Fonte: elaborado pelo autor com o auxílio da IA gemini/canva

Por meio da análise foi possível concluir que este ciclo é recursivo e seu ritmo é altamente dependente do contexto setorial. Este ciclo, detalha um modelo processual e dinâmico. Ele oferece o "motor analítico" necessário para investigar a recursividade nos oito estudos de caso. Enquanto o metassíntese permite diagnosticar o estado de uma microdestilaria (ex: "Otimizador Instrumental"), o ciclo fornece as ferramentas para explicar sua trajetória (ex: "Como a agência do fundador, ao realizar trabalho institucional focado na lógica de mercado, criou uma estrutura eficiente que agora gera inércia cognitiva, impedindo a transição para o arquétipo de Empreendedor de Nicho?").

A "Fundamentação Teórica" forneceu as definições e o panorama conceitual. Contudo, ela deixou uma lacuna operacional crucial: a ausência de um modelo integrado para a análise empírica da recursividade. Os Arquétipos e o Ciclo, posicionados como a conclusão deste referencial, preenchem precisamente esta lacuna, fornecendo o arcabouço analítico completo que embasa os estudos de caso que serão apresentados nos resultados e discussão. A metassíntese fornece o "O QUÊ": um framework de diagnóstico e uma tipologia de arquétipos para classificar e posicionar estaticamente as organizações. Já a revisão integrativa fornece o "COMO": um modelo processual e um ciclo recursivo de cinco estágios para explicar dinamicamente as trajetórias de mudança e estabilidade. Com este referencial teórico-analítico consolidado, a tese está agora plenamente equipada para conduzir a análise empírica dos oito estudos de caso, utilizando o framework de diagnóstico e o modelo processual para investigar,

em profundidade, a complexa recursividade do Paradoxo da Inércia na apropriação da sustentabilidade.

Em suma, a articulação entre a metassíntese (dimensão estática e diagnóstica) e a revisão integrativa (dimensão dinâmica e processual) consolida o arcabouço analítico desta tese. O modelo proposto não só busca preencher a lacuna teórica sobre a operacionalização da recursividade, mas oferece uma lente bifocal para a investigação empírica: permite, simultaneamente, situar as organizações em arquétipos de desempenho e explicar, através do ciclo de cinco etapas, as trajetórias de agência e inércia que as conduziram a tais posições. Com este instrumental teórico estabelecido, a pesquisa avança para a validação empírica da recursividade no contexto do Paradoxo da Inércia e da apropriação da sustentabilidade.

### **3 PRESSUPOSTOS EPSTEMOLÓGICOS, MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA DE CAMPO**

Nesta seção, faz-se uma exposição dos postulados filosóficos que serviram de orientação para a condução da investigação empírica. Delineia-se, também, a metodologia e as técnicas de pesquisa que foram empregados, bem como as trilhas ou trajetórias analíticas pelas quais os dados foram analisados. Esses aspectos foram fundamentais para a garantia de uma investigação robusta e coerente com os princípios científicos que a embasaram.

#### **3.1 Pressupostos filosóficos da pesquisa**

No cenário da construção do saber, emergiu a concepção do paradigma construtivista, baseado nas ontologias universalistas propostas por Berger e Luckmann (2004). O autor Spink e Frezza (2004) ressalta que essa abordagem interdisciplinar abarca reflexões advindas de distintos campos de estudo, englobando: a) a filosofia do saber, que questiona as fundações das abordagens representacionistas; b) a sociologia do saber, que critica a retórica da verdade científica e promove a noção de conhecimento como uma construção; e c) a ciência política e história, que estão empenhadas em fomentar novos saberes que alarguem a consciência e a libertação dos coletivos. Essa gênese e evolução paradigmática propiciaram o florescimento de diversas correntes filosóficas ou perspectivas construtivistas, como as vertentes social, sistêmica e empírica (Grand; Von Arx; Rüegg-Stürm, 2015). Conforme esses autores, o construtivismo social postula que o saber é o resultado de processos de construção social, com ênfase especial na institucionalização, objetivação e legitimação (Berger; Luckmann, 2004). Sob essa ótica, a realidade é percebida como uma construção social por e para os seres humanos, embo-

ra se reconheça que determinadas realidades específicas possam ser percebidas como objetivas, independentemente do nosso conhecimento sobre elas.

A perspectiva sistêmica, por sua vez, concebe a geração do saber como uma criação processual inerente, aberta a desenvolvimentos futuros e mediada pela comunicação. Tal visão reconhece a realidade como um conjunto de atividades contextualizadas, cuja existência é dependente da comunicação. Além disso, o construtivismo sistêmico diferencia os sistemas cognitivos e sociais e ressalta a importância da agência individual ou de entidades sociais nos estudos de fenômenos sociais (Grand; Von Arx; Rüeeggstürm, 2015).

A perspectiva empírica, orientada por um posicionamento ontológico, que reconhece a existência da realidade e propõe que nosso conhecimento sobre ela depende de como a acessamos, ou seja, das escolhas epistemológicas que fazemos. Em outras palavras, a percepção da realidade é influenciada por abordagens teóricas, categorias analíticas, métodos e domínio da linguagem (Spink; Frezza, 2004; Elder-Vass, 2012; Fleck, 2010). Conforme exposto por Grand, Von Arx e Rüeegg-Stürm (2015), o construtivismo empírico argumenta que a construção do saber não deve se basear exclusivamente em pressupostos, teorias ou categorias analíticas pré-existentes. A explicação da realidade e a geração do saber exigem uma capacidade reflexiva, uma aproximação das relações sociais, objetos e práticas, evitando a adoção de qualquer teoria como definitiva ou como uma verdade absoluta inquestionável.

O construtivismo empírico concebe a realidade social como contestável, plural, heterogênea e fluida. A abordagem prática desenvolvida por Theodore Schatzki, ao se articular com o construtivismo empírico, reconhece que a objetividade e a subjetividade são elementos que interagem para sustentar a criação e a modificação da realidade através de ações e práticas localizadas no tempo e no espaço. Além de incorporar a dualidade ontológica e admitir o pluralismo epistemológico, o construtivismo empírico valoriza a heterogeneidade de mecanismos, as práticas situadas e as atividades humanas no processo de construção e transformação da realidade em contextos específicos. A concepção construtivista emergente, conforme descrito por Fleck (2010), nega a dicotomia entre o observador e o objeto observado, bem como entre o concreto e o imaginário. Nessa perspectiva, a realidade é composta por linguagens, entidades, objetos e seres vivos, incluindo os humanos e sua natureza histórica enquanto seres sociais. A geração de conhecimento sobre a realidade é entendida como um processo recíproco, sendo ao mesmo tempo produto e criadora de um estilo de raciocínio científico desenvolvido por um grupo de pesquisadores que elaboram teorias e métodos de investigação para elucidar a realidade. Assim, o estilo e o grupo de pensamento fornecem um arcabouço para a elaboração e a disseminação do saber. Segundo Fleck (2010), esse conhecimento é sempre

parcial, efêmero e construído socialmente por um grupo de reflexão. Portanto, a utilização de diferentes abordagens ontológicas e epistemológicas resulta em explicações ou interpretações variadas.

Na abordagem ontológica construtivista delineada por Fleck (2010), rejeita-se tanto a concepção simplista do empirismo quanto o extremismo do idealismo, postulando-se que a noção de observação científica desprovida de pressupostos constitui um equívoco filosófico. Na prática investigativa, inexoravelmente se recorre a premissas filosóficas e teorias preexistentes. Ademais, reconhece-se que a construção da realidade é um processo que envolve interações recíprocas entre o natural e o cultural, o tangível e o intangível. Portanto, não se deve permitir interpretações que negligenciem a interdependência desses elementos. Nesse contexto, qualquer fato tido como científico comporta uma dimensão objetiva (tangibilidade) e outra subjetiva (social e discursiva), que, para fins analíticos, não devem ser consideradas isoladamente, uma vez que são facetas de uma mesma realidade, situada historicamente (Fleck, 2010). Nessa perspectiva ontológica, não se dá primazia nem ao objeto, como propugna o materialismo histórico, nem ao sujeito, como preconiza a fenomenologia, nem sequer à tangibilidade.

Essa ontologia construtivista reconhece a realidade estabelecida, abarcando suas dimensões sociais e materiais. Em outras palavras, admite-se que a realidade existe independentemente do conhecimento construído sobre ela (Barad, 2007). No entanto, a percepção da realidade que se nos depara é mediada pela linguagem (conceitos, teorias e categorias de análise) e pelas práticas, como parte dos processos de objetivação (Spink; Freza, 2004). Sob o prisma da ontologia construtivista, a linguagem é concebida como uma prática que, embora discursiva, exerce efeitos sobre a realidade (Barad, 2007). Logo, essas práticas possuem um caráter performativo que engendra tanto o sujeito quanto a realidade a ser conhecida, de modo que não há precedência entre eles nem status ontológico que implique uma determinação de um sobre o outro.

Os autores, Grand, Von Arx e Rüegg-Stürm (2015) defendem a ideia de que essas vertentes filosóficas, ao serem amalgamadas, proporcionam uma compreensão profunda das relações entre a abordagem estratégica como prática e a teoria do trabalho institucional. Essas vertentes filosóficas se empenham em: (a) desvelar os mecanismos subjacentes à formação, estabilização e manutenção da realidade, reconhecendo o papel preponderante da prática social nesse contexto; (b) sustentar que o conhecimento é fruto de uma construção social realizada por uma comunidade científica em interação com o mundo; (c) ressaltar a relevância da agência e da linguagem na configuração e transformação da realidade social; e (d) buscar uma

conciliação entre as dicotomias existentes nos níveis micro e macro-social, entre objetividade e subjetividade, e entre práticas situadas e coletivas, bem como entre estrutura e ação.

Estas reflexões ontológicas e epistemológicas encontram ressonância entre acadêmicos dedicados à promoção do Institucionalismo Orientado pela Prática, conforme discutido na fundamentação teórica deste projeto. Além disso, as escolhas ontológicas e epistemológicas deste trabalho ecoam o chamado de Zilber (2016) para um programa de pesquisa embasado em uma ontologia construtivista, no emprego de métodos qualitativos e no diálogo entre a teoria lógica e outras teorias da ação. Após elucidar os pressupostos epistemológicos e ontológicos que orientarão este projeto, passa-se à exposição do método de pesquisa e das justificativas para sua seleção.

### **3.2 Delimitação do Escopo da Pesquisa e Definição do Objeto de Análise**

No que se refere a pesquisa de campo, optou-se pela escolha de oito destilarias de pequeno e médio porte, integrantes do arranjo produtivo da cachaça artesanal no território nacional, com base em critérios específicos delineados para esta pesquisa. O primeiro critério, de natureza geográfica, determina a seleção de organizações situadas nas regiões oeste, central, nordeste e sul de Minas Gerais, na Bahia, São Paulo e Paraná que tem se sobressaído como produtor de cachaça de qualidade, visando abarcar uma diversidade territorial significativa. Em seguida, o critério da formalização foi considerado, de modo as destilarias escolhidas deveriam estar regularizada perante o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e o Ministério da Agricultura e Abastecimento (MAPA). Este critério possibilitou uma análise comparativa dos resultados dos estudos de caso, permitindo uma avaliação aprofundada das implicações da formalização para o setor. Por fim, o terceiro critério foi a natureza do processo produtivo, com a escolha de quatro destilarias que empregam práticas de produção orgânica e quatro que utilizam métodos convencionais, caracterizados pelo uso de produtos químicos e agrotóxicos nas lavouras de cana-de-açúcar. As peculiaridades desses métodos produtivos e as práticas a eles associadas foram examinadas em detalhes através da pesquisa de campo, proporcionando uma compreensão abrangente das diferentes abordagens produtivas no setor. A implementação desses critérios viabilizou um estudo de casos múltiplos, focando em um conjunto de destilarias de pequeno e médio porte que exibiram diferenças e semelhanças cruciais para a execução deste trabalho de investigação. Portanto, a escolha criteriosa das destilarias foi fundamental para assegurar a robustez e relevância dos resultados obtidos nesta tese.

Quadro 3- Caracterização das destilarias selecionadas para os casos

| Micro destilaria | Localização                    | Modelo de Produção | Volume de Produção (litros)                 | Perfil Estratégico e Diferenciais Competitivos  | Relevância Acadêmica/ Mercadológica  |
|------------------|--------------------------------|--------------------|---|---|--|
| Lageado          | BA (Chapada Diamantina)        | Orgânica           | ~15.000 a 20.000 (Micro/Pequeno)            | <b>Sustentabilidade e Agroecologia.</b> Foi a primeira cachaça com certificação orgânica do Brasil (2002). Foca em <i>terroir</i> de altitude e gestão ambiental. | Estudo de caso clássico de <b>Inovação Sustentável</b> . Demonstra como a certificação cria barreiras de entrada e nicho de mercado.                                   |
| Pequi            | Norte de Minas Gerais          | Orgânica           | ~10.000 a 14.000 (Limitada propositalmente) | <b>Escassez e Mito.</b> A marca mais lendária do país. Utiliza a estratégia de escassez artificial e <i>storytelling</i> Preço elevado (>R\$ 500).                | Exemplo de <b>Brand Equity</b> (Valor da Marca) baseado em tradição e litígio histórico (caso da patente da marca). Referência em <i>Valuation</i> de marcas de nicho. |
| Gardênia         | Região central de Minas Gerais | Orgânica           | ~30.000 Média Escala (Foco em Qualidade)    | <b>Terroir e Liderança Feminina.</b> Ênfase no "ciclo fechado" de produção orgânica e fermentação natural.  | Relevante para estudos de <b>Gênero no Agromercado</b> e práticas de <i>Compliance</i> ambiental rigoroso.   |
| Sepé             | Centro Norte                   | Orgânica           | ~10.000 (Micro)                             | <b>Adaptação Regio-</b>   | Demonstra a  |

|               |                                  |             |                        |   |  |
|---------------|----------------------------------|-------------|------------------------|---|--|
|               | do Paraná                        |             |                        | <b>nal.</b> Produção no sul do país, fora do eixo tradicional (MG/RJ). Foca em envelhecimento longo para reduzir acidez.                        | <b>Expansão Territorial</b> da caça de qualidade para o Sul, adaptando técnicas mineiras ao clima paranaense.                                |
| Lagoinha      | Sul de Minas Gerais              | Tradicional | ~10.000 (Micro)        | <b>Tradição Local.</b> Representa o "Alambique de Quintal" que sobrevive pela fidelidade regional e qualidade sensorial histórica.              | Caso de <b>Resiliência Organizacional</b> de pequenas firmas familiares em mercados saturados.   |
| Inconfidência | Campo das Vertentes Minas Gerais | Tradicional | ~10.000 (Micro)        | <b>Herança Histórica.</b> O alambique em atividade mais antigo do Brasil (c. 1755). Fermentação espontânea (indígena/selvagem) e fubá de milho. | O <b>Patrimônio Histórico</b> é o recurso central (RBV). A não-modernização é seu maior ativo. Essencial para estudos de História Econômica. |
| Barão         | Sudeste de Minas Gerais          | Tradicional | ~30.000 (Média escala) | <b>Qualidade Sensorial (Prêmios).</b> Foco agressivo em concursos de qualidade (Duplo Ouro na Expocachaça 22/23).                               | Estratégia de <b>Sinalização de Qualidade</b> (Signaling Theory). Usa prêmios para validar preço e entrada em novos                          |

|       |           |             |  |   |  |
|-------|-----------|-------------|--|---|--|
|       |           |             |  |   | mercados.  |
| Atena | São Paulo | Tradicional | Produz 1.532 garrafas (Limitada propositalmente) | <b>Inovação Radical e Luxo.</b> Uso de ouro comestível e blends desenvolvidos por <b>Inteligência Artificial.</b> | Rompimento de paradigma. Estudo de caso sobre <b>Marketing de Experiência</b> e uso de tecnologia de ponta em produto tradicional. |

Fonte: Elaborado pelo autor

A seleção criteriosa das organizações específicas para este estudo é intrinsecamente atrelada aos propósitos da tese. Pretendeu-se, por meio desta escolha, efetuar comparações analíticas entre os casos investigados, almejando gerar resultados e embasamentos teóricos mais robustos a respeito das realidades enfrentadas pelas micro, pequenas e médias destilarias selecionadas como objetos de estudo. A diversidade nas práticas gerenciais e as peculiaridades das abordagens adotadas por tais entidades ratificam a escolha dessas micro, pequenas e médias destilarias, que lidam com múltiplos desafios associados à incorporação da lógica de sustentabilidade, à realização de investimentos para a preservação do patrimônio cultural e material produtivo e à luta pela continuidade, que exige transformações e, primordialmente, investimentos em inovação e na adoção e implementação de práticas sustentáveis. Isso implica que as unidades de análise foram selecionadas com base na oportunidade que oferecem em termos de aprendizado e geração de novos saberes sobre a lógica de sustentabilidade e temas correlatos. A aplicação desses critérios é vista como um meio para auxiliar na busca por respostas às questões norteadoras desta pesquisa e para dar suporte ao alcance dos objetivos estabelecidos na tese (Godoi, 2006). Após a definição dos critérios para escolha das unidades de análise, inicia-se a discussão sobre a metodologia de pesquisa e o procedimento de coleta de dados, incluindo a elaboração de um estudo piloto.

### 3.3 Método de pesquisa e justificativas de escolha

A natureza do problema de pesquisa e as reflexões filosóficas acima descritas serviram de referência para a escolha da abordagem qualitativa e do método estudo de casos múlti-

plos. A aplicação deste método de pesquisa permitiu uma análise aprofundada da realidade das microdestilarias de cachaça, incluindo o contexto sócio-histórico, o poder dos agentes e as especificidades dos diversos trabalhos institucionais socialmente construídos da trajetória dos casos. O referido método, quando estruturado com precisão, gera descobertas significativas e profundas, abordando situações singulares ou diversas (Yin *et al.*, 2010; Flyvbjerg, 2011). O método de estudo de casos múltiplos carrega consigo um histórico robusto e uma aplicabilidade ampla na geração de conhecimento em gestão e, de forma mais específica, nos estudos fundamentados pelas variadas correntes da abordagem institucionalista. Trata-se de um método reconhecido e legitimado, especialmente quando se considera sua capacidade de originar novas perspectivas teóricas a partir de observações contextualizadas de múltiplos casos (Eisenhardt, 2021; Eisenhardt; Graebner, 2007; Siggelkow, 2007). A investigação acerca das lógicas institucionais e sustentabilidade tem sido empregada de maneira eficaz para elucidar como as lógicas orientam o uso da água nas montanhas costeiras do Canadá (Schneider; Andreaus, 2018), a coexistência de lógicas em empresas familiares (Ramzi; Sidani; Khalil, 2020) e o hibridismo de lógica em bancos islâmicos (Gümüşay *et al.*, 2020).

Em consonância com os preceitos da ontologia construcionista empírica, a abordagem qualitativa do método de estudo de casos múltiplos é particularmente propícia à natureza específica do problema de pesquisa delineado. Esta congruência metodológica, por si só, já constituiria um fundamento suficiente para a eleição desse método. No entanto, impera a necessidade de se debruçar sobre outras razões que sustentam tal escolha, desvendando o percurso metodológico a ser trilhado para o êxito deste projeto. A adoção do método de múltiplos estudos de caso encontra justificativa também nos seguintes aspectos: i) possibilita uma maior profundidade na exploração de conceitos e na observação e análise de práticas ou ações cotidianas nas organizações; ii) permite a triangulação de distintos procedimentos e técnicas de coleta e análise de dados, contribuindo para uma compreensão mais detalhada do processo de construção social da realidade e dos significados complexos atribuídos pelos atores coletivos; iii) enfatiza a contextualização do fenômeno investigado sob uma perspectiva histórica, levando em consideração as dimensões temporais e espaciais, bem como a conexão entre passado, presente e futuro; iv) é aplicável quando o problema de pesquisa busca compreender os motivos e os mecanismos de construção de determinados fenômenos; v) visa descrever, de maneira rica e precisa, os eventos com base nas percepções e no conhecimento que as pessoas possuem da realidade estudada; e vi) serve como referencial para a geração de novos saberes, baseando-se em análises comparativas que possibilitam algumas generalizações ou proposições teóricas para o conjunto dos casos analisados (Godoy, 2006; Yin, 2010; Eisenhardt; Gra-

ebner, 2007; Hartley, 1995). Para os propósitos desta tese, adotou-se a definição de estudo de caso proposta por Hartley (1995, p. 208), que o descreve como uma "investigação aprofundada e minuciosa que considera como unidade de análise uma ou mais organizações (ou grupos de indivíduos dentro delas). Neste tipo de pesquisa, os dados são coletados durante um determinado período, com o objetivo de realizar uma análise contextual e dos processos envolvidos no fenômeno em foco". Esta definição é apropriada para o contexto deste trabalho, visto que se pretende conduzir um estudo de casos múltiplos que responda às questões de pesquisa orientadoras deste projeto.

### **3.4 Procedimentos da pesquisa de campo**

No presente segmento, delineiam-se os procedimentos investigativos adotados, iniciando-se pela elaboração de um estudo de caso piloto. Este estudo inicial não apenas serviu como modelo para a condução de outros oito estudos de casos, mas também foi crucial para aferir a pertinência e a praticabilidade das metodologias de investigação sugeridas para esta tese. Constitui-se como um passo essencial para a confirmação e reprodução da versão definitiva das técnicas investigativas que foram expostas posteriormente. Assim, a replicação dos métodos metodológicos foi efetuada somente após sua análise e a ratificação do estudo de caso introdutório, conforme recomendado por Yin (2018). A etapa de coleta de informações, em qualquer modalidade de pesquisa, deve manter congruência com as interrogações investigativas e a orientação epistemológica estabelecida para a realização da tese. A escolha pela perspectiva construcionista, a essência do problema investigativo a ser examinado, a utilização de pesquisa qualitativa e a seleção do método de estudo de casos múltiplos legitimam a combinação de diversas técnicas de pesquisa qualitativa (Creswell; Clark, 2007).

De acordo com as recomendações de Yin (2010), a adoção do método de estudo de casos múltiplos permite ao pesquisador uma ampla exploração através de distintas fontes de dados. Creswell e Clark (2007) postulam que a triangulação de variadas metodologias de pesquisa contribui para a consecução de rigor e credibilidade no processo de coleta de dados. Isto ocorre pois as limitações inerentes a uma técnica específica de investigação podem ser mitigadas pela aplicação de outros procedimentos. Diante deste panorama, optou-se pela triangulação de diversas técnicas de coleta de dados, englobando a história oral da empresa, entrevistas em profundidade, diálogos, análise de conteúdo de site e documentos, bem como comunicados, fotografias e vídeos institucionais, quando pertinentes. No tocante à contextualização e ao resgate da trajetória histórica das micro e pequenas destilarias em estudo, recorreu-se aos recursos metodológicos da história oral temática. Esta abordagem foi empregada para capturar

os relatos dos aspectos históricos dessas organizações, abarcando as razões de sua criação, as transformações vivenciadas e a sua visão de mundo. Tal perspectiva considerou o entendimento do participante da pesquisa acerca das dimensões da sustentabilidade (Meihy; Ribeiro, 2011). Ademais, a aplicação dessa técnica propicia a construção de uma narrativa embasada na memória do indivíduo e testemunha-chave, conhecedor da história de cada uma das destilarias. A decisão de concentrar a coleta de dados primários em um único informante-chave por unidade de análise sustenta-se na premissa de que a validade qualitativa, neste desenho de pesquisa, emana da densidade analítica e da posição privilegiada do sujeito, e não da frequência estatística. Superando a lógica da saturação teórica pela repetição, adota-se aqui o conceito de "Poder da Informação" (*Information Power*), proposto por Malterud, Siersma e Guassora (2016). Segundo os autores, o tamanho da amostra é condicionado pela especificidade do objetivo e pela qualidade do diálogo: quanto mais focado o estudo e mais denso o conhecimento do participante sobre o fenômeno, menor a necessidade de múltiplos sujeitos para se atingir a robustez metodológica.

Nesse sentido, Boddy (2016) argumenta que uma amostra baseada em um único sujeito é justificável quando o caso é revelador e o indivíduo possui profundidade de conhecimento inacessível a outros atores. No contexto administrativo das micro e pequenas destilarias, a "intenção estratégica" e a memória histórica estão centralizadas na figura do proprietário ou gestor principal. A inclusão de múltiplos informantes operacionais poderia, neste caso específico, gerar ruído em vez de clareza (Braun; Clarke, 2021). Portanto, a validade do construto reside na capacidade de extrair mecanismos causais explicativos a partir dessa fonte qualificada (Maxwell, 2012), privilegiando o *insight* qualitativo em detrimento da contagem de ocorrências.

Para os propósitos desta tese, optou-se por narrar as histórias das pequenas e micro destilarias em um duplo movimento: "de fora para dentro", que envolve a inserção das microdestilarias estudadas no contexto sócio-histórico, e "de dentro para fora", que abrange o olhar externo de pessoas, instituições, jornalistas familiarizadas com a realidade das organizações estudadas, transcendendo assim os limites da visão dos gestores. No que concerne à elaboração da narrativa sobre o trajeto percorrido pelas micro e pequenas destilarias selecionadas, foi realizada uma primeira série de entrevistas em profundidade, abrangendo o proprietário, e ou gestor (detentores de conhecimentos acerca da história das micordestilarias e do universo produtivo da cachaça), que foram registradas em áudio. Para este momento utilizou-se entrevistas on line.

Com o advento da pandemia de Covid-19, a entrevista online emergiu como um instrumento valioso para a coleta de dados em estudos qualitativos. Nesse contexto, torna-se essencial a compreensão metodológica desse método para os pesquisadores. Contudo, é importante reconhecer que a entrevista online não serve como uma solução universal para todas as pesquisas, pois a adoção desse método deve estar alinhada com os objetivos específicos do estudo. Isso pode implicar a necessidade de explorar dinâmicas investigativas que integrem os espaços online e offline, visando capturar as diversas performances e interações nesses ambientes, bem como entender como as tecnologias influenciam as práticas sociais (Deslandes; Coutinho, 2020).

Conforme Deslandes e Coutinho (2020), a revisão do papel da tecnologia nas pesquisas sociais traz como principal consequência prática a conscientização por parte dos pesquisadores sobre o caráter dual da tecnologia. Por um lado, a tecnologia constitui o espaço privilegiado onde ocorrem as interações entre os interlocutores; por outro, ela facilita a extração, mensuração e análise dos dados. Desse modo, todas as fases da pesquisa são mediadas pelo ambiente digital, desde a análise exploratória inicial para reconhecimento do campo até a redação do documento final. Nesse processo, a fronteira entre os espaços offline e online torna-se cada vez mais tênue.

As entrevistas online apresentam diversos pontos fortes, que incluem: (1) uma maior abrangência geográfica, permitindo a inclusão de indivíduos de diferentes regiões; (2) economia de recursos financeiros e tempo, eliminando a necessidade de deslocamentos extensos para a coleta de dados; (3) aumento da segurança para participantes e pesquisadores, especialmente relevante no contexto de pandemia; (4) a viabilidade de abordar temas delicados, já que os participantes não estão fisicamente frente a frente com os pesquisadores nem em ambientes públicos, como universidades ou hospitais; e (5) a possibilidade de alcançar grupos socialmente marginalizados e estigmatizados, que podem estar mais hesitantes em participar de estudos presenciais. Além dos pontos fortes citados acima, as evidências indicam que as videoconferências resultam em um volume de dados significativamente maior em comparação às entrevistas realizadas por meio de texto, como mensagens instantâneas, e-mails e fóruns de discussão. Adicionalmente, as entrevistas online por videoconferência tendem a alcançar um nível de conexão entre pesquisador e participante similar ao das entrevistas presenciais, possivelmente devido ao uso integrado de recursos de áudio e vídeo, (Schmidt; Palazzi; Piccinini, 2020)

Também foram escrutinadas fontes documentais, englobando portais eletrônicos, publicações internas, revistas físicas e eletrônicas, compêndios estatísticos, programas governa-

mentais, dissertações e teses que versaram sobre as micro e pequenas destilarias, relatos midiáticos concernentes às entidades que foram analisadas e documentos oficiais cujo acesso eram permitido.

Para fins de alcançar os objetivos delineados, além das entrevistas, estabeleceu-se diálogos contínuos com os entrevistados das oito organizações eleitas como unidades de análise, ao longo do processo de análise e escrita, de cada caso. Esta interação dialógica, que se contrapõe a qualquer modalidade de comunicação unidirecional, é considerada valiosa por sua natureza dialógica, possibilitando uma compreensão aprofundada das dinâmicas de reflexão-ação intrínsecas ao fenômeno sob investigação (Menegon, 2004). Utilizou-se o critério de saturação dos diálogos para cada microdestilaria estudada como indicativo de escerramento desta etapa. A implementação desta metodologia de pesquisa qualitativa implicou a adoção de uma lógica indutiva e demandou uma imersão no contexto por um período suficiente para captar elementos essenciais sobre a lógica da sustentabilidade e seus impactos nas práticas organizacionais.

A triangulação deste conjunto de técnicas, direcionou a pesquisa ao rigor, à transparência e à fidedignidade ao longo do processo de coleta de dados. A utilização dessas distintas metodologias de pesquisa, além de prover informações para a contextualização sociohistórica das organizações em estudo, serviu como referencial para a elaboração de um repositório de dados qualitativos cujas análises forneceram uma compreensão aprofundada do problema de pesquisa investigado.

Essas observações, até certo ponto, indicaram a flexibilidade do trajeto metodológico da pesquisa qualitativa, reconhecendo-se que algumas modificações necessitaram ser feitas ao longo da pesquisa. No entanto, o estudo de caso preliminar contribuiu para a diminuição dos riscos e de outras dificuldades que surgiram no desenvolvimento dos estudos de casos múltiplos. O estudo piloto inicial foi realizado em uma micro destilarias de cachaça de alambique situadas no centro oeste de Minas, sendo ela formalizada e registrada no Ministério da Agricultura e Abastecimento (MAPA). A seleção dessa microdestilaria foi baseada na conveniência, no acesso aos dados, na redução de custos e no interesse em participar da pesquisa. Como reforça Flick (2004), em estudos de casos múltiplos, deve-se sempre começar com um caso único cuja investigação deve ser realizada em profundidade e servir como referência para as análises indutivas e comparativas entre os casos. O método de análise indutiva de resultados desta tese é discutido na próxima seção.

### 3.5 Procedimentos de análise dos resultados

A escolha pelo construcionismo empírico como lente epistemológica, conforme delineado anteriormente, impõe desafios analíticos específicos. Se a realidade organizacional não é um dado estático, mas uma construção contínua mediada pela linguagem e pela prática, o método de análise não pode se limitar a fragmentar as falas dos gestores em contagens de frequência. É necessário compreender *como* esses atores mobilizam discursos para construir identidades, justificar inércias e negociar a legitimidade de novas práticas. Para responder a essa exigência, esta tese adota uma estratégia analítica híbrida, sequenciando a **Análise Temática Reflexiva** proposta por Braun e Clarke (2006) e a **Análise de Posicionamento Narrativo** de Bamberg (2019).

Num primeiro nível de tratamento dos dados, a Análise Temática serve como ferramenta de ordenação do *corpus* empírico. Diferentemente de uma análise de conteúdo rígida, Braun e Clarke (2006) defendem uma abordagem reflexiva, onde os temas não "emergem" passivamente, mas são gerados ativamente pelo pesquisador através de sua interação com os dados e a teoria. Nesta pesquisa, essa etapa permitiu mapear os padrões transversais entre os casos, categorizando os dados nas dimensões do modelo teórico: as motivações (instrumentais, relacionais, axiológicas), as tipologias de práticas e as manifestações da inércia. Essa codificação inicial organiza o "o quê" do fenômeno, permitindo a comparação estrutural entre as microdestilarias.

Contudo, a identificação de temas, por si só, tende a descontextualizar a experiência do sujeito. Para capturar a dinâmica da agência frente à inércia institucional, avançou-se para a Análise de Posicionamento (Bamberg, 2019). Esta abordagem parte da premissa de que, ao narrar suas trajetórias, os indivíduos não estão apenas relatando fatos passados; eles estão ativamente engajados em "posicionar" a si mesmos e aos outros dentro de ordens normativas. Bamberg (2019) estrutura essa análise em três níveis recursivos, fundamentais para a interpretação dos casos desta tese:

**Nível 1 - O mundo da história:** Analisa-se como os personagens são posicionados dentro da narrativa. Por exemplo, como o gestor descreve a figura do "fiscal" (como antagonista ou parceiro?) ou o "avô fundador" (como herói da tradição ou obstáculo à inovação?). Essas descrições revelam como o ator percebe as relações de poder e as restrições do campo.

**Nível 2 - A situação interativa:** Foca na interação imediata da entrevista. Como o narrador se posiciona frente ao pesquisador? Ele busca se legitimar como um "guardião da cultu-

ra" ou tenta provar sua competência moderna como um "empresário profissional"? Esse nível expõe o esforço de gerenciamento de impressão e a busca por legitimidade social.

**Nível 3 - Identidade e Discursos Mestres:** Este é o nível mais abstrato, onde se investiga como o sujeito se alinha ou se distancia dos discursos dominantes (Master Narratives). Aqui, observa-se como os produtores navegam entre a "Lógica da Tradição" (o fazer artesanal) e a "Lógica da Sustentabilidade" (a modernização ecológica). A análise busca entender se o sujeito constrói um *self* coerente ou se habita as contradições e paradoxos dessas lógicas conflitantes.

A integração dessas perspectivas permite superar a dicotomia entre estrutura e agência. Enquanto a codificação temática de Braun e Clarke (2006) revela as estruturas recorrentes (as barreiras da inércia e os padrões de prática), a análise de posicionamento de Bamberg (2019) ilumina o trabalho institucional dos atores: como eles usam a narrativa para dar sentido às pressões externas, justificar suas escolhas estratégicas e, em última instância, construir uma identidade organizacional que lhes permita operar no tenso limiar entre a herança do passado e os imperativos da sustentabilidade. Recentemente, Braun e Clarke (2022) passaram a denominar explicitamente seu método como **Análise Temática Reflexiva (ATR)** para diferenciá-lo de abordagens que buscam "confiabilidade de codificação" (uso de múltiplos codificadores para checar precisão) ou livros de códigos pré-definidos. Neste trabalho, as autoras elas enfatizam que a subjetividade do pesquisador não é um viés a ser eliminado, mas um **recurso** essencial para a análise. O objetivo não é "descobrir" temas escondidos, mas **gerar** temas ativamente através da interpretação reflexiva.

### **3.6 Processo de coleta, análise e produção de conhecimento**

A construção do conhecimento nesta tese baseou-se em um ciclo iterativo de coleta e análise, onde os procedimentos foram refinados à medida que o campo impunha suas realidades. Este processo não seguiu uma linearidade rígida, mas sim uma abordagem reflexiva, essencial para captar as nuances da apropriação da sustentabilidade em contextos tradicionais. A seguir, detalha-se a execução do estudo piloto e o plano definitivo de tratamento dos dados.

#### **3.6.1 Execução e ajustes metodológicos a partir do estudo de caso piloto**

A validação do desenho de pesquisa ocorreu por meio de um estudo de caso piloto em uma microdestilaria da região centro-oeste de Minas Gerais, devidamente formalizada. A co-

leta de dados seguiu um protocolo misto, combinando entrevista em profundidade presencial com o proprietário e dois dias de observação não participativa no ambiente produtivo.

A imersão in loco trouxe vantagens imediatas: a visualização direta do processo produtivo permitiu formular questionamentos em tempo real sobre o manejo e as rotinas operacionais, esclarecendo dúvidas que a teoria, por si só, não respondia. A triangulação foi realizada posteriormente, mediante o levantamento de documentos internos, anotações de campo e registros fotográficos cedidos pelo proprietário. Contudo, a experiência prática evidenciou limitações críticas no protocolo original, que exigiram ajustes estruturais para os casos subsequentes:

**Limitações da Coleta Presencial:** O ambiente da destilaria, embora rico para observação, mostrou-se desafiador para a entrevista em profundidade. Interrupções frequentes de funcionários e a atenção dividida do gestor com a produção fragmentaram o fluxo narrativo. Além disso, a tentativa de registrar simultaneamente a fala e as expressões corporais revelou-se inviável para um único pesquisador, comprometendo a densidade do registro.

**Barreiras Semânticas e Conceituais:** O roteiro original utilizava terminologia acadêmica (como "lógica institucional") que gerou estranhamento e respostas distorcidas. Foi necessário realizar uma "tradução simultânea" durante a entrevista para tornar as questões acessíveis. Como medida corretiva para os casos seguintes, o roteiro foi reescrito em linguagem coloquial e desenvolveu-se um glossário introdutório. Este instrumento passou a ser apresentado aos entrevistados antes da gravação, garantindo o nivelamento de conceitos fundamentais sobre sustentabilidade e gestão.

**Redefinição da Estratégia Analítica:** A tentativa inicial de aplicar a Análise de Conteúdo clássica ao material do piloto mostrou-se insuficiente. A técnica fragmentava as falas e perdia as subjetividades e as construções de identidade do produtor. Diante dessa constatação, optou-se por migrar para a Análise de Narrativa nos casos definitivos, permitindo compreender não apenas o que era dito, mas como os sujeitos se posicionavam frente às pressões do campo.

### **3.6.2 Construção e execussão da Coleta e Análise de dados Definitiva**

A coleta e análise dos dados nesta tese foi desenhada como um processo sistemático, iterativo e multi-camadas, concebido para mover-se da riqueza descritiva dos casos individu-

ais para a abstração teórica necessária à construção de conhecimento original. Ancorado nos princípios do construcionismo empírico e orientado pela perspectiva do Institucionalismo Orientado pela Prática (IOP), o plano analítico combinou técnicas de análise de conteúdo temática, análise narrativa e análise comparativa. O objetivo foi garantir não apenas o rigor metodológico, mas também a transparência necessária para que o percurso da interpretação pudesse ser claramente compreendido e avaliado. O processo foi estruturado nas seguintes fases, aplicadas a cada um dos estudos de caso realizados.

### **Fase 1: Entrevista em profundidade:**

Após a validação e os ajustes do roteiro decorrentes do estudo piloto, iniciou-se a fase de coleta de dados com as oito microdestilarias selecionadas. Por questões de otimização logística, da abrangência geográfica da seleção dos casos e por questão de custos da pesquisa, optou-se pela realização das entrevistas via plataforma de videoconferência (*Google Meet*). Esta escolha alinha-se às discussões contemporâneas sobre pesquisa qualitativa digital, que apontam a videoconferência como um meio eficaz para alcançar abrangência geográfica e gerar um volume robusto de dados audiovisuais.

O protocolo de execução seguiu um fluxo padronizado, mas flexível as singularidades de cada entrevistado:

**1-Agendamento e Nivelamento Conceitual:** O contato inicial envolveu o agendamento em horário de conveniência do gestor. Antes do início da gravação, realizava-se a apresentação dos objetivos da pesquisa seguida pela exposição do **glossário de nivelamento**. Esta etapa mostrou-se crucial para mitigar as barreiras semânticas identificadas no piloto, garantindo que termos como "lógica institucional" ou "práticas substantivas" fossem compreendidos no contexto da cachaça.

**2- Construção do *Rapport* em Ambiente Virtual:** A condução online exigiu um refinamento na técnica de *Rapport*. A mediação pela câmera e a ausência do contato físico inicial demandaram um esforço consciente para criar um ambiente de confiança e relaxamento. Foi necessário superar a frieza inicial da tecnologia para alcançar a franqueza necessária aos relatos em profundidade.

**3-Registro Multimodal e Foco:** Diferentemente da coleta presencial no piloto, onde o ambiente fabril gerava distrações, a entrevista online favoreceu o foco. Os gestores, geralmente situados em escritórios isolados da produção, mantiveram maior concentração no diálogo. A gravação em vídeo permitiu uma análise posterior mais rica: ao transcrever as falas, foi

possível revisitar o vídeo para capturar gestos, expressões faciais e pausas, elementos não verbais que enriqueceram a interpretação das subjetividades.

**4-Triangulação Simultânea:** A plataforma digital possibilitou uma dinâmica de compartilhamento de dados em tempo real. Durante as entrevistas, o compartilhamento de tela permitiu que os gestores mostrassem documentos, fotos de processos antigos, matérias jornalísticas e esquemas de produção. Isso permitiu sanar dúvidas e curiosidades técnicas no momento em que surgiam, funcionando como uma triangulação instantânea entre o discurso e a evidência documental. Após a finalização da gravação da entrevista em profundidade realizou-se a transcrição.

#### **Fase 2- Transcrição da Entrevista e Validação da Integridade dos Dados:**

Esta fase consistiu na preparação do corpus empírico para a análise, seguindo etapas técnicas estritas para assegurar que as nuances da fala fossem preservadas no texto escrito: **Conversão e Compatibilidade Técnica** - Imediatamente após a coleta, os arquivos de vídeo originais foram convertidos para o formato de áudio MP3. Essa decisão metodológica foi necessária para garantir a estabilidade técnica durante o processamento, uma vez que testes preliminares indicaram que a transcrição direta de arquivos de vídeo (MP4) apresentava inconsistências e falhas de leitura na ferramenta de apoio utilizada.

**Transcrição Assistida por Inteligência Artificial:** Para a textualização das entrevistas, utilizou-se o recurso *Google AI Studio*. A escolha dessa ferramenta permitiu uma transcrição integral e naturalística, capturando não apenas o conteúdo formal, mas também os marcadores de oralidade, como vícios de linguagem, pausas e sotaques regionais. Esses elementos são cruciais para a análise narrativa, pois revelam a espontaneidade e a construção de sentido pelo entrevistado em tempo real.

**Análise e Validação do Conteúdo:** A etapa final do tratamento envolveu um processo de análise cruzada. Realizou-se a leitura minuciosa das transcrições simultaneamente à audição dos registros originais. Esse procedimento de escuta ativa serviu para corrigir eventuais erros de reconhecimento da ferramenta, preencher lacunas e, fundamentalmente, assegurar que a entonação e a intenção comunicativa dos gestores fossem fielmente representadas no texto final.

#### **Fase 3 - Busca, Curadoria e Catalogação de Materiais Secundários**

Para atender ao critério de triangulação de dados (Creswell; Clark, 2007) e capturar a projeção pública das microdestilarias, implementou-se uma rotina sistemática de levantamen-

to de dados secundários. Este procedimento visou confrontar o discurso interno dos gestores (obtido nas entrevistas) com as narrativas que circulam externamente no campo organizacional. O processo seguiu três etapas:

**Varredura Assistida por Inteligência Artificial:** Utilizou-se a ferramenta *Gemini* para realizar uma varredura extensiva na *web*. A busca foi orientada para mapear a presença digital das unidades de análise, rastreando artigos em revistas especializadas, publicações em *blogs* do setor, e conteúdo audiovisual em plataformas de mídia social (*YouTube*, *TikTok* e redes proprietárias das marcas). O objetivo foi listar fontes que documentassem práticas produtivas, posicionamentos de mercado e a recepção pública das marcas.

**Curadoria e Verificação de Pertinência:** A posse da listagem de *links* gerada pela busca automatizada deu início à etapa de filtragem manual. Cada fonte foi visitada e submetida a uma análise preliminar de conteúdo para verificar sua aderência aos objetivos da pesquisa. Descartaram-se materiais puramente publicitários sem densidade informativa, selecionando-se apenas aqueles que ofereciam evidências sobre processos produtivos, histórico da empresa ou práticas de sustentabilidade.

**Processamento e Arquivamento Sistemático:** Os materiais selecionados foram baixados e, no caso de arquivos audiovisuais, submetidos ao mesmo processo de transcrição integral via *AI Studio* utilizado nas entrevistas. Para garantir a integridade da análise intra-caso e evitar a contaminação dos dados, estabeleceu-se um protocolo rígido de organização: criou-se um diretório digital específico para cada caso, onde o material secundário transcrito foi arquivado junto à entrevista em profundidade correspondente, consolidando o "dossiê" documental de cada destilaria.

#### Fase 4: Preparação e Imersão nos Dados

A primeira fase consistiu em um mergulho profundo no material empírico coletado para cada caso. As entrevistas narrativas em profundidade, que constituíram a espinha dorsal dos dados, foram transcritas na íntegra. Seguindo as orientações da história oral temática (Meihy; Ribeiro, 2011), essa transcrição buscou preservar a fidelidade da fala, incluindo pausas, ênfases e marcadores discursivos, elementos cruciais para a posterior análise narrativa.

Em paralelo, todo o material de triangulação — documentos, reportagens, conteúdo de websites e mídias sociais — já organizado e catalogado foi feita uma imersão, que envolveu leituras e releituras exaustivas de todo o corpus de dados de cada caso. O objetivo desta fase não era ainda codificar ou categorizar, mas obter uma compreensão holística da trajetória

de cada organização, familiarizando-se com suas narrativas, eventos críticos, tensões e o vocabulário utilizado pelos próprios atores. Essa familiaridade foi fundamental para desenvolver a sensibilidade necessária para a interpretação dos significados embutidos nas práticas e nos discursos. Não foi uma leitura passiva, mas com anotações iniciais sobre as observações analíticas, sentimentos e curiosidades.

### **Fase 5: Codificação Temático-Teórica (Análise Intra-Caso)**

Uma vez imerso nos dados, iniciou-se o processo de análise intra-caso, focado em dissecar e estruturar as informações de cada organização individualmente. Para isso, foi empregada uma estratégia de codificação temática guiada pela teoria. O arcabouço teórico da metassíntese — com seus três pilares de Motivações, Práticas e Inércia e suas respectivas subcategorias — foi utilizado como um sistema de codificação dedutivo. A codificação foi **aberta e orgânica**. Não se usou um *codebook* fixo criado antes da análise. Foram feitas múltiplas rodadas de codificação, refinando os rótulos à medida que sua compreensão evoluiu. Codificou-se todo o conjunto de dados sistematicamente, identificando trechos relevantes e atribuindo rótulos (códigos) que capturassem o sentido semântico (explícito) ou latente (implícito).

Na prática, cada transcrição de entrevista e cada documento foi sistematicamente "quebrado" em segmentos de significado. A cada segmento, foram aplicados códigos correspondentes às categorias teóricas. Por exemplo, um trecho em que um gestor descrevia a economia gerada pelo uso do bagaço era codificado como "Motivação Instrumental > Ecoeficiência/Custo". Uma passagem sobre a dificuldade de mudar um hábito produtivo antigo era codificada como "Inércia Normativa > Tradição". O software de análise qualitativa MAXQDA foi utilizado como ferramenta de apoio para organizar, gerenciar e garantir a consistência desse processo de codificação.

### **Fase 6: Geração de Temas Iniciais**

Com a totalidade do *corpus* devidamente codificado, a investigação avançou para a etapa de geração de temas iniciais, momento em que a análise transita da fragmentação dos dados para a busca de padrões de significado mais amplos e abstratos. Para isso, adotou-se a perspectiva atualizada de Braun e Clarke (2022), que redefinem esta fase não mais como uma "busca" passiva por temas que estariam escondidos nos dados, mas como um processo ativo e criativo de "geração" de temas pelo pesquisador. Sob essa ótica, reconhece-se que os temas não emergem espontaneamente, mas são construídos através da lente interpretativa do analista, que interroga os códigos agrupados em busca de conexões latentes e narrativas coerentes.

O objetivo central não foi simplesmente resumir o conteúdo dos dados ou categorizar o que foi dito — o que configuraria meros "tópicos" ou resumos de domínio —, mas sim identificar "padrões de significado compartilhado" organizados em torno de um conceito central.

Na prática, esse procedimento exigiu um distanciamento analítico (*zoom out*) para visualizar a relação entre os diferentes códigos gerados na fase anterior. Utilizaram-se mapas mentais e tabelas dinâmicas como ferramentas visuais para agrupar os códigos em *clusters* preliminares, testando diferentes combinações para verificar quais articulações faziam sentido teórico e empírico. Durante esse exercício combinatório, a atenção voltou-se para a distinção crucial entre um tópico e um tema: enquanto um tópico, como "Dificuldades Financeiras", apenas agruparia falas sobre falta de dinheiro, o tema gerado precisava comunicar uma tese sobre os dados, como "A escassez financeira como justificativa moral para a inércia". Por exemplo, códigos díspares que tratavam de "medo da fiscalização", "respeito ao método do avô" e "desconfiança de consultores externos" foram inicialmente testados em grupos separados, mas, através da visualização gráfica das conexões, percebeu-se que todos orbitavam um mesmo eixo de significado: a defesa da identidade artesanal contra uma modernização percebida como hostil.

Dessa forma, os códigos foram reorganizados não pela sua frequência ou semelhança semântica superficial, mas pela sua capacidade de contribuir para essa ideia central. O *software* MAXQDA foi novamente instrumental nesta etapa, permitindo a criação de "conjuntos de códigos" (sets) e a modelagem visual dessas relações hierárquicas, facilitando o movimento recursivo de ir e vir entre o código específico e o tema candidato. Esse processo de modelagem resultou na proposição de temas provisórios que, em vez de apenas descreverem as categorias estáticas de "Motivação" ou "Prática", começaram a explicar a dinâmica processual entre elas, capturando as tensões e paradoxos vividos pelos gestores. Assim, a geração de temas serviu como o elo interpretativo que transformou a lista de códigos desconexos em um esboço de estrutura analítica, preparando o terreno para o refinamento subsequente e assegurando que cada tema contasse uma parte da história sobre a apropriação da sustentabilidade no setor.

### **Fase 7: Revisão dos Temas**

Com o conjunto preliminar de temas gerado, a investigação avançou para a quarta etapa, caracterizada por um rigoroso processo de controle de qualidade e refinamento analítico. Esta fase não se resumiu a uma conferência passiva, mas constituiu um exercício crítico de validação em dois níveis distintos, conforme preconizado por Braun e Clarke (2006, 2022),

exigindo do pesquisador a disposição para descartar, dividir ou reconfigurar agrupamentos que não sustentassem uma análise robusta. O objetivo central foi assegurar que os temas não fossem apenas aglomerados de códigos, mas que possuíssem, cada um, uma identidade clara e um conceito organizador central (*central organizing concept*).

No **primeiro nível** de revisão, de caráter microscópico, retornou-se aos trechos codificados (*coded extracts*) associados a cada tema candidato. Verificou-se se os dados brutos formavam um padrão coerente ou se havia dissonâncias internas insuperáveis. Questionou-se, para cada grupo: "Os códigos aqui reunidos contam a mesma história ou são apenas fragmentos desconexos forçados sob um mesmo rótulo?". Nessa etapa, temas que pareciam promissores no mapa mental inicial, mas que careciam de sustentação empírica densa nas transcrições, foram colapsados ou integrados a outros. Por exemplo, percebeu-se que códigos iniciais sobre "falta de peças de reposição" e "escassez de mão de obra qualificada", inicialmente separados, ganhavam maior poder explicativo quando fundidos sob um tema mais robusto de "Inércia Estrutural e Logística", pois ambos refletiam a mesma barreira de isolamento geográfico e técnico das microdestilarias.

Superada a validação interna, avançou-se para o **segundo nível** de revisão, de escopo macroscópico, confrontando os temas refinados com todo o conjunto de dados (*dataset*). O intuito foi verificar se o mapa temático final contava uma "história convincente" e fiel à totalidade das entrevistas e documentos, evitando distorções onde casos atípicos fossem supervalorizados em detrimento dos padrões transversais. Foi nesse momento que se aplicou a diretriz crítica atualizada de Braun e Clarke (2022) para evitar os chamados "resumos de domínio" ou "temas balde" (*bucket themes*). Identificou-se que certos agrupamentos provisórios funcionavam apenas como repositórios de informações sobre um tópico, sem oferecer uma interpretação analítica.

Na prática, isso significou que temas provisórios rotulados genericamente, como "O que os participantes disseram sobre a legislação", foram sumariamente descartados ou reestruturados, pois não comunicavam um padrão de significado compartilhado, apenas resumiam um assunto. Esse "balde" de informações foi dissecado e seus códigos redistribuídos para formar temas analíticos com teses claras, como "A regulação sanitária percebida como barreira de exclusão econômica" ou "A informalidade como estratégia de sobrevivência". Essa distinção foi crucial para garantir que a análise não fosse meramente descritiva, mas interpretativa. Esse processo foi recursivo e iterativo; o mapa temático não se estabilizou na primeira tentativa. Foram necessárias múltiplas rodadas de ida e volta entre o mapa visual no software

MAXQDA e as transcrições brutas para garantir que as fronteiras entre os temas fossem nítidas, sem sobreposições excessivas, e que cada tema contribuísse de forma única para responder à questão de pesquisa sobre a apropriação da sustentabilidade e a inércia institucional. O resultado final dessa fase foi um conjunto de temas validados, densos e teoricamente orientados, prontos para a definição.

### **Fase 8: Definindo e Nomeando Temas**

Alcançada a estabilidade da estrutura temática na fase anterior, iniciou-se a etapa de refinamento analítico final, focada em destilar a essência de cada agrupamento e estabelecer sua identidade definitiva. Para isso, foi empregada uma estratégia de definição rigorosa que transcende a mera rotulagem. Seguindo a orientação atualizada de Braun e Clarke (2022), compreendeu-se que um tema não é apenas uma coleção de códigos, mas uma unidade de análise com um "conceito organizador central" (*central organizing concept*). O objetivo, portanto, foi determinar com precisão cirúrgica a singularidade de cada tema, garantindo que eles não se sobrepusessem e que, coletivamente, construíssem uma narrativa coerente sobre o fenômeno da apropriação da sustentabilidade e o paradoxo da inércia.

Na prática, esse procedimento operacionalizou-se através da redação de uma sinopse detalhada para cada tema candidato. O pesquisador dedicou-se a escrever parágrafos densos que delimitavam não apenas o escopo do que o tema *é* — quais aspectos dos dados ele captura, qual é sua tese central e como ele dialoga com a teoria da inércia institucional —, mas, crucialmente, o que o tema *não é*. Essa delimitação de fronteiras (*boundary setting*) foi essencial para resolver ambiguidades residuais. Por exemplo, ao definir o tema relacionado à herança cultural, foi necessário distinguir claramente onde terminava a "valorização do saber-fazer ancestral" (um ativo estratégico) e onde começava a "resistência cognitiva à inovação" (uma barreira inercial). Embora ambos os conceitos lidassem com a tradição, a definição estrita revelou que pertenciam a dimensões analíticas distintas — o primeiro como uma prática de legitimação, o segundo como um mecanismo de inércia normativa —, exigindo que fossem tratados como temas ou subtemas separados, porém interconectados.

Concomitantemente à definição do escopo, realizou-se o trabalho crítico de nomeação (*naming*). Abandonou-se deliberadamente a nomenclatura descritiva ou baseada em "resumos de domínio" — rótulos genéricos como "Legislação" ou "Benefícios da Sustentabilidade" —, em favor de nomes informativos e analíticos que comunicassem imediatamente a interpretação do pesquisador. Buscou-se títulos que funcionassem como argumentos em miniatura. Assim, um agrupamento de dados sobre as dificuldades burocráticas não foi nomeado simples-

mente como "Barreiras Legais", mas refinado para "A Assimetria Regulatória como Fator de Exclusão Econômica", capturando a nuance de que a lei não é neutra, mas afeta desproporcionalmente os pequenos produtores. Da mesma forma, o que poderia ser descrito como "Vantagens Financeiras" foi renomeado para "A Ecoeficiência como Alavanca de Sobrevivência Operacional", enfatizando que a motivação não era o lucro abstrato, mas a continuidade do negócio. Esse esforço de nomeação transformou a lista de tópicos em uma estrutura argumentativa sólida, onde cada título antecipa a análise interpretativa que será desenvolvida nos resultados, garantindo que a "estória" contada pelos dados seja teoricamente robusta e fiel à complexidade vivida pelas microdestilarias.

### **Fase 9: Produção do Relatório (Writing Up)**

A etapa derradeira do percurso metodológico não foi concebida como um mero ato burocrático de relatar resultados passados, mas como o estágio final e decisivo da própria análise. Adotando a perspectiva atualizada de Braun e Clarke (2022), compreendeu-se a escrita (*writing up*) como um processo cognitivo ativo, onde a argumentação se refina e as conexões teóricas se cristalizam. Portanto, a produção do relatório não serviu apenas para comunicar o que foi encontrado, mas para construir a validade interpretativa do estudo, costurando a riqueza empírica dos dados brutos com a abstração conceitual do arcabouço teórico. O objetivo foi transformar a estrutura temática validada na fase anterior em uma narrativa analítica fluida, coesa e persuasiva, capaz de responder à questão central sobre como a inércia institucional e a agência se entrelaçam na apropriação da sustentabilidade.

Na operacionalização desta fase, evitou-se a armadilha comum de utilizar os trechos de entrevista (*data extracts*) apenas como ilustrações decorativas ou provas redundantes do que já havia sido afirmado pelo pesquisador. Em vez disso, adotou-se uma abordagem de "costura analítica", onde cada evidência empírica selecionada funcionava como uma âncora para a teorização. Na prática, isso exigiu um critério de seleção rigoroso: não se buscou apenas os trechos mais curtos ou "limpos", mas aqueles que possuíam maior vivacidade e capacidade de revelar as tensões do campo. Por exemplo, ao discutir o tema da inércia cognitiva, optou-se por passagens onde as hesitações, as contradições e o vocabulário nativo dos gestores ("o jeito do meu avô", "a cachaça de verdade") expunham a luta interna entre a lealdade à tradição e a necessidade de inovação.

O texto final foi estruturado para demonstrar a "sensibilidade qualitativa" exigida por Braun e Clarke (2022). Isso significou que a voz do pesquisador não silenciou a do participante, mas dialogou com ela. Para cada tema apresentado, seguiu-se uma lógica argumentativa

tripartida: iniciou-se com a apresentação da tese central do tema (o padrão analítico); seguiu-se com a apresentação da evidência empírica (o trecho da entrevista ou documento), devidamente editada para clareza sem perder a autenticidade; e concluiu-se com o comentário interpretativo, que conectava aquele caso específico às categorias macro do modelo teórico (Motivações, Práticas, Inércia). Foi neste momento da escrita que o "Paradoxo da Inércia" deixou de ser apenas um conceito abstrato para se tornar uma realidade palpável, demonstrando como, por exemplo, a mesma "tradição" que confere valor de mercado à cachaça (agência) atua simultaneamente como a barreira normativa que impede a adoção de tecnologias limpas (estrutura).

Além disso, a escrita do relatório cumpriu a função de contextualização teórica profunda. Não bastava descrever que os produtores resistiam à mudança; o texto precisava explicar *por que* isso ocorria à luz da teoria institucional. Assim, a narrativa analítica foi tecida com referências constantes à literatura de base — evocando conceitos de legitimidade, isomorfismo e dependência de trajetória — para mostrar que os dilemas das microdestilarias não eram falhas de gestão individuais, mas reflexos de lógicas institucionais em disputa. Esse movimento de ir e vir entre o dado micro (a fala do gestor) e a teoria macro (o institucionalismo) garantiu que o relatório final transcendesse a descrição fenomenológica, entregando uma contribuição teórica robusta sobre as dinâmicas de mudança e estabilidade em campos tradicionais.

### **Fase 10: Análise Narrativa e de Posicionamento**

Superada a etapa de codificação temática, que permitiu mapear os conteúdos manifestos e estruturar o "o quê" dos dados, a investigação avançou para uma camada analítica mais profunda e dinâmica: a Análise Narrativa e de Posicionamento. Se a fase anterior dissecou os temas, esta terceira fase focou em compreender o "como" e o "porquê" tais temas eram mobilizados discursivamente pelos atores. Para operacionalizar esse movimento, não se tratou todas as falas de maneira homogênea; em vez disso, realizou-se uma triagem criteriosa para identificar e isolar "narrativas-chave" ou "pequenas histórias" — segmentos do *corpus* empírico dotados de alta densidade de significado e carga emocional, como o relato da fundação do alambique, a descrição de um conflito com a fiscalização ou a justificativa para uma decisão estratégica controversa.

Uma vez selecionadas essas unidades narrativas, aplicou-se o protocolo de Análise de Posicionamento proposto por Bamberg (2019), que estrutura a interpretação em três níveis recursivos e interdependentes. No **Nível 1**, a análise concentrou-se no "mundo da história"

(*taleworld*), investigando como os personagens e objetos eram posicionados uns em relação aos outros dentro da trama narrada. Na prática, isso significou escrutinar a gramática da ação: quem era descrito como ativo ou passivo? Quem era o herói e quem era o antagonista? Por exemplo, ao analisar o relato de um produtor sobre a adequação ambiental, observou-se como a figura do "fiscal" era construída — ora como um parceiro pedagógico, ora como um obstáculo burocrático — e como o próprio narrador se posicionava frente a ele, revelando sua percepção sobre as relações de poder e as restrições do campo.

Simultaneamente, a análise avançou para o **Nível 2**, focando na situação interativa imediata (*storytelling world*). Aqui, o objeto de escrutínio não foi o passado narrado, mas o ato presente da entrevista. Investigou-se como o gestor utilizava a narrativa para se posicionar frente ao pesquisador naquele momento específico. Buscou-se responder: que identidade o narrador está tentando "vender" ou defender aqui e agora? Observou-se, por exemplo, o esforço performático de alguns entrevistados em se legitimarem como "guardiões da tradição" ou, inversamente, como "empresários modernos e técnicos", utilizando a história contada como uma ferramenta de gerenciamento de impressão e busca por legitimidade social dentro da interação de pesquisa.

Por fim, o **Nível 3** elevou a abstração para conectar essas micro-narrativas aos discursos macroestruturais, ou "Narrativas Mestras" (*Master Narratives*). Nesta etapa crítica, analisou-se como o sujeito se alinhava ou se distanciava das lógicas institucionais dominantes identificadas na literatura e na fase anterior. Investigou-se, por exemplo, como os produtores navegavam discursivamente entre a "Lógica da Tradição" (o fazer artesanal, o legado familiar) e a "Lógica da Sustentabilidade" (a modernização, a norma técnica). A análise buscou entender se o sujeito construía um *self* coerente ou se habitava as contradições e paradoxos dessas lógicas conflitantes, revelando como a identidade organizacional é negociada no tenso limiar entre a herança do passado e os imperativos de mudança. Essa abordagem tripartida foi fundamental para transcender o conteúdo literal das entrevistas, permitindo acessar os mecanismos subjetivos de justificação e a construção de sentido que sustentam ou desafiam a inércia institucional.

A fase final do plano analítico foi a que permitiu a transição da análise de casos individuais para a construção de teoria. Com cada caso já codificado e analisado em profundidade, foi realizada uma análise comparativa transversal (Eisenhardt; Graebner, 2007). Utilizando os dados estruturados no MAXQDA, foram criadas matrizes comparativas para identificar padrões, similaridades e diferenças entre as organizações estudadas.

Esta comparação buscou responder a perguntas como: As motivações para a sustentabilidade diferem entre empresas familiares e cooperativas? A inércia se manifesta de formas distintas em organizações "nascidas sustentáveis" e naquelas com longa tradição? Como diferentes modelos de negócio (verticalizado vs. *asset-light*) lidam com as pressões institucionais?

Os padrões identificados nessa análise comparativa foram, então, interpretados à luz dos modelos teóricos mais amplos, como a tipologia dos quatro arquétipos e o ciclo recursivo da mudança institucional desenvolvidos ao longo da elaboração desta tese. Este movimento permitiu não apenas posicionar cada caso dentro do espectro teórico, mas também usar as particularidades de cada um para refinar, expandir ou desafiar a própria teoria. Foi neste diálogo final entre o empírico e o teórico que as contribuições originais desta tese, como os conceitos de "inércia deliberada" e "prevenção da inércia", foram formuladas e consolidadas.

Este modelo de análise em quatro fases, ao combinar a estruturação da codificação temática com a profundidade da análise narrativa e o poder de abstração da análise comparativa, garantiu um percurso metodológico rigoroso, transparente e alinhado ao objetivo de gerar conhecimento teórico robusto a partir de dados qualitativos.

### **3.7 Roteiro metodológico para a execução da metassíntese de casos qualitativos**

A transição da análise individual das oito unidades de caso para a construção de uma teoria substantiva sobre o campo organizacional da cachaça artesanal exigiu um rigoroso procedimento de abstração analítica. Para operacionalizar esse salto do particular para o geral, esta tese adotou o protocolo de metassíntese qualitativa desenvolvido por Hoon (2013). A escolha por esta abordagem não foi aleatória, mas fundamentada em sua capacidade de conferir sistematicidade à pesquisa qualitativa, alinhando-se a uma epistemologia pós-positivista. Sob essa ótica, assume-se que, embora a realidade seja socialmente construída e subjetiva, é possível identificar padrões causais recorrentes e verificáveis através da comparação sistemática de evidências empíricas.

O objetivo central desta etapa metodológica foi refinar e estender a teoria institucional existente, utilizando os dados primários coletados não apenas como ilustrações, mas como blocos constitutivos de um novo modelo teórico. A execução da metassíntese obedeceu a um fluxo lógico e iterativo, estruturado em oito etapas sequenciais que garantiram a rastreabilidade e a confiabilidade dos achados. A seguir, detalha-se o percurso investigativo percorrido em cada uma dessas fases.

#### **Fase 1: O Planejamento da Síntese e a Delimitação do Corpus**

O processo investigativo iniciou-se com o delineamento preciso do escopo da síntese. Diferentemente de abordagens exploratórias abertas, a metassíntese exige um foco direto claro para evitar a dispersão analítica.

**A Construção da Pergunta Norteadora** O primeiro passo consistiu na formulação da pergunta de pesquisa, desenhada para atuar como uma lente seletiva sobre o vasto volume de dados coletados. A questão não deveria apenas indagar sobre as práticas observadas, mas conectar as dimensões micro (agência) e macro (estrutura) do fenômeno. Assim, definiu-se a seguinte interrogação: *"Como as micro e pequenas destilarias de cachaça se apropriam da lógica da sustentabilidade e quais são as semelhanças e diferenças nas práticas adotadas frente às forças de inércia institucional e às motivações dos agentes?"*

A justificativa para este enquadramento reside na necessidade de integrar variáveis teóricas complexas — agência, inércia e lógica institucional — com a realidade empírica do chão de fábrica. Ao focar no "como" e no "porquê", a pergunta permitiu que a análise transcendesse a mera descrição das práticas de sustentabilidade (o "o quê"), direcionando o foco para os mecanismos causais e as tensões institucionais que explicam a variação de comportamentos entre as destilarias.

**A Seleção e Localização do Corpus de Análise** Na segunda etapa, procedeu-se à definição do *corpus* empírico. Uma adaptação fundamental do método de Hoon (2013) foi realizada neste ponto: enquanto metassínteses tradicionais utilizam artigos publicados por terceiros como fonte de dados, este estudo utilizou os oito casos conduzidos em profundidade pelo próprio autor como o universo de análise. Esta escolha assegurou uma homogeneidade na qualidade e na profundidade dos dados, uma vez que todos foram coletados sob o mesmo protocolo metodológico.

O *corpus* selecionado compreendeu as microdestilarias Gardênia, Pequi, Lageado, Sepé, Lagoinha, Inconfidência, Barão e Atena. A constituição dessa amostra seguiu o critério de variabilidade máxima dentro do fenômeno de interesse, essencial para a construção de teoria robusta. A seleção garantiu a cobertura de diferentes regiões geográficas (Minas Gerais, Bahia, Paraná e São Paulo), distintos modelos produtivos (orgânico e convencional) e uma ampla diversidade de idades organizacionais, variando de empresas nascentes (novas) a organizações tricentenárias. Essa heterogeneidade foi crucial para evitar vieses regionais ou temporais e permitir a identificação de padrões transversais independentes do contexto imediato.

**A Aplicação dos Critérios de Elegibilidade** Para garantir a comparabilidade interna dos casos e a validade das inferências, o terceiro passo envolveu a aplicação de critérios rigorosos de inclusão e exclusão. Definiu-se que apenas organizações devidamente formalizadas, com registro ativo no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), seriam elegíveis. Este critério de inclusão foi determinante, pois a análise institucional pressupõe que as organizações estejam sujeitas às pressões isomórficas do campo formal.

Além da formalização, exigiu-se a disponibilidade de acesso irrestrito para entrevistas em profundidade com os decisores-chave e a permissão para triangulação com dados secundários e observação *in loco*. Em contrapartida, foram excluídos produtores informais (sem CNPJ), pois estes operam à margem das lógicas institucionais que o estudo visava investigar. Também foram excluídas marcas que atuam exclusivamente como engarrafadoras sem controle sobre a cadeia de valor produtiva, com a exceção estratégica do caso Atena, cujo modelo *asset-light* envolvia uma governança estrita da produção, oferecendo um contraponto teórico valioso.

## **Fase 2: O Processamento Analítico Intra-Caso**

Com o *corpus* delimitado, a investigação avançou para a extração e o tratamento dos dados. Esta fase foi dedicada a compreender a profundidade de cada caso individualmente antes de tentar qualquer comparação transversal, respeitando a integridade do contexto de cada organização.

**A Extração e Codificação Sistemática dos Dados** No quarto passo, o vasto material empírico — composto por transcrições literais de entrevistas, documentos internos e notas de campo — foi submetido a um processo de codificação sistemática. Para operacionalizar esta etapa com rigor e rastreabilidade, utilizou-se o software de análise qualitativa MAXQDA. A estratégia de codificação adotada foi híbrida, combinando uma abordagem dedutiva, guiada pelas categorias teóricas prévias, com uma abertura indutiva para novos códigos emergentes do campo.

O sistema de códigos foi estruturado em quatro eixos centrais. O primeiro eixo, **Agência**, buscou tipificar a natureza da ação dos gestores, classificando-a como empreendedora (focada em inovação), Herdeira (focada em manutenção) ou coletiva (focada em movimento social). O segundo eixo, **Lógica Dominante**, identificou qual racionalidade guiava as decisões estratégicas, variando entre Tradição, Mercado, Política ou Sustentabilidade. O terceiro eixo, **Inércia**, foi crucial para o estudo, diferenciando a inércia Patológica (barreira à mudan-

ça) da inércia Estratégica (ativo de preservação). Por fim, o eixo de **Práticas** distinguiu as ações Substantivas (mudanças reais no processo) das ações Simbólicas (focadas em discurso e certificação).

**A Análise da Causalidade Específica** O quinto passo consistiu na análise em nível específico de cada caso. O objetivo aqui foi reconstruir a narrativa causal única de cada organização, mapeando como as variáveis codificadas interagiam para produzir o resultado observado. Buscou-se identificar o "mecanismo motor" que impulsionava a mudança ou garantia a estabilidade em cada contexto particular.

Este procedimento analítico permitiu, por exemplo, compreender que no caso da Cachça Sepé, o motor da mudança não foi o mercado, mas a "Lógica Política" da Reforma Agrária, que permitiu ao grupo superar a inércia tecnológica inicial através da cooperação. Em contraste, na análise do caso Inconfidência, o mapeamento revelou que a "Inércia Deliberada" atuava como o mecanismo central de preservação de valor, protegendo a organização da modernização industrial descaracterizante. Essa etapa foi fundamental para evitar conclusões superficiais, garantindo que a comparação posterior fosse baseada em mecanismos causais profundos e não apenas em semelhanças aparentes.

### **Fase 3: A Síntese Transversal e a Construção Teórica**

A fase final do método dedicou-se à integração dos achados individuais em um todo coerente. Foi neste momento que a metassíntese cumpriu seu propósito de gerar conhecimento novo, transcendendo a soma das partes.

**A Síntese Cruzada e a Identificação de Padrões** No sexto passo, realizou-se a síntese em nível intercasos. Utilizando a técnica de comparação constante, os casos foram sobrepostos e contrastados para identificar padrões transversais e dissonâncias explicativas. Através de um processo de agrupamento por similaridade (*clustering*), foi possível organizar a diversidade empírica em categorias analíticas robustas.

Os resultados desta síntese permitiram identificar um **Espectro de Motivações** claramente definido, agrupando os casos em três polos distintos: o polo Ético-Político (representado pelo caso Sepé), o polo Instrumental (casos Atena e Lageado) e o polo de Confluência (casos Inconfidência e Pequi). Mais importante ainda, a síntese revelou uma **Tipologia de Trajetórias** de apropriação da sustentabilidade, delineando seis caminhos distintos: Construção por Design (Barão), Abstração Estratégica (Atena), Renovação Geracional (Gardênia e Lagoinha),

Preservação Deliberada (Inconfidência e Pequi), Materialização Política (Sepé) e Deserção Racional (Lageado).

**A Abstração e Refinamento Teórico** O sétimo passo representou o ápice do trabalho analítico: a construção da teoria. A partir dos padrões e tipologias consolidados na etapa anterior, refinou-se o modelo teórico proposto inicialmente, conferindo-lhe maior poder explicativo e densidade conceitual. A metassíntese permitiu a teorização do conceito de **Inércia Produtiva**, defendendo que a resistência à mudança pode constituir um ativo estratégico vital em campos baseados na tradição.

Além disso, desenvolveu-se o **Modelo Recursivo de Apropriação**, uma estrutura conceitual que explica a dinâmica do campo não como uma linha reta, mas como um ciclo contínuo onde a Agência impulsiona o Trabalho Institucional, que altera ou reforça a Lógica, consolidando uma Estrutura que gera nova Inércia, a qual retroalimenta a Agência inicial. O método também permitiu a identificação teórica do **Desacoplamento Inverso**, fenômeno observado no caso Lageado, onde a organização mantém a prática substantiva da sustentabilidade, mas abandona o símbolo da certificação, invertendo a lógica tradicional do *decoupling*.

**A Contextualização e os Limites da Teoria** O processo encerrou-se com o oitavo passo, dedicado à discussão e à delimitação dos achados. Nesta etapa final, os resultados da metassíntese foram confrontados com a literatura existente, contextualizando as contribuições da tese. A discussão centrou-se em como o modelo de "Inércia Produtiva" desafia a visão hegemônica da inércia como patologia organizacional (conforme Hannan; Freeman, 1984), propondo uma interpretação mais nuançada para indústrias tradicionais. Por fim, reconheceram-se as limitações inerentes ao método qualitativo e propôs-se uma agenda de pesquisa futura para testar a validade estatística e a generalização das trajetórias identificadas em outros contextos do agronegócio artesanal.

Com o método definido, o próximo capítulo dedica-se à análise empírica das oito destilarias, esclarecendo as microdinâmicas de agência e inércia que singularizam cada trajetória. Essa imersão nos dados sustenta a compreensão da apropriação da sustentabilidade e fornece a base factual indispensável para a validação do modelo recursivo de mudança institucional proposto nesta tese.

#### 4 CONSTRUÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS.

Neste capítulo, a investigação transita da abstração teórica para a densidade empírica, apresentando a análise aprofundada de oito unidades de caso que compõem o mosaico do se-

tor de cachaça artesanal. Em consonância com o protocolo de estudo de casos múltiplos (Yin, 2018), cada caso foi tratado inicialmente como um experimento analítico independente, onde a particularidade do contexto — seja uma cooperativa de reforma agrária no Paraná ou uma marca de luxo *asset-light* em São Paulo — dialoga com as categorias universais de agência, inércia e lógica institucional. A seleção destas unidades não obedeceu a uma lógica de amostragem estatística, mas sim de replicação teórica e literal, visando cobrir o espectro de variabilidade do fenômeno: desde organizações que nascem sob a égide da sustentabilidade até aquelas que a incorporam por confluência com tradições seculares. A seguir, os casos são apresentados individualmente, desvelando as microdinâmicas de apropriação que, em conjunto, fundamentarão a metassíntese e o modelo teórico final desta tese.

#### **4.1 O caso da cachaça gardênia: a ressignificação da tradição, a desinstitucionalização e o paradoxo da inércia como ativo estratégico**

A análise em profundidade da Microdestilaria Gardênia (pseudônimo) revela uma trajetória singular de apropriação da sustentabilidade que desafia as narrativas lineares de modernização no agronegócio. Situada na região central de Minas Gerais, esta organização familiar centenária, fundada em 1912, não seguiu o caminho usual de adoção passiva de normas externas. Ao contrário, sua transição para o modelo orgânico e sustentável foi um processo dialético, marcado por tensões geracionais, negociações de identidade e, crucialmente, pela ressignificação da própria inércia institucional.

A investigação adotou o rigor metodológico proposto por Yin (2010) para estudos de caso únicos e críticos, permitindo uma exploração densa das variáveis causais. Para operacionalizar a análise, aplicou-se a Análise Temática Reflexiva (Braun; Clarke, 2006; 2022), que permitiu identificar os padrões latentes de significado nas práticas organizacionais, e a Análise de Posicionamento Narrativo (Bamberg, 2019), que desvelou como os atores sociais constroem suas identidades e legitimam suas ações através do discurso.

Este estudo vai além da descrição fenomênica para propor que a sustentabilidade na Gardênia não é apenas uma prática técnica, mas uma tecnologia de reconciliação. Ela operou como o elo capaz de unir a ética de cuidado da família (segurança física), a necessidade de viabilidade econômica (mercado de nicho) e a preservação da herança cultural (fermentação tradicional). A seguir, os resultados são discutidos em três eixos analíticos integrados que explicam o mecanismo dessa transição, incorporando conceitos de sociomaterialidade, desinstitucionalização e microfundamentos da mudança.

#### 4.1.1 Da "segurança do corpo" à legitimação externa: agência, motivações e microfundamentos

A literatura institucional frequentemente categoriza as motivações para a sustentabilidade em pressões coercitivas (leis), normativas (valores) ou miméticas (mercado). No entanto, o caso Gardênia revela uma motivação primária muito mais visceral e enraizada na materialidade da vida rural: a segurança do corpo familiar ou o que pode-se denominar de "Lógica do Cuidado" (*Logic of Care*).

A gênese da transição, iniciada em 2006 com o retorno do gestor da quarta geração (agrônomo formado pela UFMG) à propriedade, não foi impulsionada inicialmente por uma estratégia de marketing "verde" ou por exigências de clientes. A narrativa do gestor é explícita ao situar o gatilho da mudança no medo físico da toxicidade dos agrotóxicos:

*O incentivo nosso era o receio mesmo de a gente ter um acidente dentro da propriedade, alguma contaminação, alguma coisa, tanto com os colaboradores quanto com meus pais, que também moram na propriedade. (Gestor).*

Esta descoberta é fundamental para compreender a especificidade das empresas familiares rurais. Diferente de corporações despersonalizadas, na Gardênia, o espaço de produção (o canavial) e o espaço de reprodução da vida (a casa dos pais) são indistinguíveis. A aplicação de veneno na lavoura não era um risco ambiental abstrato ou uma externalidade negativa para terceiros; era uma ameaça direta à integridade física dos patriarcas fundadores. A agência do gestor, portanto, manifestou-se inicialmente como um ato de proteção filial, traduzindo o conhecimento técnico da agronomia (a toxicidade dos defensivos) para uma lógica familiar de preservação da vida.

Contudo, essa motivação ética colidiu frontalmente com a inércia normativa e cognitiva representada pelo pai, produtor desde 1989 e guardião das práticas herdadas do avô. Aqui, identifica-se um fenômeno crucial descrito por Oliver (1992): a necessidade de desinstitucionalização. Para que a nova lógica da sustentabilidade pudesse emergir, era necessário primeiro erodir a legitimidade das práticas antigas.

A resistência do pai não deve ser lida como mero conservadorismo ou teimosia, mas como uma adesão leal a uma "Lógica de Eficiência Convencional" que se consolidou no campo brasileiro nas décadas de 1970 e 1980. Para aquela geração, o "canavial limpo" (sem mato) era sinônimo de capricho e boa gestão, e o herbicida químico era o símbolo da modernidade que libertou o homem da enxada. A proposta do gestor de abandonar o veneno foi interpretada, inicialmente, como um retrocesso tecnológico e um risco à viabilidade do negócio.

A análise de posicionamento (Bamberg, 2019) da narrativa da sucessão revela como esse conflito foi negociado. O gestor descreve o pai, no "mundo da história" (*taleworld*), inicialmente como um antagonista da mudança: *"trabalhava de fato naquela linha, sem mudança, qualquer mudança gerava estresse"*.

Para superar essa inércia cognitiva, o gestor precisou atuar nos microfundamentos da mudança institucional (Lawrence; Suddaby; Leca, 2011). Isso envolveu um trabalho institucional de bastidores, composto por diálogos, negociações e enquadramentos discursivos. O gestor precisou recorrer a duas táticas sofisticadas: o alívio financeiro imediato e a busca por validação externa.

A primeira tática foi pragmática. Em um momento de crise financeira aguda em 2006/2007, o gestor utilizou o argumento da redução de custos imediatos (não comprar insumos químicos) para obter a permissão do pai para a transição. *"Aquele ano ele não teve que ir lá comprar [veneno], então ele não gastou dinheiro aquele ano, a cabeça dele estava ótima"*. Essa "janela de oportunidade" criada pela escassez financeira permitiu a entrada da prática orgânica, mas não garantiu sua legitimidade, pois a queda de produtividade nos anos seguintes quase inviabilizou o projeto.

#### A Validação Externa como Mecanismo de Legitimação

A verdadeira virada na legitimidade interna só ocorreu através da validação externa. Este achado corrobora a tese de que, em sistemas familiares fechados, a quebra da inércia muitas vezes depende de um árbitro externo. Para uma microdestilaria situada no interior de Minas Gerais, isolada dos grandes centros de consumo, a aprovação local é insuficiente. Foi necessário que a "Lógica da Sustentabilidade" se convertesse em Capital Simbólico reconhecido por árbitros de prestígio internacional para que a inércia do pai fosse finalmente vencida.

O reconhecimento obtido com prêmios, especialmente a medalha de ouro inédita para uma cachaça no *Concours International des Produits Biologiques* na Europa e no *Concours International de Lyon*, funcionou como uma "cunha institucional". Esses prêmios atuaram como mecanismos de validação neutros e irrefutáveis. Eles reconfiguraram a percepção de valor do produto: o que antes era visto internamente como "cachaça sem veneno" (uma negação), passou a ser visto externamente como "produto biológico de excelência" (uma afirmação de qualidade). A narrativa do gestor mostra a transformação da identidade do pai diante dessa validação:

*Até meu pai entender que aquela mudança lá de trás trouxe e traz resultado para a gente foi muito demorado. Hoje ele adora contar essa história, ele*

*adora falar de sustentabilidade, falar do orgânico.* (Gestor).

Neste ponto, observa-se uma apropriação completa da narrativa. O pai transita da posição de "vítima da inovação do filho" para a de "pioneiro da consciência ambiental". Esse fenômeno sugere que a superação da inércia em empresas familiares depende crucialmente da capacidade da nova geração de fornecer à antiga geração uma nova narrativa de prestígio. A sustentabilidade permitiu ao pai manter sua posição de autoridade moral, agora não mais como guardião da tradição química, mas como patriarca de uma nova tradição ecológica. A agência do gestor, portanto, não foi a de substituir o pai, mas a de reescrever o roteiro que o pai poderia protagonizar com orgulho.

#### **4.1.2 A economia do atrito: sociomaterialidade, custos e a construção de valor**

Se a dimensão motivacional explica o "porquê" da transição, a análise das práticas revela o "como" e, mais importante, o "a que custo". Um dos achados mais contundentes deste caso, que desafia as visões românticas ou puramente ideológicas da sustentabilidade, é a quantificação precisa da barreira material imposta pela inércia econômica. A análise sob a lente da sociomaterialidade (Orlikowski, 2007) demonstra que a sustentabilidade não é apenas uma ideia, mas um emaranhado de práticas físicas que impõem atrito.

A análise temática dos dados financeiros operacionais traz à luz a assimetria brutal de custos entre o modelo convencional e o modelo orgânico sustentável. O gestor detalha que, no sistema convencional, o controle de plantas invasoras (o "mato") no canavial custa entre R\$ 80,00 e R\$ 150,00 por hectare/ano, graças à eficiência letal dos herbicidas químicos. Em contraste, no sistema orgânico adotado pela Gardênia, que exige capina manual, mecânica e manejo ecológico, esse custo salta para uma faixa entre R\$ 1.500,00 e R\$ 2.000,00 por hectare/ano. *"O meu [custo] gira em torno de R\$ 1.500 a R\$ 2.000 por ano. Então, assim, é uma diferença grande, sabe? Mas, enfim, faz parte do jogo também."* (Gestor).

Este diferencial de custo, que supera os 1000%, representa a materialidade da inércia. Não se trata apenas de uma "resistência mental" dos produtores ao novo; trata-se de uma barreira econômica estrutural. O mercado de commodities e a lógica de eficiência industrial não remuneraram esse custo extra; pelo contrário, punem a ineficiência.

A persistência da Gardênia nesse modelo, portanto, não pode ser explicada pela lógica do lucro imediato (*profit maximization*). Ela exige uma explicação baseada em um desacoplamento estratégico. A organização aceitou deliberadamente a ineficiência produtiva no campo (o alto custo do "não-veneno") para ganhar legitimidade e competitividade em um mercado de nicho distinto. A sobrevivência da Gardênia dependeu da capacidade do gestor de

"traduzir" essa ineficiência técnica em atributos de valor simbólico: cuidado artesanal, pureza, saúde e *terroir*. A estratégia foi transformar um passivo contábil (o custo da capina) em um ativo de marca (a cachaça orgânica *premium*).

#### Os elementos Não-Humanos na Estratégia

Aprofundando a perspectiva da Estratégia como Prática (SAP), identifica-se que os objetos materiais atuam como "elementos" (Brito *et al.*, 2020) que habilitam a mudança. Para sustentar a estratégia de alto custo, a Gardênia investiu pesadamente na materialização da sustentabilidade através de práticas inovadoras que vão além do canavial.

A instalação de uma usina fotovoltaica no telhado do alambique, reduzindo a conta de energia de R\$ 30.000 para R\$ 3.000 anuais, é um exemplo de como a tecnologia moderna foi mobilizada para subsidiar a ineficiência do manejo agrícola. Neste caso, a usina solar não é apenas um equipamento; é um actante que altera a equação financeira da empresa, tornando viável a manutenção das práticas agroecológicas onerosas. A economia gerada pela energia solar ajuda a "pagar a conta" da capina orgânica, demonstrando uma gestão sistêmica dos recursos onde a modernização tecnológica financia a preservação ecológica tradicional.

Outra dimensão material crítica identificada é a "estética da sustentabilidade". A Gardênia estabeleceu a meta de "plástico zero", alcançando 99% de eliminação do material em sua linha de produtos. A substituição de embalagens plásticas por vidro, papelão e rolhas, mantendo apenas um pequeno lacre por falta de alternativa técnica, revela que a sustentabilidade se tornou um elemento central da *performance* do produto. "*A gente trabalha com embalagens recicláveis... Hoje, eu só tenho um lacrezinho de plástico, que esse eu ainda não achei uma forma de retirar.*" (Gestor).

Essa obsessão pelo detalhe material indica uma estratégia de hibridização de lógicas: une-se a ética ambiental à estética do luxo artesanal. A garrafa torna-se um artefato sociomaterial que comunica, sem a necessidade de palavras, o compromisso da marca. Isso reforça a tese de que, para microempresas em mercados saturados, a sustentabilidade deve ser tangível, visível e esteticamente agradável para gerar valor e justificar o prêmio de preço necessário para cobrir os custos de produção orgânica.

A certificação orgânica, obtida em 2009 e mantida ininterruptamente através de auditorias anuais, deixou de ser apenas um documento burocrático de *compliance* para se tornar um passaporte estratégico. O gestor relata que o selo orgânico permitiu à Gardênia entrar em pontos de venda exclusivos (empórios orgânicos) onde as cachaças convencionais, mesmo as

de grandes marcas, não têm acesso. Assim, a certificação transformou a "inércia produtiva" (a dificuldade de produzir em escala sem veneno) em uma barreira de entrada para concorrentes e um diferencial competitivo robusto.

#### 4.1.3 O paradoxo da inércia e a agência temporal: o futuro como ativo

O terceiro eixo de análise ilumina o conceito central desta tese: o Paradoxo da Inércia. A análise do caso Gardênia demonstra que a inércia não é uma força intrinsecamente negativa ou um sinônimo de atraso. Pelo contrário, em contextos de tradição artesanal, a inércia pode atuar como um mecanismo vital de preservação de ativos biológicos e culturais que, de outra forma, seriam destruídos pela lógica de eficiência industrial.

O exemplo mais claro desse paradoxo reside na microbiologia da fermentação. O gestor admite que, nesta etapa crucial da produção, *"não teve mudança nenhuma, da mesma forma que meu avô e meu bisavô faziam"*. A recusa histórica do pai e do avô em modernizar a fermentação – rejeitando as leveduras selecionadas industriais e os aditivos químicos (como o sulfato de amônia ou antibióticos) em favor das leveduras selvagens locais ("fermentação caipira") – foi exatamente o que preservou o *terroir* único da bebida.

Se a Gardênia tivesse cedido à "pressão modernizante" das décadas de 1980 e 1990, adotando o pacote tecnológico padrão da indústria sucroalcooleira, a biodiversidade de suas leveduras autóctones teria sido dizimada. A inércia atuou, portanto, como um "bunker" que protegeu a autenticidade e a complexidade sensorial do produto até que o mercado estivesse maduro o suficiente (nos anos 2000 e 2010) para valorizá-la novamente sob os rótulos nobres de "fermentação natural", "espontânea" e "biológica".

A apropriação da sustentabilidade na Gardênia não foi, assim, uma substituição do velho pelo novo, mas uma reabilitação do velho. O que era considerado "atrasado" (não usar química na fermentação) foi ressignificado como "sustentável" e "autêntico". A inovação do gestor não foi inventar um novo processo biológico, mas construir uma estrutura de gestão e narrativa (certificação, marketing, controle de qualidade) que protegesse, validasse e monetizasse a "inércia produtiva" herdada de seus antepassados.

##### Agência Intergeracional e Inércia Positiva

Além de ressignificar o passado a Gardênia demonstra uma forma de agência temporal rara, voltada para a construção de um futuro de longuíssimo prazo. O estudo identifica aqui uma "Agência Intergeracional", onde as decisões presentes são tomadas visando beneficiar agentes que ainda não assumiram a gestão.

A análise documental e a entrevista revelaram o projeto "Mini Florestas Tanoeiras", que envolve o plantio sistemático de espécies de madeira nativa (como Jequitibá, Amburana e Bálsamo) para uso futuro na tanoaria da empresa. O dado surpreendente é o horizonte temporal desse investimento: o gestor trabalha com uma perspectiva de corte da primeira árvore apenas em 2042.

*Eu tenho uma perspectiva do corte de uma primeira árvore em 2042... Daqui a uns anos, quem sabe, eu não gasto tanto dinheiro comprando, importando barril. (Gestor).*

Esta prática desafia a lógica financeira dominante do *payback* curto. Plantar uma árvore que só será colhida daqui a quase 20 anos — provavelmente pelos netos do atual gestor ou por ele mesmo em idade avançada — é um ato que transcende a racionalidade econômica instrumental. Ele está alinhado com a Lógica da Família (legado para as próximas gerações) e com a Lógica da Sustentabilidade (regeneração e autonomia).

Ao plantar essas florestas, a Gardênia está construindo o que pode-se chamar de "Inércia Positiva" ou "Prevenção Estratégica da Inércia". Ela está criando um compromisso material com o futuro (as árvores plantadas) que dificultará o abandono da sustentabilidade por gestores futuros. Quem herdar a fazenda em 2040 encontrará um ativo biológico valioso (madeira nobre) que incentivará a continuidade da produção de cachaça envelhecida de alta qualidade, em vez da venda da terra ou da mudança para culturas de ciclo curto. O projeto "Mini Florestas" funciona, assim, como um mecanismo de ancoragem da organização em uma trajetória sustentável de longo prazo, reduzindo a dependência de madeira de origem duvidosa ou importada e garantindo a autonomia da tanoaria.

Essa visão de futuro também se reflete na gestão do envelhecimento da bebida. O lançamento de uma reserva extra *premium* envelhecida por 10 anos reforça a compreensão de que o tempo é um ingrediente essencial. Como brinca o gestor, citando um ditado do setor: *"produtor de cachaça não morre antes de 100 anos... porque a todo ano ele fala: 'Não, ano que vem eu vou ganhar dinheiro com esse negócio'. Ele vive de expectativa"*. Essa anedota revela uma verdade profunda: a sustentabilidade na produção de cachaça de alambique exige uma paciência institucional que é incompatível com o imediatismo do capital financeiro, mas que encontra solo fértil na estrutura da empresa familiar, onde o tempo é medido em gerações, não em trimestres fiscais.

#### **4.1.5 Considerações finais do caso gardênia**

O estudo de caso da Microdestilaria Gardênia (Flor das Gerais) demonstra que a apropriação da sustentabilidade em organizações tradicionais é um processo complexo, recursivo e

profundamente humano de negociação entre gerações, lógicas institucionais e realidades materiais. A organização transitou, ao longo de duas décadas, do arquétipo de "Tradicionalista Reativo" — focado na sobrevivência e preso a práticas convencionais — para o de "Empreendedor de Nicho Sustentável", com fortes traços de "Visionário Regenerativo", evidenciados pelo projeto de reflorestamento de longo prazo e pela meta de plástico zero.

A análise confirma que a sucessão geracional foi o catalisador indispensável da mudança, introduzindo o que a literatura denomina **renovação estratégica**. A entrada do gestor, portador de conhecimento técnico formal (agronomia) e de uma nova visão de mundo, rompeu o ciclo de repetição automática das práticas do passado. No entanto, o caso refina o entendimento sobre sucessão ao mostrar que ela não ocorre por imposição ou substituição simples. A sucessão só foi bem-sucedida e sustentável porque o sucessor foi capaz de mobilizar a validação externa (prêmios, certificações, reconhecimento de mercado) para vencer a inércia interna (a resistência do pai e a cultura local). A legitimação vinda de fora (Belo Horizonte, Europa) foi a alavanca que moveu a estrutura de poder interna.

Além disso, o caso evidencia que a sustentabilidade tem um custo material proibitivo no curto prazo, exemplificado pelo diferencial de 1000% no custo de controle do mato. Esse dado desmonta a falácia de que a sustentabilidade é sempre "mais eficiente" ou "mais barata". Na agricultura orgânica tropical, ela é frequentemente mais cara e trabalhosa. A viabilidade do negócio, portanto, dependeu inteiramente da capacidade da organização de construir um alto valor simbólico que compensasse essa ineficiência produtiva, transformando a cachaça de *commodity* em produto de luxo e experiência.

Conclui-se que, na Gardênia, a sustentabilidade operou como uma tecnologia de reconciliação. Ela permitiu conciliar a ética de cuidado da família (segurança contra venenos), a necessidade de lucro (acesso a mercados premium) e a preservação da herança cultural (manutenção da fermentação tradicional). Longe de apagar a tradição, a sustentabilidade a resgatou, limpou-a dos elementos tóxicos da modernidade industrial (agrotóxicos) e a reentronizou como o valor central da organização.

#### **4.1.6 Contribuições teóricas e implicações**

Este estudo de caso, ao mergulhar nas microdinâmicas de uma destilaria familiar, oferece contribuições originais que expandem as fronteiras da teoria institucional aplicada ao agronegócio e às empresas familiares:

- **A Inércia como Mecanismo de Preservação Biológica e Cultural:** O caso

desafia a visão predominante na literatura de gestão que trata a inércia institucional exclusivamente como uma patologia ou uma barreira negativa à inovação. A experiência da Gardênia demonstra que a resistência à mudança técnica (inércia) pode atuar como um mecanismo de salvaguarda. A recusa em adotar as "modernizações" químicas e industriais nas décadas passadas preservou ativos biológicos insubstituíveis (as leveduras selvagens, a biodiversidade local) e ativos culturais (o saber-fazer artesanal). A sustentabilidade, neste contexto, não é a negação da inércia, mas o "resgate" e a "valorização" dessa inércia positiva, transformando o que era visto como "atraso" em "autenticidade" e "diferenciação".

• **Os Microfundamentos da Mudança Institucional e a Desinstitucionalização:** O estudo oferece um relato empírico dos microfundamentos da mudança (Lawrence; Suddaby; Leca, 2011), demonstrando o trabalho "sujo" e cotidiano de negociação necessário para erodir (desinstitucionalizar) práticas antigas. A análise mostra que a desinstitucionalização não é automática; ela requer um trabalho discursivo ativo que ligue a mudança a valores antigos (segurança da família) para torná-la aceitável.

• **A Agência Temporal Intergeracional:** O caso introduz a dimensão do tempo profundo na análise da agência organizacional. O planejamento para 2042 (projeto de madeira) e a gestão de estoques de 10 anos sugerem uma forma de "Agência Intergeracional" que desafia o isomorfismo de curto prazo dos mercados financeiros. Isso contribui para a teoria das empresas familiares ao indicar que a sustentabilidade pode ser o vetor que desbloqueia horizontes temporais que corporações de capital aberto, pressionadas por resultados trimestrais, têm dificuldade em acessar. A sustentabilidade, aqui, torna-se um pacto entre gerações: a atual planta o que a futura colherá, criando uma inércia positiva que amarra a organização a um destino ecológico.

• **O Modelo de Recursividade na Prática:** Empiricamente, o caso valida o Modelo de Ciclo Recursivo proposto teoricamente nesta tese. Vê-se claramente como a Agência (do gestor) impulsionou o Trabalho Institucional (certificação, novas práticas), que alterou a Lógica Institucional local (de "limpo com veneno" para "limpo e orgânico"). Essa nova lógica moldou uma nova Estrutura Organizacional (registros, usina solar, tanoaria), que agora gera uma nova forma de Inércia (o compromisso com a qualidade e o orgânico) que restringe o retorno às práticas antigas e motiva novas inovações (plástico zero). O ciclo se fecha e recomeça, demonstrando a dinâmica viva

da mudança institucional.

## **4.2. O caso da cachaça pequi: o paradoxo da inércia produtiva, a apropriação da sustentabilidade e o legado institucional de um ícone da cachaça Mineira**

A investigação empírica do caso da Cachaça Pequi (pseudônimo), uma organização centenária e icônica situada na região norte de Minas Gerais, revela uma dinâmica organizacional singular onde a inércia institucional não opera como uma patologia, rigidez burocrática ou falha de adaptação, mas como um ativo estratégico deliberadamente cultivado e um mecanismo de preservação de valor.

A aplicação do protocolo metodológico híbrido — sequenciando a Análise Temática Reflexiva (Braun; Clarke, 2022) e a Análise de Posicionamento Narrativo (Bamberg, 2019) — sobre o *corpus* de dados (entrevistas em profundidade, documentos históricos e observação) permitiu mostrar que a apropriação da sustentabilidade nesta organização não ocorreu por ruptura, isomorfismo mimético ou pressão coercitiva externa, mas por um processo que conceituamos aqui como Apropriação por Confluência. Neste processo, a nova lógica da sustentabilidade é assimilada e ressignificada através das lentes de uma lógica ancestral de práticas.

A seguir, os resultados são apresentados e discutidos em cinco eixos analíticos que, em conjunto, respondem ao problema de pesquisa sobre como organizações tradicionais navegam a complexidade institucional entre a herança do passado e os imperativos da sustentabilidade, utilizando a teoria da Inércia Produtiva como fio condutor.

### **4.2.1 A gênese da lógica da excelência: agência projetiva, temporalidade e a construção do mito**

A compreensão da postura atual da Cachaça Pequi frente à sustentabilidade exige, primeiramente, um retorno à gênese de sua lógica institucional fundante. A análise narrativa da trajetória do fundador, revela um exercício intenso de agência projetiva (Emirbayer; Mische, 1998). Diferente de uma agência iterativa (que repete padrões), o fundador desafiou as estruturas do campo da cachaça na década de 1940, projetando um futuro alternativo para o produto nacional.

A codificação temática dos dados históricos aponta para a construção de uma "Lógica de Excelência" que operava na contramão da lógica de volume e baixo custo predominante na época. O herdeiro e atual gestor, Sr. Antônio (pseudônimo), narra o ato fundacional não como uma transação comercial, mas como uma missão de revalorização cultural e trabalho institu-

cional de criação (Lawrence; Suddaby, 2006):

*Ele achava meio que absurdo o preço que o brasileiro pagava por um whisky importado... e essa bebida [cachaça] não tinha valor. [...] Ele se dispôs a fazer uma cachaça que ela fosse também para a mesa do rico. (Herdeiro e Gestor)*

Aplicando a Análise de Posicionamento de Bamberg (2019) a este trecho (Nível 3 - Identidade e Discursos Mestres), observa-se que o fundador se posicionou contra a "narrativa mestra" do complexo de vira-lata, onde o produto nacional era visto como inferior. A criação da Cachaça Pequi foi um ato deliberado de alteração das fronteiras simbólicas do campo. Para materializar essa nova lógica, o fundador instituiu uma temporalidade da inércia distinta, incompatível com o imediatismo do mercado financeiro.

A descoberta mais significativa neste eixo é a utilização do tempo como ferramenta de qualidade. A narrativa sobre o desenvolvimento das dornas de bálsamo revela um processo de "alquimia" que durou cerca de 30 anos. *"Uma dorna para envelhecer é 25, 30 anos... Isso levou uns 30 anos ele testando isso. Até as dornas envelhecerem"*.

Aqui, a inércia — a lentidão, a espera, a recusa em acelerar o processo químico — foi instituída como a regra de ouro da organização. Diferentemente da literatura que associa inércia à incapacidade de mudar (Hannan; Freeman, 1984), na Pequi, a inércia foi uma construção ativa. O fundador criou barreiras à pressa. Essa decisão histórica gerou um *imprinting* organizacional (Stinchcombe, 1965) tão profundo que, hoje, a estrutura física (as dornas envelhecidas) e a estrutura cognitiva (a mentalidade dos herdeiros) impedem qualquer tentativa de aceleração produtiva, protegendo a organização de isomorfismos que poderiam diluir sua identidade.

#### **4.2.2 A materialidade da tradição: o emaranhado sociomaterial e a agência não-humana**

Aprofundando a análise sob a lente da sociomaterialidade (Orlikowski, 2007) e da Estratégia como Prática (Jarzabkowski *et al.*, 2007), identifica-se que a sustentabilidade na Cachaça Pequi não é um conceito abstrato gerido por um departamento, mas uma realidade performada pela interação entre humanos e não-humanos no chão de fábrica. Os artefatos materiais e biológicos possuem agência e impõem limites "ecológicos" à produção.

Um exemplo paradigmático dessa agência material é a relação com a variedade de cana "Java". O gestor relata: *"A cana Java, ela é uma cana altamente exigente em solo. Ele nunca usou adubo químico, desde o início"*. A própria biologia da planta, aliada à crença do fundador na pureza do processo, vetou a entrada da "Revolução Verde" (fertilizantes químicos e agrotóxicos) na fazenda.

A análise temática identifica aqui um momento crítico de resistência institucional que, paradoxalmente, se tornou a base da sustentabilidade atual. O relato sobre a visita de um engenheiro agrônomo da Emater (cunhado do fundador) na década de 1960 ilustra o choque de lógicas:

*Ele tentou colocar adubo químico lá em casa e coisa, meu pai: 'não, meu filho, não vou mexer com isso não'. [...] Talvez Deus tenha orientado ele... Mas ele queria as coisas assim bem naturais. (Herdeiro e Gestor).*

Neste episódio, a "Lógica da Modernização Técnica" (representada pelo agrônomo e pelo Estado) foi rejeitada em favor da "Lógica da Tradição/Pureza". O que na época poderia ser lido como atraso ou teimosia (inércia cognitiva), hoje é ressignificado como "agricultura orgânica de vanguarda". A prática de não queimar o canavial, mantida não por consciência de carbono, mas para não prejudicar o fermento selvagem com as cinzas, reforça que a sustentabilidade na Pequi é um subproduto não intencional da busca pela qualidade sensorial.

Outro achado relevante é a agência dos animais na construção da ética organizacional. A narrativa sobre o tratamento dos bois de tração — "*Não bate em boi meu não... Se bater em você, você gosta?*" — revela uma "microética do cuidado" que antecede as normas de bem-estar animal contemporâneas. Essa prática, enraizada na rotina diária, criou um *habitus* (Bourdieu) de respeito ao vivo que facilitou imensamente a posterior certificação orgânica, pois a cultura do "não-violência" contra a natureza já estava institucionalizada.

A materialidade, portanto, atuou como uma âncora. As dornas de bálsamo, a cana Java e as leveduras selvagens formaram uma barreira física e biológica contra a industrialização. Mudar a prática exigiria destruir esses ativos. Assim, a estrutura material gerou uma inércia protetora que preservou o "saber-fazer" até que o mercado estivesse maduro para valorizá-lo sob o rótulo de "sustentável".

#### **4.2.3 Apropriação por confluência: a certificação como ritual de legitimação**

O processo de apropriação da lógica da sustentabilidade na Cachaça Pequi desafia os modelos de "adoção e difusão" clássicos (Rogers, 2003), onde uma inovação é introduzida e gradualmente aceita. A análise dos dados aponta para um fenômeno distinto, que esta tese conceitua e valida empiricamente como Apropriação por Confluência.

Quando as pressões institucionais por certificação orgânica surgiram, trazidas pelo Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA), não houve um choque de adaptação ou ruptura nas práticas produtivas. O gestor descreve o momento da certificação com uma naturalidade desconcertante:

*Quando nós passamos de uma cachaça normal para cachaça orgânica, nós não mudamos nada não. O IMA que chegou, tem que fazer isso, a gente já faz. [...] A gente já fazia tudo para ter a certificação orgânica. Já estava pronto. (Herdeiro e Gestor).*

A codificação deste evento revela que a Lógica da Sustentabilidade (externa, burocrática, codificada) confluiu perfeitamente com a Lógica da Qualidade Artesanal (interna, tácita, tradicional). A certificação não funcionou como um mecanismo coercitivo de mudança de comportamento, mas como um ritual de legitimação (Meyer; Rowan, 1977). O selo orgânico serviu para traduzir as práticas vernáculas da fazenda (como o uso de "bengo" para proteger barrancos de rio) para a linguagem formal do mercado global.

Entretanto, a análise crítica aponta que essa confluência não é isenta de riscos ou custos. Ao adotar a certificação, a organização se submeteu a uma nova forma de controle institucional. O gestor menciona a necessidade de "ficar atento pra fiscalização" e a dependência de insumos externos certificados, como o milho para o fermento. Isso introduz uma camada de burocratização que, embora não altere o núcleo técnico da produção, altera a gestão administrativa, exigindo o que Lawrence e Suddaby (2006) chamam de "trabalho de manutenção" para garantir a conformidade documental.

A apropriação, neste caso, foi um ato estratégico de tradução simbólica. A Pequi não se tornou sustentável; ela descobriu que sempre fora e passou a usar esse rótulo para agregar valor (motivador instrumental) e garantir legitimidade (motivador relacional) em nichos de mercado que não existiam na época do fundador. A sustentabilidade legitimou a tradição, e não o contrário.

#### **4.2.4 Tensões institucionais e a hibridização periférica: a batalha do carbamato**

Se a transição para o orgânico foi fluida devido à confluência, a relação com outras dimensões da regulação sanitária e ambiental revela tensões agudas que exigiram intenso trabalho institucional defensivo. O caso do Carbamato de Etila (um composto químico naturalmente formado na destilação e envelhecimento) emerge nos dados como o principal ponto de fricção entre a lógica artesanal da Pequi e a lógica tecnocrática/industrial do Estado e do mercado internacional.

O gestor enquadra discursivamente essa regulação não como uma preocupação de saúde legítima, mas como uma barreira comercial e um mecanismo de poder das grandes indústrias:

*Carbamato de Etila para mim é barreira comercial imposto por outros paí-*

*ses... A gente até acha que tem lobby no meio de produtos industriais para poder tirar o artesanal da frente.* (Herdeiro e Gestor).

A análise deste conflito à luz da teoria institucional (Oliver, 1991) mostra que a resposta estratégica da Pequi não foi a conformidade passiva nem o abandono da prática (envelhecimento longo), que é a fonte do problema químico, mas também a alma do produto. A organização adotou uma estratégia de manipulação técnica e desacoplamento seletivo.

Para resolver o impasse, a Pequi contratou um especialista externo (descrito como um "químico japonês, fera") para desenvolver uma tecnologia de filtragem específica: *"ele desenvolveu uma resina que não altera cor nem sabor e coisa que vai manter a cachaça num padrão"*. (Herdeiro e Gestor)

Esta solução técnica é teoricamente fascinante e ilustra o conceito de Hibridização Periférica. A organização introduziu uma inovação tecnológica de ponta (resina de filtragem, análise molecular) nas "bordas" ou na periferia do processo produtivo para proteger o núcleo intocável da tradição (o envelhecimento de 12 anos em dornas antigas). Isso demonstra que a Inércia Produtiva não é imobilidade total; a organização muda o necessário (filtra o carbamato) para que tudo continue igual (o sabor e o tempo de envelhecimento).

Esse episódio ilustra a capacidade de agência adaptativa da organização. Diante de uma ameaça existencial (a proibição de venda por excesso de carbamato), a Pequi mobilizou redes de conhecimento externo para realizar um "trabalho de reparação" institucional (Mice-lotta; Washington, 2013), garantindo que sua lógica de produção tradicional pudesse sobreviver em um ambiente regulatório hostil e padronizado.

#### **4.2.5 A dimensão humana e espiritual: A "Ética da presença na ausência"**

Um achado emergente da análise indutiva, que transcende as categorias iniciais de motivação econômica ou legal e enriquece a compreensão dos microfundamentos da sustentabilidade, é a dimensão moral e quase espiritual que sustenta as práticas na Cachaça Pequi. A Análise de Posicionamento da fala do gestor sobre a relação com o pai falecido revela uma estrutura ética profunda que denominamos "Ética da Presença na Ausência". *"Honrar pai e mãe era exatamente na ausência. Se eu for fazer isso aqui, se meu pai tivesse aqui, o que que ele ia achar disso?"* (Herdeiro e Gestor).

Essa ética atua como um poderoso mecanismo de controle normativo informal. Ela impede o oportunismo e o desvio de conduta. Quando questionado sobre a tentação de acelerar a produção ou usar atalhos químicos para lucrar mais, o gestor recorre a essa lógica familiar/religiosa para justificar a manutenção das práticas sustentáveis (não agressivas).

A prática diária de rezar o terço e a crença na "mão de Deus" guiando as decisões sugerem que, para esta organização, a sustentabilidade está entrelaçada com uma Lógica da Religião (Thornton *et al.*, 2012). A preservação da natureza não é apenas um requisito técnico, mas um dever de mordomia (*stewardship*) sobre a criação. O gestor menciona explicitamente: "*Você cuidar do meio ambiente, acho que é a natureza, é obrigação de cada um... não precisava nem ser imposto por lei*".

Essa fundamentação axiológica confere uma resiliência extraordinária às práticas sustentáveis. Enquanto motivações baseadas em lucro (instrumentais) podem flutuar com o mercado, motivações baseadas em valores sagrados ou familiares tendem a ser inelásticas. A Pequi mantém suas práticas "ineficientes" (como o corte manual da cana e o não uso de herbicidas) porque elas são percebidas como a "maneira correta e honrosa" de agir, alinhada ao legado do fundador. A sustentabilidade, aqui, é uma extensão da integridade moral da família.

#### 4.2.6 O paradoxo da inércia produtiva: a resistência como estratégia de valor

A síntese dos resultados conduz à teorização do conceito central deste estudo de caso: o Paradoxo da Inércia Produtiva. A literatura de gestão convencional tende a tratar a inércia como uma força negativa, um sinônimo de estagnação que leva à obsolescência (Hannan; Freeman, 1984). Contudo, o caso Pequi inverte essa lógica e demonstra empiricamente que a inércia pode ser um ativo.

A análise demonstra que a capacidade da Cachaça Pequi de manter um prêmio de preço elevadíssimo e uma reputação mítica no mercado reside precisamente na sua recusa em inovar nos processos centrais. O gestor é categórico ao afirmar que não arriscará a identidade da marca por inovações:

*Mudar para falar que a gente tá inovando, a gente não vai arriscar isso não. [...] Numa cartada mal jogada, você joga tudo pro ralo e não recupera mais.* (Herdeiro e Gestor).

A inércia, neste contexto, é uma estratégia deliberada de preservação de valor. Ela funciona como um mecanismo de defesa contra a diluição da identidade da marca. Em um mundo onde tudo muda rapidamente (baumanianamente líquido), a Pequi vende solidez e permanência. A garrafa de cachaça não contém apenas álcool; ela contém "tempo engarrafado".

Esse paradoxo se manifesta na recursividade entre estrutura e agência, validando o modelo teórico proposto acima nesta tese:

- **Agência Passada (Fundador):** Criou estruturas rígidas (dornas gigantes, regras de não-aceleração) para garantir qualidade.

- **Inércia Estrutural:** Essas estruturas tornaram impossível o aumento rápido de escala (escassez física).

- **Valor de Mercado:** A escassez e a qualidade, garantidas pela inércia, geraram um valor de mercado estratosférico (preços acima de R\$ 500,00 a garrafa).

- **Agência Presente (Sucessores):** Percebendo esse valor, os gestores atuais exercem sua agência para **manter a inércia**, resistindo ativamente a consultores, fiscais e tecnologias que prometem "eficiência".

Portanto, a inércia na Pequi não é paralisia; é um esforço ativo de imobilidade. É preciso muita energia e convicção para *não mudar* diante de tantas pressões para modernizar. A sustentabilidade se encaixa nessa estratégia como um argumento adicional para a não-mudança: "não usamos química porque somos tradicionais" torna-se "não usamos química porque somos sustentáveis". O rótulo muda, mas a prática inercial (e seu valor) se mantém.

#### 4.2.7 Considerações finais do caso Pequi

O estudo de caso da Cachaça Pequi elucida um fenômeno organizacional onde a tradição e a sustentabilidade não são polos opostos, mas forças convergentes. A organização, um ícone do setor artesanal brasileiro, demonstra que a apropriação da lógica da sustentabilidade ocorreu através de um processo de confluência, onde as exigências externas de certificação e preservação ambiental encontraram eco e validação em um conjunto de práticas internas já consolidadas há décadas sob a "Lógica da Excelência" e do cuidado.

Conclui-se que a trajetória da Pequi é marcada por uma inércia virtuosa. A resistência histórica à adoção de pacotes tecnológicos da "Revolução Verde" (agrotóxicos, adubos químicos, aceleração da fermentação), inicialmente motivada por uma busca intransigente por qualidade sensorial e por uma ética de cuidado familiar, preservou ativos ambientais e culturais que hoje são revalorizados pelo mercado como "diferenciais sustentáveis".

A pesquisa evidencia que a sustentabilidade na Pequi é sustentada por um tripé robusto: (1) uma materialidade restritiva (a cana Java, as dornas de bálsamo) que impõe limites ecológicos à produção; (2) uma ética familiar/religiosa de "honra na ausência" que atua como governança informal; e (3) uma estratégia de desacoplamento seletivo e hibridização periférica, onde inovações (como a filtragem de carbamato) são adotadas apenas para blindar o núcleo tradicional de produção.

Em suma, a Cachaça Pequi não "se tornou" sustentável para atender ao mercado; o mercado é que finalmente "alcançou" a Pequi, criando um vocabulário (orgânico, sustentável, ESG) capaz de descrever e valorizar o que a organização já praticava por inércia e convicção.

#### 4.2.8 Contribuições teóricas e implicações

Este estudo de caso, ao dissecar as microdinâmicas de uma organização tradicional de alto prestígio, oferece contribuições originais que refinam e expandem a teoria institucional e os estudos sobre sustentabilidade em contextos periféricos:

- **A Teorização da "Inércia Produtiva" e Estratégica:** A principal contribuição teórica deste trabalho é a validação empírica do conceito de **Inércia Produtiva**. Desafiando a visão hegemônica de que a inércia é uma falha adaptativa (Hannan; Freeman, 1984), o caso demonstra que, em campos baseados na tradição e na autenticidade, a inércia (a resistência à mudança estrutural e de práticas) é o principal ativo estratégico. Ela protege a organização de isomorfismos deletérios e preserva a identidade única (*terroir*) que gera vantagem competitiva sustentável. A sustentabilidade, aqui, atua como uma camada de legitimação que reforça e justifica essa inércia.
- **O Modelo de Apropriação por Confluência:** O estudo propõe um modelo alternativo de mudança institucional. Em vez dos modelos de "conflito e substituição" de lógicas (Thornton *et al.*, 2012) ou de "hibridismo tenso", o caso Pequi ilustra a **Apropriação por Confluência**. Isso ocorre quando uma nova lógica externa (Sustentabilidade) é absorvida sem atrito porque seus preceitos práticos são isomórficos aos da lógica interna preexistente (Tradição/Qualidade), mesmo que as motivações originais fossem distintas. Isso sugere que a análise da apropriação da sustentabilidade deve olhar menos para o discurso e mais para a compatibilidade prática entre as lógicas.
- **A Materialidade e a Temporalidade na Agência:** O caso enriquece a perspectiva do Institucionalismo Orientado pela Prática (Smets *et al.*, 2017) ao evidenciar como a **materialidade** (dornas, cana, solo) e a **temporalidade** (ciclos de 30 anos) agem como agentes de inércia e sustentabilidade. A agência humana (do gestor) não é soberana; ela é negociada com a agência dos materiais. A decisão de ser sustentável muitas vezes é ditada pela impossibilidade técnica de ser industrial sem destruir o ativo material (a dorna envelhecida). Isso insere a dimensão do tempo longo (*longue durée*) como variável crítica na análise da sustentabilidade organizacional.
- **Validação do Ciclo Recursivo:** Empiricamente, o caso Pequi confirma o **Modelo de Ciclo Recursivo** proposto na fundamentação teórica da tese. Observa-se claramente como a Agência projetiva do fundador (criando a lógica de excelência) gerou um Trabalho Institucional intenso (testes de 30 anos), que se cristalizou em uma Estrutura

Material (as dornas, o canavial Java). Essa estrutura, hoje, gera uma Inércia Institucional poderosa que restringe a agência dos sucessores (impedindo a modernização rápida), mas simultaneamente a potencializa, fornecendo a base de legitimidade para que a organização navegue com sucesso na nova Lógica da Sustentabilidade. A inércia de ontem é o recurso da agência de hoje.

### **4.3 O caso Lageado: da institucionalização à deserção estratégica – o ciclo de vida de uma lógica em uma destilaria pioneira**

A investigação do caso da Microdestilaria Lageado (pseudônimo), situada na região da Chapada Diamantina, Bahia, oferece um contraponto empírico fundamental aos casos de "manutenção da tradição" (como Inconfidência e Lagoinha). Aqui, observa-se o ciclo completo de vida de uma instituição no nível organizacional: a gênese, a difusão e, crucialmente, o declínio e abandono. Enquanto a maioria dos estudos foca na *adoção* de práticas sustentáveis, a Lageado permite examinar o fenômeno reverso: a desinstitucionalização estratégica.

O uso das metodologias — Análise Temática Reflexiva (Braun; Clarke, 2022) e Análise de Posicionamento Narrativo (Bamberg, 2019) — permitiu compreender que o abandono da certificação orgânica após 25 anos não foi um retrocesso nas práticas substantivas, mas um ato sofisticado de agência para superar a inércia cognitiva e normativa que passou a caracterizar o campo da sustentabilidade. A seguir, os resultados são discutidos em cinco eixos analíticos que exploram desde o empreendedorismo institucional inicial até o desacoplamento final.

#### **4.3.1 A Gênese da lógica agroecológica: agência projetiva e o empreendedorismo institucional**

A compreensão da Lageado exige o reconhecimento de sua origem disruptiva. Diferentemente das destilarias centenárias que herdaram um *saber-fazer* colonial, a Lageado foi fundada em 1998 por um migrante do sul do país, Paulo (pseudônimo), um agrônomo que trouxe consigo não apenas técnicas produtivas, mas uma visão de mundo (*Weltanschauung*) alinhada à agroecologia e ao turismo rural.

A análise narrativa da fundação revela um exercício intenso de agência projetiva (Emirbayer; Mische, 1998). O fundador não olhou para o passado para buscar legitimidade, mas projetou um futuro onde a produção de cachaça estaria intrinsecamente ligada à preservação ambiental da Chapada Diamantina.

*Eu fiz agronomia em Lajes, onde nasceu o turismo rural. Aí eu vim pra Chapada Diamantina... E por ser ecológica, né, turismo ecológico, a gente*

*optou também por fazer cachaça orgânica.* (Fundador/Gestor).

Este evento não foi apenas uma escolha técnica; foi um ato de Trabalho Institucional de Criação (Lawrence; Suddaby, 2006). Ao buscar a certificação no final da década de 1990, quando o mercado de cachaça ainda operava sob a lógica da informalidade e do volume, a Lageado ajudou a codificar o que significava "ser sustentável" no setor. A organização não se "apropriou" de uma lógica existente; ela atuou como um Empreendedor Institucional, importando a lógica do "ecoturismo" e da "agricultura orgânica" para dentro do campo da cachaça, criando um nicho que antes não existia.

A codificação temática dos dados aponta que a motivação primária foi uma combinação de racionalidade instrumental e axiológica. A estratégia dos "cinco diferenciais" (Produto Orgânico, Projeto Social, Projeto Ambiental, Localização Turística e Visitação) demonstra que a sustentabilidade foi concebida, desde o início, como um ativo de diferenciação competitiva e legitimidade social. O prêmio de "melhor projeto social da Bahia" valida essa estratégia, indicando que a sustentabilidade gerou capital simbólico que foi convertido em capital econômico, "salvando" a empresa em momentos de crise via exportação.

#### **4.3.2 A Materialidade do *Terroir* de altitude e a burocracia como ator material**

Aprofundando a análise sob a lente da sociomaterialidade (Orlikowski, 2007), identifica-se que a sustentabilidade na Lageado é performada por uma interação íntima entre a técnica humana, as condições geofísicas e a materialidade da burocracia.

Os dados destacam a influência determinante da materialidade planejada: a implementação de uma agrofloresta, o uso de trituradores de bagaço para compostagem e a infraestrutura aberta à visitação. Essas condições materiais exigiram adaptações específicas que, por sua vez, reforçaram a lógica orgânica. No entanto, a análise revela um segundo tipo de materialidade que se tornou central: a Burocracia como Ator Material.

O arranjo da certificação possui uma materialidade própria e pesada: formulários, planilhas, relatórios de auditoria e taxas. O gestor descreve vividamente como essa materialidade burocrática se tornou um fardo, exigindo um funcionário dedicado "só para anotar". *"Tudo tem que ser anotado... Isso é um custo também, né? Um custo e uma preocupação."* (Fundador/Gestor).

Aqui, observa-se uma tensão crítica. Enquanto a materialidade do *terroir* (solo, clima) impulsionava a qualidade, a materialidade da certificação (papéis, taxas) gerava atrito e custo. A Inércia Regulativa se manifestou na rigidez das normas, que muitas vezes colidiam com a

realidade prática do campo. O relato sobre a quase perda da certificação por não "assinar um papel que todo dia lavava o engenho" ilustra o desacoplamento entre a prática substantiva (lavar o engenho) e a prática simbólica exigida (o registro). Esse atrito material foi um dos microfundamentos que corroeram a adesão à lógica da certificação.

#### 4.3.3 A Crise da Lógica Orgânica: Inércia Cognitiva e Normativa do Campo

A trajetória de sucesso da Lageado culmina em um ponto de inflexão crítico: a decisão de abandonar a certificação orgânica após 25 anos. A análise das razões para essa deserção revela a erosão da lógica institucional que a própria empresa ajudou a construir. Identificam-se aqui dois mecanismos de inércia externa que atuaram como barreiras à continuidade:

- **Inércia Cognitiva do Campo (Ambiguidade Semântica):** O gestor narra como o significado de "orgânico" se perdeu em meio a uma proliferação de termos concorrentes como "agroecologia", "sintropia" e "sustentável", muitas vezes promovidos de forma confusa pela mídia e pelo governo. *"Bagunçou a cabeça do consumidor. Então, orgânico acabou caindo em descrédito."* (Fundador/Gestor).

Essa confusão cognitiva no mercado reduziu o valor distintivo do selo. O consumidor, incapaz de distinguir as nuances, deixou de premiar o produto certificado.

- **Inércia Normativa do Mercado (Estigma Reverso):** Paradoxalmente, o selo orgânico passou a carregar um estigma negativo para certos nichos. O gestor descreve que, para o consumidor "eco-chato", a organização exigida pela certificação passou a ser associada ao "agronegócio" industrial, gerando desconfiança em vez de legitimidade. *"Ele vê um agricultor organizado, acha que o cara é do agronegócio... e aí, esses eco-chato eles acham que, né, duvidam, desconfia..."* (Fundador/Gestor).

Essas forças de inércia externa degradaram o capital simbólico da certificação. O que antes era um ativo de legitimação tornou-se um passivo de imagem e custo.

#### 4.3.4 A Resposta estratégica: desinstitucionalização e desacoplamento

Diante da inércia do campo e da erosão do valor da certificação, a agência do fundador se manifestou não como conformidade, mas como uma Deserção Estratégica. A análise deste movimento permite teorizar sobre os microfundamentos da desinstitucionalização (Oliver, 1992) no nível organizacional.

O ato de abandonar o selo foi um cálculo racional de agência. Quando o principal

comprador internacional confirmou que a relação comercial não dependia do selo ("Ninguém deixou de comprar, né, porque eu tirei o selo"), a última barreira para a saída caiu.

A organização realizou, então, um Desacoplamento Estratégico (*Strategic Decoupling*). Diferente do *decoupling* tradicional, onde se adota o símbolo sem a prática, a Lageado abandonou o símbolo (o selo) mas manteve a prática substantiva. "Até hoje, né? Não mudou a prática. Mas só não tô certificado. Agora as práticas são as mesmas." (Fundador/Gestor).

Este movimento reconfigurou a identidade da organização: de "orgânica certificada" para "ecológica por princípio e reputação". A legitimidade passou a ser sustentada pela história, pela confiança direta construída com os parceiros e pela visita (a experiência direta), dispensando a mediação burocrática do selo.

#### 4.3.5 Considerações finais do caso Lageado

O estudo de caso da Microdestilaria Lageado (Cachaça Serra das Almas) demonstra que a apropriação da sustentabilidade não é um estado final, mas um processo dinâmico sujeito a revisões e reversões. A organização transitou de um Empreendedor Institucional, que ajudou a fundar a lógica orgânica no setor, para um Desertor Estratégico, que abandonou a formalização dessa lógica quando ela perdeu sua utilidade funcional e simbólica.

Conclui-se que a desinstitucionalização foi uma resposta racional à inércia institucional do campo (confusão cognitiva e falta de prêmio de preço) e à rigidez da inércia regulativa (custos burocráticos). A sustentabilidade na Lageado evoluiu de uma norma externa codificada para um valor interno tácito, protegido pela reputação da marca e não mais por um selo de terceiro.

#### 4.3.6 Contribuições teóricas e implicações

Este caso oferece contribuições distintas para a teoria institucional e para a compreensão da sustentabilidade em contextos dinâmicos:

- **Microfundamentos da Desinstitucionalização:** O caso elucidada como a desinstitucionalização ocorre "de baixo para cima". Ela começa com o questionamento da utilidade da norma (custo burocrático vs. valor de mercado), passa pela erosão da legitimidade simbólica (confusão do consumidor) e culmina na decisão de abandono quando os laços de dependência de recursos (compradores) permitem.
- **Desacoplamento Inverso:** O estudo identifica uma forma de desacoplamento onde a organização mantém a **substância** (prática sustentável) e abandona a **cerimônia** (certi-

ficação). Isso desafia a visão tradicional de que o desacoplamento serve apenas para esconder a falta de prática, mostrando que ele pode servir para proteger a eficiência da prática contra a burocracia do símbolo.

- **A Inércia Cognitiva como Destruidora de Valor:** A análise mostra como a incapacidade do campo (consumidores, mídia) de processar e distinguir conceitos complexos (orgânico vs. agroecológico) gera uma inércia cognitiva que destrói o valor de diferenciação, forçando as organizações a buscarem novas formas de legitimação (como a experiência direta do turismo).
- **Ciclo de Vida da Lógica Institucional:** O caso valida o modelo recursivo ao mostrar o ciclo completo: Agência (criação do orgânico) -> Estrutura (certificação) -> Inércia (burocracia/confusão) -> Nova Agência (abandono/deserção). Isso sugere que as estratégias de sustentabilidade têm "prazo de validade" e precisam ser constantemente reavaliadas frente à dinâmica do campo institucional.
- **O Pioneirismo como Trabalho Institucional de Criação:** O caso valida a tese de que a introdução de novas práticas sustentáveis em campos tradicionais exige mais do que inovação técnica; exige trabalho político e simbólico para legitimar a nova categoria. A Lageado não apenas produziu cachaça orgânica; ela "produziu" o conceito de cachaça orgânica para o mercado brasileiro.
- **A Sociomaterialidade do Terroir Sustentável:** O estudo reforça a importância de considerar a agência dos elementos não-humanos (solo, clima, leveduras) na análise organizacional. As práticas sustentáveis da Lageado são co-produzidas pelo ambiente da Chapada Diamantina, sugerindo que a sustentabilidade é um fenômeno situado e territorialmente dependente.
- **A Governança Híbrida e Social:** A experiência de parceria com pequenos agricultores contribui para a literatura sobre modelos de negócios inclusivos, demonstrando que a sustentabilidade pode ser um vetor de organização comunitária e não apenas uma estratégia empresarial isolada.
- **A Inércia como Vazio Criativo:** Teoricamente, o caso sugere que "vazios institucionais" (ausência de normas rígidas) podem, sob certas condições, favorecer a sustentabilidade radical, pois liberam os agentes das amarras da tradição e permitem a construção de novas lógicas desde a base.

#### **4.4 O caso Sepé: da luta pela terra à lógica da vida – apropriação da sustentabilidade como trabalho institucional coletivo**

A investigação do caso da Cachaça Sepé (pseudônimo), produzida pela Cooperativa de Produção Agropecuária Trindade (Copatri) em um assentamento do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) no noroeste do Paraná, revela uma trajetória de apropriação da sustentabilidade que desafia radicalmente os modelos centrados na empresa privada tradicional. Diferentemente das destilarias que buscam a sustentabilidade como estratégia de nicho ou sobrevivência, a Sepé representa o arquétipo do visionário regenerativo

A dupla metodologia usada de forma híbrida — Análise Temática Reflexiva (Braun; Clarke, 2022) e Análise de Posicionamento Narrativo (Bamberg, 2019) — proporcionou o entendimento que a lógica ambiental, neste contexto, não é um acessório, mas o próprio substrato material de um projeto político. A seguir, os resultados são discutidos em cinco eixos analíticos que respondem ao problema de pesquisa sobre a gênese coletiva, a transição agroecológica e a ressignificação da inércia em contextos de luta social.

##### **4.4.1 A gênese da lógica coletiva: da terra degradada à "Lógica da Vida"**

A compreensão do caso Sepé exige, primeiramente, o reconhecimento de sua origem singular: não se trata de uma herança familiar, mas de uma conquista territorial. A análise narrativa da fundação do assentamento em 1993 revela um cenário inicial de devastação material e institucional. As 22 famílias fundadoras ocuparam uma área de 236 hectares degradada por décadas de monocultura de cana convencional e uso intensivo de agroquímicos por uma usina anterior.

*Quando nós assumimos elas aqui... a terra de muita, muito ruim, de baixa qualidade mesmo, né? Porque era, tava ainda no processo de queima, fogo e tal, né? Ação química pesada. (Gestor).*

A codificação temática aponta que a decisão fundante da organização foi romper com a lógica da exploração para instaurar o que o gestor e o movimento denominam de "Lógica da Vida". Inspirados pelas diretrizes do movimento social, os assentados optaram pelo modelo de "Coletivização da Produção" (CPA), onde a terra não é dividida em lotes individuais, mas gerida como uma unidade única através da cooperativa. Esta escolha estrutural funcionou como um mecanismo de ruptura com a lógica da agricultura familiar tradicional (individualista) e criou as bases institucionais para a futura transição agroecológica.

A análise de posicionamento (Bamberg, 2019) mostra que os narradores se colocam invariavelmente como membros de um coletivo ("nós viemos", "nós decidimos"). Essa Agên-

cia Coletiva foi crucial para superar a inércia inicial da escassez. Sem capital financeiro ou infraestrutura ("nós não tínhamos nada... sem recurso nenhum"), a "união" tornou-se o principal ativo estratégico. A lógica comunitária sobrepôs-se à lógica de mercado no momento da gênese, permitindo que o grupo investisse em recuperação do solo mesmo sem retorno financeiro imediato.

#### 4.4.2 A Transição Agroecológica como Trabalho Institucional Político

A virada para a sustentabilidade na Sepé não ocorreu por pressão de consumidores, mas por uma decisão política interna alinhada às diretrizes nacionais do MST. A partir de 1997/1998, a organização iniciou um processo deliberado de "mudança da matriz tecnológica". Este movimento configura-se como um claro Trabalho Institucional de Criação (Lawrence; Suddaby, 2006), onde a agroecologia foi adotada não apenas como técnica, mas como bandeira de luta contra o modelo do agronegócio convencional.

A análise dos dados revela que essa transição enfrentou uma **inércia cognitiva** significativa, mesmo dentro de um grupo ideologicamente alinhado. O gestor relata a dificuldade inicial em abandonar o "pacote tecnológico" da Revolução Verde, especialmente na pecuária leiteira, onde a produção convencional era volumosa, mas insustentável.

*Essa parte do leite... foi a atividade que mais deu uma certa resistência... no sentido de tu dar essa guinada... E quando tu parte... para o aspecto da produção mais agroecológica, se tem um certo declínio... no volume de produção." (Gestor)*

Aqui, observa-se o Paradoxo da Inércia Produtiva: a eficiência de curto prazo do modelo antigo (alto volume de leite com gado holandês) atuava como uma barreira para a adoção do modelo novo (agroecológico/Pastoreio Voisin), que exigia uma mudança de mentalidade.

A superação dessa inércia exigiu a mobilização de redes de conhecimento externas, exemplificada pela consultoria do professor Pinheiro Machado e pela aproximação pioneira com a Rede Ecovida de Agroecologia. Esses atores funcionaram como "portadores de legitimidade", ajudando a traduzir a lógica política abstrata em práticas agrônômicas viáveis. A certificação participativa da Rede Ecovida, baseada na confiança entre pares e não apenas em auditoria, reforçou a coerência entre a prática produtiva e os valores políticos do grupo.

#### 4.4.3 A sociomaterialidade da inércia e a tecnologia social

A produção de cachaça na Sepé ilustra vividamente como a materialidade impõe ritmos e restrições. Inicialmente, a cooperativa enfrentou problemas de qualidade devido ao uso de equipamentos inadequados (alambiques de aço inox), seguindo orientações técnicas equi-

vocadas da época que viam o cobre como contaminante.

*Na época, ainda ele foi um alambique de... aço inox... Tinha toda uma discussão... E nós, por azar, acabamos caindo nessa... E acabou então que nós tínhamos muita dificuldade, assim, na questão da qualidade. (Gestor)*

Este episódio demonstra como a inércia técnica (investimento em equipamento errado) pode aprisionar a organização em trajetórias de baixa qualidade. A superação dessa barreira exigiu um novo ciclo de investimento e aprendizado, culminando na aquisição de alambiques de cobre e dornas de aço inox.

No entanto, a inovação mais significativa, que demonstra a apropriação profunda da sustentabilidade, está na gestão dos recursos naturais. O gestor destaca a instalação de um sistema de resfriamento com "bloco de gelo" para reuso da água em circuito fechado. Esta prática de ecoeficiência não é apenas técnica; é uma resposta material às limitações ambientais locais (calor e escassez) e uma materialização do valor de "não desperdício". *"A gente instalou um bloco de gelo... de forma que todo o sistema hoje da produção de água... é uma água rotativa."* (Gestor)

Outra prática distintiva é a adoção de leveduras selecionadas sem reutilização (fermentação *single batch*). Embora possa parecer menos "tradicional" do que o pé-de-cuba contínuo, essa escolha garante o padrão sanitário e a qualidade, alinhando a lógica da segurança alimentar com a lógica da produção orgânica. A cachaça, neste contexto, torna-se uma tecnologia social: ela agrega valor à cana-de-açúcar (que antes era vendida como commodity), gera fluxo de caixa e serve como prova material da viabilidade da Reforma Agrária.

#### **4.4.4 A inércia externa como "Cercos Institucionais" e estigma**

Enquanto a inércia interna foi superada pela coesão ideológica, a inércia externa revelou-se uma barreira formidável. A análise narrativa identifica que a identidade "MST" carrega um estigma no mercado convencional, funcionando como uma forma de Inércia Normativa e Cultural da sociedade contra o movimento. O gestor reconhece essa tensão:

*Essa identidade ideológica... ela tem os seus prós e tem os contras também, né? Porque vai ter pessoas que também não... não veem isso como um aspecto importante [ou veem de forma negativa]. (Gestor)*

Para enfrentar esse "Cercos Institucionais", a Sepé desenvolveu uma estratégia de construção de circuitos alternativos. A comercialização não depende apenas dos canais tradicionais (supermercados), mas foca em redes solidárias, lojas da reforma agrária e feiras agroecológicas, espalhando o produto para "quase todos os estados do Brasil".

Essa estratégia representa uma forma de agência de resistência. Em vez de tentar se adaptar à lógica das grandes distribuidoras (que exigiriam volume e preço baixo), a Sepé criou seu próprio nicho de mercado protegido. A sustentabilidade e a origem "do assentamento" tornaram-se atributos de valor para um consumidor politizado. A inércia do mercado convencional foi contornada pela criação de laços baseados em valores compartilhados.

#### 4.4.5 O coletivo como guardião e a ontologia relacional

Por fim, o caso Sepé destaca o papel da governança coletiva na manutenção da sustentabilidade. Diferente das empresas familiares onde a decisão é centralizada, na Sepé as decisões são assembleares. Isso gera uma "Inércia Positiva": é difícil reverter decisões agroecológicas porque elas foram pactuadas coletivamente e estão enraizadas na cultura da organização.

A visão de futuro apresentada pelo gestor revela uma ontologia relacional profunda, onde a organização e a natureza não são entidades separadas.

*A gente sempre parte do princípio que o ser humano, ele faz parte da natureza... Na medida que tu vai fazendo isso, tu vai se alterando a natureza, mas a natureza também te modifica. (Gestor)*

Esta fala sintetiza a essência da apropriação da sustentabilidade na Sepé. Não é uma gestão de recursos externos, mas uma relação constitutiva. A cooperativa "é" sustentável porque sua existência política e material depende da regeneração do território que ocupa.

#### 4.4.6 Considerações finais do caso Sepé

O estudo de caso da Cachaça Sepé (Cachaça Camponesa/Copavi) demonstra que a apropriação da sustentabilidade em contextos de movimentos sociais opera através de uma lógica distinta daquela observada em empresas privadas. A organização não transitou para a sustentabilidade por isomorfismo de mercado; ela nasceu da necessidade de regeneração (da terra degradada e da dignidade social) e evoluiu para a agroecologia como uma expressão material de sua identidade política.

Finalizando observa-se que a sustentabilidade na Sepé é um ato político de existência. As práticas de manejo orgânico, a recuperação florestal e a gestão coletiva não são apenas técnicas de produção, mas ferramentas de legitimação de um modelo de sociedade alternativo. A organização superou a inércia da degradação ambiental inicial e a inércia do preconceito de mercado através de um Empreendedorismo Institucional Coletivo.

#### 4.4.7 Contribuições Teóricas e Implicações

Este caso oferece contribuições singulares para a teoria institucional e para os estudos organizacionais:

- **Sustentabilidade como Ideologia Materializada:** O caso desafia a visão de que a sustentabilidade é adotada primariamente por pressão econômica. Na Sepé, a sustentabilidade é a materialização da ideologia da Reforma Agrária Popular. Isso sugere que valores axiológicos coletivos podem ser motores de mudança institucional mais resilientes do que incentivos de mercado.
- **Inércia Externa como Estigma:** O estudo mostra como a inércia institucional pode se manifestar como exclusão de mercado baseada em preconceito político. A resposta da organização — criar "mercados protegidos" em redes solidárias — contribui para a teoria, mostrando como a agência coletiva pode construir nichos onde novas lógicas florescem à margem do mainstream.
- **Coletivização como Antídoto à Inércia Cognitiva:** A gestão coletiva e a formação política constante atuam como mecanismos de renovação cognitiva, impedindo a cristalização de práticas obsoletas (como a produção convencional de leite) e facilitando a adoção de inovações radicais (agroecologia).
- **Sociomaterialidade da Resistência:** O caso reforça a perspectiva sociomaterial ao mostrar como a recuperação da natureza (solo, água) retroalimenta a organização, gerando novos recursos que sustentam a produção futura e provam a viabilidade do modelo político. A natureza atua como uma aliada ativa na luta do movimento.

#### 4.5 O Caso Lagoinha: o trabalho institucional da mudança contida – conflito de lógicas e apropriação da sustentabilidade em um alambique familiar

A elaboração do caso da Cachaça Lagoinha (pseudônimo), uma empresa familiar centenária situada na região sul de Minas Gerais, oferece um laboratório natural para examinar as tensões da mudança institucional no nível micro-organizacional. Diferente de organizações que nascem sob a égide da sustentabilidade ou que a adotam como estratégia de diferenciação radical, a Lagoinha vive um processo de apropriação contenciosa, onde a lógica da sustentabilidade é mobilizada como um recurso discursivo em um conflito geracional e de gênero.

Ao repetir a dupla metodologia — Análise Temática Reflexiva (Braun; Clarke, 2022) e Análise de Posicionamento Narrativo (Bamberg, 2019) — foi averiguado que a inércia insti-

tucional, neste contexto, não é apenas uma resistência passiva à mudança, mas um mecanismo ativo de manutenção de poder patriarcal e de preservação de uma identidade produtiva tradicional. A seguir, os resultados são discutidos em cinco eixos analíticos que respondem ao problema de pesquisa sobre a dinâmica de conflito de lógicas, o trabalho institucional de mediação e os limites da mudança em estruturas familiares rígidas.

#### **4.5.1 A Gênese da lógica da tradição produtiva: o "sabor de casa" como inércia cognitiva e afetiva**

A compreensão do impasse atual na Lagoinha exige um retorno às origens de sua lógica institucional dominante. A análise narrativa da fundação em 1924 revela uma gênese orgânica, não estratégica. O bisavô da atual gestora, Mariana (pseudônimo), iniciou a produção não para o mercado, mas para a "reunião com os amigos" e para os "tropeiros que paravam aqui". Essa origem doméstica consolidou uma Lógica da Tradição Produtiva, onde o valor do produto reside na sua autenticidade caseira e na imutabilidade do processo.

A metáfora culinária utilizada pela gestora — *"fazer comida em casa é uma comidinha muito gostosa... O tamanho da panela, o fogo que você usa, tudo isso aí altera o sabor"* — encapsula a essência dessa inércia cognitiva. Para a geração mais velha (pai e irmão), qualquer alteração no processo produtivo, por menor que seja, é percebida como uma ameaça à integridade do produto.

Essa lógica se materializou em uma estrutura sociomaterial rígida. A fermentação natural ("caipira"), feita com o próprio fermento da cana, e a rejeição a tecnologias modernas de aceleração ou padronização criaram uma dependência de trajetória (*Path Dependence*). O pai, guardião dessa tradição, resiste a inovações como o engarrafamento ("do jeito que tá vendendo a granel é mais fácil") ou a mecanização do corte, argumentando que a máquina "arranca a cana da raiz".

Aqui, a análise identifica que a inércia não é apenas técnica, mas Inércia Afetiva. A resistência à mudança é uma forma de lealdade ao legado dos antepassados e uma defesa da identidade pessoal do produtor. A sustentabilidade, quando apresentada como uma inovação externa ("adubo excelente", "tecnologia de mercado"), é vista com desconfiança, como algo que "gera custo muito alto" e cujo resultado é incerto. A tradição funciona como um escudo cognitivo e emocional contra a incerteza do novo.

#### **4.5.2 O Conflito de lógicas: gênero, geração e a emergência da agência contestatória**

A estabilidade da Lógica da Tradição é desafiada pela emergência de uma nova Lógica de Mercado e Inovação, encarnada pela gestora Mariana. Sua trajetória — "nascida no alam-

bique", mas com formação em administração e pós-graduação — confere-lhe uma visão híbrida. Ela valoriza a qualidade do produto (herdada), mas reconhece a necessidade de modernização, marketing e sustentabilidade para garantir a sobrevivência do negócio.

A análise de posicionamento (Bamberg, 2019) revela que Mariana se posiciona como uma agente de mudança marginalizada. Ela relata explicitamente o conflito de gênero como uma barreira à sua agência: "*Se eu proponho, ele [o pai] não aceita, porque ele pensa assim: 'Ah, mulher... ainda não entende das coisas'. E olhe que eu não sou tão nova assim.*" (Gestora)

Este achado é crucial e destaca a interseccionalidade na mudança institucional. A inércia institucional na Lagoinha está entrelaçada com a estrutura patriarcal da família. A autoridade para definir o que é "correto" ou "sustentável" é tradicionalmente masculina. A proposta de Mariana de "expandir mantendo a qualidade" e "valorizar o produto" colide com a visão de "só produzir e continuar com os mesmos clientes" defendida pelos homens da família.

Neste cenário de disputa, a Sustentabilidade é mobilizada como um Recurso Discursivo de Poder. Ao propor a compra de uma coluna de destilação para produzir etanol com os resíduos (cabeça e cauda da cachaça), Mariana não usa apenas o argumento econômico ("baixando o custo"), mas acopla-o ao argumento ambiental ("resolvendo a questão ambiental") e estratégico ("pra ficar bem sustentável"). A sustentabilidade torna-se uma linguagem neutra capaz de furar o bloqueio da inércia patriarcal, pois apela para a eficiência e a economia, valores que a geração antiga compreende.

#### **4.5.3 O Trabalho institucional da "Mudança Contida": a estratégia do agente intermediário**

Diante da forte resistência normativa e da deslegitimação de sua fala por questões de gênero, Mariana desenvolveu uma forma sofisticada de Trabalho Institucional de Manutenção e Criação. Em vez do confronto direto, ela adota a estratégia do "Agente Intermediário" ou "Ventriloquismo Estratégico".

*Às vezes o que eu vejo que a gente tem que mudar, aí eu falo com o meu funcionário. Eu falo assim, ó: Nós vamos mudar assim, assim, assim, você conversa com o meu pai e fala que foi uma ideia sua. Aí meu pai não fica sabendo que é minha e ele vai e aceita e tem dado certo. (Gestora)*

Essa microprática de agência revela como a mudança institucional ocorre nas trincheiras das organizações familiares. Mariana "empresta" a legitimidade técnica e masculina do funcionário para aprovar suas inovações. Ela contorna a barreira do gênero dissociando a ideia (inovação) da autora (mulher/filha).

Isso configura o que este estudo teoriza como Mudança Contida: as práticas mudam (introdução de novas técnicas), mas a estrutura de autoridade e a lógica dominante de quem "manda" permanecem intactas na superfície. A sustentabilidade e a modernização entram na organização "pelos fundos", sem desafiar abertamente a hierarquia simbólica do pai.

Além disso, Mariana utiliza a pressão externa como alavanca interna. A participação em feiras e eventos, inicialmente rejeitada pelo irmão ("isso dá trabalho, não tem retorno"), acabou expondo a família à realidade do mercado. Ao verem que "todas as outras cachaças [tinham] garrafas diferentes" e ao serem cobrados pelos clientes, o irmão foi forçado a "mudar a mente" e buscar novas embalagens. Aqui, a agência de Mariana consistiu em expor a organização ao isomorfismo mimético do campo, usando a comparação com os concorrentes para vencer a inércia interna.

#### **4.5.4 A materialidade da sustentabilidade: do desperdício à economia circular**

A análise das práticas concretas revela que a apropriação da sustentabilidade na Lagoinha está transitando de um estágio de "fazer sem saber" para uma gestão intencional de recursos. Historicamente, a organização já praticava formas de economia circular por necessidade (*"a gente já é um pouco sustentável, porque a gente usa o bagaço"*), mas de forma assistemática.

A nova lógica trazida por Mariana busca sistematizar e ampliar essas práticas, transformando passivos ambientais em ativos econômicos. O projeto de misturar o vinhoto (resíduo líquido poluente) com o bagaço e esterco de gado para produzir adubo orgânico enriquecido demonstra uma visão de ciclo fechado.

A materialidade impõe limites e oportunidades. A topografia do terreno e o tipo de solo dificultam a mecanização plena (*"o terreno tem que ser muito plano"*), o que força a manutenção do corte manual. No entanto, essa "inércia técnica" é resignificada como uma prática socialmente responsável (*"melhorar alguma coisa no salário dos funcionários pra gente fazer essa parte manual... pra não agredir tanto"*).

A sustentabilidade na Lagoinha é, portanto, profundamente material e econômica. A motivação para "não perder nada" e aproveitar o bagaço para alimentação animal ou substrato de cogumelos é impulsionada pela lógica da eficiência. A sustentabilidade é aceita na medida em que se traduz em redução de desperdício e custo, alinhando-se, assim, à lógica pragmática da geração mais velha.

#### 4.5.5 Visão de futuro e identidade: a hibridização lenta

A visão de futuro apresentada por Mariana aponta para uma hibridização lenta das lógicas. Ela não deseja transformar a Lagoinha em uma indústria de massa, mas sim em uma marca de valor ("não quero expandir em quantidade, eu quero valorizar o produto").

A sustentabilidade é vista como um atributo essencial para esse posicionamento de mercado, especialmente visando a exportação, onde ela acredita que o valor agregado será maior. A identidade da organização está sendo renegociada: de "produtor de cachaça a granel" para "produtor de cachaça premium sustentável".

No entanto, essa renegociação enfrenta a barreira da identidade pessoal do pai e do irmão, que se veem como guardiões de um modo de vida, não apenas de um negócio. A tensão entre "manter os mesmos clientes" (lógica relacional antiga) e "buscar novos públicos" (lógica de mercado nova) permanece não resolvida. A mudança segue um ritmo incremental, onde cada nova prática sustentável (como a coluna de etanol ou a nova garrafa) precisa provar seu valor econômico imediato para ser incorporada.

#### 4.5.6. Considerações finais do caso Lagoinha

O estudo de caso da Cachaça Lagoinha oferece uma visão granular e realista sobre a apropriação da sustentabilidade em microempresas familiares. Longe dos discursos idealizados de "consciência ecológica" ou de "planejamento estratégico", o caso revela um processo de mudança emergente, conflituoso e negociado.

A sustentabilidade, neste contexto, atua como um dispositivo de modernização que precisa ser constantemente traduzido para a linguagem da tradição e da economia para ser aceito. A inércia institucional, reforçada por estruturas de gênero e geração, é a força dominante, mas não é absoluta. Ela é permeável à agência astuta de atores internos que sabem navegar as regras do jogo familiar.

A análise demonstra que a "Mudança Contida" — aquela que ocorre nas margens e nos detalhes, sem confrontar a estrutura de poder central — é o mecanismo possível de inovação em ambientes altamente tradicionalistas. A Cachaça Lagoinha está se tornando sustentável não *apesar* de sua tradição, mas *através* de uma reinterpretação pragmática dessa tradição, onde "não desperdiçar" (valor antigo) encontra o "ciclo fechado" (conceito novo).

#### 4.5.7. Contribuições teóricas e implicações

Este caso contribui para a teoria institucional e os estudos organizacionais ao iluminar

as microdinâmicas da mudança em contextos familiares:

- **Agência Intermediada (Ventriloquismo Estratégico):** O conceito de "agente intermediário" (usar um terceiro para legitimar a inovação) enriquece a literatura sobre trabalho institucional, mostrando como atores com baixo capital simbólico (mulheres jovens em estruturas patriarcais) podem exercer influência indireta e efetiva.
- **A Sustentabilidade como Recurso Discursivo de Poder:** O estudo evidencia que a sustentabilidade pode ser usada instrumentalmente como uma ferramenta política em disputas sucessórias, servindo para deslegitimar práticas antigas ("atrasadas" ou "custosas") e legitimar a nova liderança ("moderna" e "eficiente").
- **A Inércia como Afeto e Identidade:** A resistência à mudança não é apenas econômica ou cognitiva, mas afetiva. A lealdade aos métodos do fundador é uma forma de amor filial e de preservação da identidade familiar, o que torna a mudança técnica uma questão emocionalmente carregada.
- **A Materialidade da Resistência:** A recusa em adotar certas máquinas (colheitadeira) por violarem a "integridade da raiz" mostra como a materialidade participa da inércia, atuando como um limite ético-técnico à modernização.

Em suma, o caso Lagoinha nos ensina que a apropriação da sustentabilidade em alambiques familiares é um exercício de diplomacia interna, onde o sucesso depende menos da robustez técnica do projeto e mais da habilidade política de costurar o novo no tecido puído, mas resistente, do velho.

#### **4.6 O caso da cachaça inconfidência: inércia deliberada e a apropriação da sustentabilidade em um alambique tricentenário**

A investigação do caso da Cachaça Inconfidência (pseudônimo), localizada na histórica região do Campo das Vertentes, em Minas Gerais, revela uma dinâmica organizacional onde a relação com a sustentabilidade não obedece aos padrões convencionais de adoção de inovações, isomorfismo de mercado ou pressão de stakeholders modernos. Diferentemente de organizações que "se tornam" sustentáveis para atender a pressões externas ou que nascem sob essa égide (como os casos Barão ou Sepé), a Inconfidência apresenta um fenômeno de apropriação por alinhamento histórico.

A base metodológica, Análise Temática Reflexiva (Braun; Clarke, 2022) e a Análise de Posicionamento Narrativo (Bamberg, 2019) — possibilitou a identificação um paradoxo cen-

tral: a principal estratégia de sustentabilidade e competitividade da organização é a sua Inércia Deliberada. A seguir, os resultados são apresentados e discutidos em seis eixos analíticos que exploram a gênese histórica, os arranjos sociomateriais, as tensões regulatórias e a agência de manutenção exercida pela nona geração da família fundadora.

#### **4.6.1 A gênese da lógica da tradição: o mito fundador, a história como recurso e a agência de manutenção**

A compreensão da postura atual da Cachaça Inconfidência frente à sustentabilidade exige, primeiramente, um mergulho na profundidade histórica que constitui sua identidade ontológica. A análise narrativa da trajetória da organização, fundada em 1717 e adquirida pela família em 1755, revela que a legitimidade do negócio não se assenta em métricas de eficiência, volume ou inovação, mas em um capital simbólico de ancestralidade.

O atual gestor, Cláudio (pseudônimo), membro da nona geração, inicia sua narrativa posicionando a organização não como uma empresa, mas como um patrimônio histórico vivo. A conexão genealógica com Joaquim José da Silva Xavier, o Tiradentes, é mobilizada discursivamente não apenas como um fato biográfico, mas como um "Mito Fundador" que estabelece o padrão de qualidade e a missão da organização:

*Eu sou a nona geração da minha família que está fazendo e bebendo a cachaça século 18... O irmão mais velho do Tiradentes comprou a propriedade... Todas as ideias de independência, de iluministas que o Tiradentes tinha, elas vieram de algum lugar... A irmã caçula, Antônia Rita, é dela que eu descendo. (Gestor).*

A aplicação da Análise de Posicionamento (Bamberg, 2019) neste trecho (Nível 3 - Identidade e Discursos Mestres) demonstra que o gestor se posiciona como um guardião. A missão implícita não é maximizar lucros, mas "*fazer a mesma cachaça que o Tiradentes bebia*". Este posicionamento cria uma dependência de trajetória cognitiva (*path dependence*): qualquer inovação tecnológica ou prática de sustentabilidade que ameace alterar o perfil sensorial do produto "original" é rejeitada não por ignorância técnica, mas por fidelidade histórica.

A gênese da lógica produtiva, conforme narrada, difere radicalmente da lógica industrial. O alambique não nasceu para abastecer o mercado de massa, mas para o consumo doméstico e para "*tropeiros que paravam aqui*". A expansão comercial, ocorrida apenas nas últimas gerações, não alterou essa lógica artesanal de "fazer para beber", mas a institucionalizou como estratégia de nicho.

A análise temática identifica que a agência na Inconfidência historicamente se manifestou como resistência. O avô do atual gestor adquiriu o engenho de um primo não para modernizá-lo, mas para evitar sua demolição pelo mercado de móveis antigos de Tiradentes. Este ato de "salvamento" define o *ethos* da organização: a preservação do passado é o valor supremo. A sustentabilidade, portanto, entra nessa equação não como um imperativo de futuro, mas como uma ferramenta para garantir a perenidade desse passado.

#### 4.6.2 A sustentabilidade endógena: práticas ancestrais como "Ecolo-lógica"

Ao investigar as motivações e práticas de sustentabilidade, os dados revelam que a Inconfidência não precisou "adotar" a sustentabilidade; ela a "revelou" em suas práticas seculares. O estudo identifica um fenômeno de confluência não-intencional entre as práticas arcaicas de produção e os modernos preceitos da agroecologia e da economia circular.

A codificação das práticas produtivas destaca o uso exclusivo do bagaço de cana como combustível para a fornalha. O gestor explica essa prática não pela redução da pegada de carbono ou economia de custos (embora ambos ocorram), mas pela qualidade do produto e pela manutenção do *terroir*:

*Se a gente parar de usar bagaço e começar a usar lenha, a nossa cachaça vai mudar. [...] O fogo que você faz colocando só bagaço, ele é diferente do fogo que você faz com lenha. (Gestor).*

Aqui, a Lógica da Qualidade/Tradição subordina e engloba a Lógica da Sustentabilidade. A prática é sustentável (reaproveitamento de resíduos, energia renovável, carbono neutro no ciclo curto), mas a motivação é puramente sensorial e tradicionalista. Isso configura uma sustentabilidade endógena, enraizada no *saber-fazer* local e não importada de manuais de gestão ESG.

Outras práticas identificadas, como a capina manual (sem herbicidas), o retorno das cinzas ao canavial e a fermentação espontânea com fubá de milho moído na pedra, reforçam esse padrão. O que a agronomia moderna chama de "agricultura regenerativa" ou "manejo orgânico", a Inconfidência chama de "o jeito que sempre fizemos".

A análise crítica sugere que essa sustentabilidade "inata" confere à organização uma resiliência extraordinária. Enquanto concorrentes modernos lutam para descarbonizar suas operações e eliminar agrotóxicos, a Inconfidência já opera em um modelo de baixo impacto há séculos. A inércia, neste caso, atuou como um escudo protetor: ao resistir à "Revolução Verde" dos anos 1970 (agrotóxicos e adubos químicos), a organização preservou um ativo ambiental (o solo e a biodiversidade de leveduras) que hoje é seu maior diferencial competitivo. O gestor relata que a família "sempre foi contra o uso de químicos", posicionando essa inércia técnica como uma virtude moral e ecológica.

#### 4.6.3 Arranjos sociomateriais, agência contra-intuitiva e o conflito com a modernidade

Aprofundando a análise sob a lente da sociomaterialidade (Orlikowski, 2007), o caso Inconfidência oferece exemplos vívidos de como objetos materiais (artefatos) exercem agência e impõem limites à mudança organizacional, e como a organização negocia essas imposições.

Um ponto de tensão crítico identificado nos dados foi o conflito com as normas sanitárias do Ministério da Agricultura (MAPA). A exigência de azulejar a sala de fermentação e fechar o ambiente com vidro colidiu frontalmente com a arquitetura colonial de pedra e madeira, considerada essencial para o microclima da fermentação.

*Realmente nós não conseguimos negociar mesmo com o Ministério da Agricultura... era ou fazer isso ou a gente ia ser fechado. [...] Uma grande mudança, que realmente é muito ruim, é a sala de fermentação. (Gestor).*

Este episódio ilustra o choque entre a Lógica Regulatória (focada em higiene asséptica e padronização industrial) e a Lógica da Tradição (focada na microbiologia local e na estética histórica). A solução encontrada — uma "inovação contida" — envolveu a construção de uma "caixa de vidro" dentro do engenho, isolando a fermentação sem destruir as paredes externas. Embora o gestor lamente a mudança estética, ele enfatiza que *"a forma de fazer é a mesma"*, evidenciando um intenso trabalho de manutenção para garantir que a alteração material imposta não corrompesse a essência do processo (o fermento de fubá).

Outro exemplo fascinante de agência sociomaterial é a adaptação do engenho. A roda d'água original, símbolo da produção, tornou-se insuficiente ou inadequada para certos padrões regulatórios ou de segurança. A solução não foi comprar uma moenda industrial de alta eficiência, mas instalar um engenho elétrico calibrado para ser deliberadamente ineficiente.

*A gente não pegou o engenho mais moderno, que extrai o máximo de caldo... A gente pegou um engenho e regula esse engenho de maneira que ele fique próximo com a roda d'água... já temos vários trabalhos científicos que mostram como que o perfil de fermentação se altera de acordo com a quantidade que você extrai o caldo. (Gestor).*

Este achado é teoricamente rico e representa uma contribuição original do caso. Ele demonstra uma agência contra-intuitiva: a tecnologia moderna é adotada, mas sua "lógica de eficiência" (extração máxima) é subvertida para mimetizar a "lógica da ineficiência" (extração suave) da tecnologia antiga. A organização utiliza a ciência moderna (estudos sobre perfil de fermentação) para validar uma prática arcaica. A inércia produtiva é mantida artificialmente através da tecnologia moderna, provando que, na Inconfidência, a estabilidade é um projeto

construído ativamente, e não uma paralisia.

#### 4.6.4 A recusa estratégica dos símbolos de sustentabilidade e a lógica da reputação

Um dos resultados mais provocativos deste estudo é a decisão consciente e estratégica da Inconfidência de não buscar a certificação orgânica, apesar de suas práticas serem, em essência, orgânicas. A análise das motivações para essa recusa revela uma sofisticação na leitura do campo institucional e das relações de poder na cadeia de valor.

O gestor relata uma negociação com seu principal comprador parceiro (referido nos dados secundários como o grupo que engloba marcas de prestígio como a Santo Grau):

*Eu tive uma reunião [com o dono da distribuidora], perguntei se eles valorizariam se a gente pegasse um selo de orgânico e eles falaram que, para eles, se a gente aumentar o preço vai ser pior; não vai melhorar em nada. (Gestor).*

Esta narrativa desmonta a premissa de que a certificação é sempre um ativo desejável. Para a Inconfidência, o selo orgânico representaria um custo transacional elevado e uma burocratização desnecessária (inércia regulativa), sem contrapartida de valor (motivação instrumental).

A análise sugere que a Inconfidência opera sob uma Lógica de Reputação que transcende os selos de terceiros. Sua legitimidade advém da história ("desde 1717") e da qualidade sensorial, não de auditorias externas. O selo "Orgânico" é percebido, paradoxalmente, como uma commoditização da sustentabilidade, algo que a equipararia a centenas de outros produtores recentes que compram o "kit tecnológico orgânico". Ao recusar o selo, a organização reafirma sua singularidade: ela é "mais que orgânica"; ela é histórica.

Essa recusa é uma forma de resistência institucional. A organização nega a autoridade das certificadoras para definir o que é qualidade ou sustentabilidade em seu produto, reservando para si e para sua tradição essa autoridade. A sustentabilidade é praticada (substância), mas seu símbolo comercial é rejeitado (cerimônia), uma inversão do *decoupling* tradicional onde empresas adotam o símbolo sem a prática.

#### 4.6.5 Inércia deliberada: o trabalho institucional de "Não Mudar"

A síntese dos dados conduz à identificação de um tipo específico de comportamento organizacional que esta tese denomina Inércia Deliberada. Ao contrário da inércia estrutural descrita por Hannan e Freeman (1984), que é uma incapacidade de mudar devido à rigidez, a inércia na Inconfidência é uma capacidade estratégica de não mudar diante de pressões para tal.

O gestor e sua família exercem um esforço constante (trabalho institucional) para frear a modernização. Isso envolve três dimensões de resistência:

- **Resistência Cognitiva e Técnica:** A recusa do pai em aceitar máquinas de corte de cana, argumentando que elas "arrancam a cana da raiz" e a insistência na capina manual, mesmo com a dificuldade de mão de obra.
- **Resistência Econômica (Escassez Física):** A decisão de limitar a produção para manter a qualidade, recusando a escala industrial.
- **Resistência Cultural:** A manutenção de rituais e métodos (como o moinho de pedra e o fubá) que são economicamente ineficientes, mas culturalmente vitais para a identidade da marca.

A sustentabilidade, neste contexto, é ressignificada como permanência. Ser sustentável, para a Inconfidência, é garantir que o negócio exista nos próximos 300 anos da mesma forma que existiu nos últimos 300. O foco não é a "inovação verde" (criar algo novo), mas a "conservação integral" (manter o que funciona).

A introdução de tecnologias modernas, como painéis solares para o engenho elétrico e drones para adubação foliar, não contradiz essa inércia. Pelo contrário, são exemplos do que chamamos de "Mudança Periférica para Estabilidade do Núcleo". Essas tecnologias são adotadas apenas para resolver gargalos que ameaçariam a continuidade do método tradicional (falta de energia estável, falta de mão de obra para adubação manual), blindando o núcleo técnico (fermentação e destilação) de alterações. O drone permite que o canavial continue sendo tratado organicamente sem a necessidade de mão de obra intensiva que não existe mais.

#### 4.6.6 A agência intergeracional e o futuro do legado

A análise do papel de Cláudio (9ª geração) revela as nuances da agência em empresas familiares centenárias. Ele não atua como um "empreendedor schumpeteriano" que destrói para criar, mas como um curador. Sua agência é limitada pela estrutura normativa imposta pelas gerações anteriores (especialmente a avó historiadora e o pai conservacionista), mas é também potencializada por ela.

O "conflito de gerações" aparece de forma sutil, mediado pelo respeito à hierarquia. Cláudio traz a racionalidade administrativa e a busca por eficiência (energia solar, gestão de custos, drone), mas submete essas inovações ao crivo ético e estético do pai. A sustentabilidade serve como uma ponte semântica entre essas gerações: ela traduz os valores conservacionistas do pai ("produzir água", "respeitar a natureza") em uma linguagem que o mercado moderno e o filho administrador compreendem e valorizam como ativo.

O futuro da sustentabilidade na Inconfidência é visualizado não como uma expansão de práticas, mas como uma luta pela sobrevivência da tradição em um mundo hostil. A dificuldade com mão de obra ("ninguém quer enxada hoje mais") e as pressões regulatórias (Bombeiros, MAPA) são vistas como ameaças à identidade. A sustentabilidade social (pagar bem, valorizar o trabalhador) torna-se a última trincheira para manter o modo de produção artesanal vivo.

#### 4.6.7. Considerações finais do caso Inconfidência

O estudo de caso da Cachaça Inconfidência demonstra que a apropriação da sustentabilidade em organizações históricas é um processo de reafirmação de identidade. A organização não se transformou para ser sustentável; ela utilizou a lógica da sustentabilidade para legitimar e defender sua lógica de tradição frente às pressões da modernidade industrial.

Conclui-se que a inércia deliberada é o principal ativo estratégico da empresa. A recusa em acelerar processos, a manutenção de equipamentos "obsoletos" e a rejeição de atalhos químicos não são falhas de gestão, mas escolhas racionais de posicionamento que garantem a autenticidade e o valor *premium* do produto.

A análise evidencia que a sustentabilidade na Inconfidência é endógena e sociomaterial. Ela reside na interação entre a roda d'água (ou sua simulação elétrica), o bagaço queimado, o fermento de fubá e a ética familiar de preservação. Inovações externas (energia solar, drones) são aceitas apenas quando servem para proteger esse núcleo tradicional, caracterizando um processo de "mudança para conservar".

#### 4.6.8. Contribuições teóricas e implicações

Este caso oferece contribuições originais para a teoria institucional e para a compreensão da sustentabilidade em empresas tradicionais:

- **Inércia como Agência Estratégica:** O estudo desafia a visão da inércia como patologia organizacional. Demonstra que a resistência à mudança pode ser uma forma sofisticada de agência (**Inércia Deliberada**), usada para preservar ativos intangíveis (reputação, autenticidade) que seriam destruídos pela adaptação ismórfica.
- **Apropriação por Alinhamento Histórico:** Propõe um modelo onde a nova lógica (sustentabilidade) não substitui a antiga, mas se alinha a ela. A sustentabilidade valida o passado, em vez de exigir um novo futuro. Isso explica por que empresas tradicionais podem ser "sustentáveis" sem adotar a linguagem ou os selos do movimento ESG.
- **Rejeição Simbólica e Adesão Substantiva:** O caso ilustra uma inversão do *greenwashing*. A empresa pratica a sustentabilidade (substância) mas rejeita o selo

(símbolo), mostrando que a legitimidade em nichos de alta cultura pode vir da independência em relação aos padrões de mercado de massa.

• **Tecnologia para a Ineficiência:** O uso de tecnologia moderna (motores elétricos, drones) para replicar ou proteger a ineficiência tradicional (baixa extração/rotação lenta/trabalho manual) é um achado empírico que enriquece a perspectiva da sociomaterialidade, mostrando como artefatos modernos podem ser "domesticados" para servir a lógicas arcaicas.

O Caso Inconfidência demonstra que, no universo da cachaça artesanal, ser sustentável é, acima de tudo, um ato de resistência do tempo contra a pressa, garantindo que o futuro tenha o mesmo sabor do passado.

#### **4.7 O caso barão: a gênese da sustentabilidade – prevenção estratégica da inércia e apropriação por design em uma microdestilaria**

A investigação do caso da Microdestilaria Barão (pseudônimo), situada na região da Zona da Mata Mineira, oferece um contraponto analítico crucial aos casos anteriores. Enquanto as destilarias de tradição secular (Inconfidência) ou orgânica pioneira (Lageado) fundamentam sua legitimidade no passado ou na ideologia política, a Barão representa um fenômeno distinto: a organização "nascida sustentável" (*born-sustainable*).

Reaplicando o protocolo metodológico anterior — Análise Temática Reflexiva (Braun; Clarke, 2022) e Análise de Posicionamento Narrativo (Bamberg, 2019) — obteve-se que a sustentabilidade, neste contexto, não é um processo de adaptação ou correção de rumos, mas um componente de design organizacional. O estudo teoriza que a principal estratégia da organização não foi superar a inércia, mas exercer uma Agência de Prevenção da Inércia. A seguir, os resultados são discutidos em quatro eixos analíticos que exploram a gênese técnica, a gestão de recursos humanos como ferramenta institucional e a materialidade da premiação.

##### **4.7.1 A gênese da lógica da qualidade técnica: da engenharia ao alambique e a prevenção da inércia**

A compreensão da Barão exige o reconhecimento de sua origem recente e tecnocrática. Diferentemente das destilarias que "herdam" um modo de fazer colonial e suas respectivas inércias, a Barão foi fundada em 2015/2016 a partir do desejo de "pai e filho em dar produtividade para a fazenda da família". A análise narrativa dessa fundação revela uma Agência Projetiva (Emirbayer; Mische, 1998) baseada na racionalidade instrumental e ética.

O engenheiro Felipe (filho) e o advogado Marcelino (pai) não buscaram apenas "fazer cachaça", mas implementar um "projeto" de alta performance desde o dia zero. A codificação

temática aponta que a lógica institucional dominante é a da Profissionalização. A narrativa de origem não invoca mitos fundadores ou heróis do passado, mas sim "padrões de alta qualidade, tecnologia e manutenção das peculiaridades".

O achado mais contundente, que refina a teoria da mudança institucional, é o conceito de Prevenção Estratégica da Inércia. Ao desenhar a organização, os fundadores identificaram que a "tradição" do setor muitas vezes carregava "vícios" (inércia normativa e cognitiva) que impediriam a eficiência e a sustentabilidade. A decisão estratégica foi, portanto, bloquear a importação dessas lógicas externas. *"A gente decidiu treinar um alambiqueiro 'do zero' em vez de contratar mão de obra experiente com os vícios do setor."* (Fundador/Gestor).

Essa prática de Recursos Humanos é, na verdade, um Trabalho Institucional de Criação. Ao contratar colaboradores sem experiência prévia na "cultura da cachaça", a organização neutralizou preventivamente a inércia cognitiva ("sempre fizemos assim") e a inércia normativa ("cachaça boa é cachaça suja/rústica"). Como resultado, a lógica da sustentabilidade (limpeza, controle, zero desperdício) foi instituída como a única lógica conhecida internamente, tornando-se dominante sem precisar competir com uma lógica anterior.

#### **4.7.2 A sinergia motivacional e a prática da ecoeficiência**

A análise das motivações revela uma complexa sinergia que classifica a Barão diretamente no arquétipo do Empreendedor de Nicho Sustentável, sem passar pelos estágios reativos. A motivação não é puramente econômica, nem puramente ambiental, mas uma fusão das duas.

A motivação ética/axiológica é expressa na identidade "conservacionista" do fundador e no desejo genuíno de "afetar o mínimo o meio ambiente". No entanto, essa ética é operacionalizada através de uma sofisticada racionalidade instrumental. O sistema produtivo foi desenhado como um ecossistema integrado:

- O bagaço da cana não é resíduo, mas combustível para a caldeira e alimento para o gado da fazenda.
- O vinhoto (resíduo líquido poluente) não é um problema, mas solução para a fertirrigação do canavial e das pastagens.

Essa integração demonstra que a sustentabilidade na Barão é apropriada via Ecoeficiência: produzir mais e melhor, com menos desperdício, para garantir a viabilidade econômica de um produto de alto valor agregado. A materialidade da prática (o trator que espalha o vinhoto, a caldeira eficiente) é indissociável da estratégia de negócio. Não há *trade-off* (confli-

to) entre lucro e ambiente, pois a organização nasceu desenhada para que um alimentasse o outro.

#### **4.7.3 A materialidade da premiação: o "selo" como artefato de legitimação e a inércia de mercado**

Apesar de ter neutralizado a inércia interna, a Barão enfrenta a poderosa Inércia Institucional Externa: o preconceito do mercado e o anonimato de uma marca jovem. Em um campo saturado de tradição, como vencer a desconfiança sem ter 100 anos de história?

A estratégia adotada foi a busca agressiva por Validação Externa através de Sinalização de Qualidade. A conquista de medalhas "Duplo Ouro" consecutivas (2022 e 2023) na Expocachaça e em concursos internacionais funcionou como um "atalho institucional". *"O líquido é fermentado naturalmente, sem adição... demonstrando sabores únicos."* (Fundador/Gestor).

Aprofundando a análise sob a lente da sociomaterialidade (Orlikowski, 2007), as medalhas não são apenas símbolos; são artefatos que exercem agência. Elas substituem a necessidade de "séculos de história" ou mesmo de "selos orgânicos burocráticos". Para a Barão, a sustentabilidade precisa ser "palpável" no sabor para ser valorizada. A prática de não usar química na fermentação é enquadrada discursivamente não apenas como "ecológica", mas como uma técnica de pureza sensorial.

Essa postura sugere uma resistência estratégica à burocratização da sustentabilidade (Inércia Regulativa). A organização percebe que, para o seu público-alvo (consumidor de cachaça *premium*), o selo de "Medalha de Ouro" tem mais peso cognitivo do que o selo de "Produto Orgânico". O trabalho institucional foca na manutenção da reputação de qualidade, onde a sustentabilidade é um atributo implícito ("feito com cuidado"), mas não o rótulo principal.

#### **4.7.4 A inércia residual como desafio operacional**

O estudo identifica, contudo, que a prevenção da inércia não é absoluta. Existe uma "Inércia Residual", exemplificada na gestão da água de resfriamento, que ainda é descartada em uma represa, apesar do desejo do fundador de criar um circuito fechado.

É crucial interpretar este dado à luz da teoria. Diferente da inércia cognitiva (resistência mental) ou normativa (resistência cultural), esta é uma inércia operacional e de recursos. O fundador afirma que a barreira é a "falta de tempo e priorização durante a correria da safra".

Isso valida a visão de Arvidson (2018) de que a mudança é um fluxo constante ("devir") e que tensões operacionais são parte do processo evolutivo, não necessariamente uma

patologia institucional. A organização não resiste à ideia de reciclar a água (não há inércia cognitiva); ela enfrenta o atrito da implementação material (tempo/recurso). Isso reforça a tese de que a estrutura interna da Barão é resiliente à inércia "tóxica" (cultural), permitindo que os desafios sejam tratados como problemas técnicos a serem resolvidos, e não como guerras culturais a serem travadas.

#### 4.7.5 Considerações finais do caso Barão

O estudo de caso da Microdestilaria Barão (Cachaça Morro Velho) ilustra uma trajetória de apropriação da sustentabilidade guiada pela Lógica da Performance e pelo Design Institucional. A organização não buscou a sustentabilidade para corrigir um passado insustentável, mas a utilizou como alicerce para construir um futuro eficiente.

Conclui-se que o caso Barão representa um modelo de Prevenção da Inércia. A agência dos fundadores se manifestou na criação de uma estrutura (física e humana) blindada contra os "vícios" tradicionais do setor. A contratação de equipe sem experiência e o desenho de processos integrados garantiram que a sustentabilidade fosse a norma, e não a exceção.

A análise evidencia que, em mercados de nicho, a validação por terceiros (prêmios) atua como um mecanismo de legitimação mais eficaz que a certificação ambiental formal para vencer a inércia do consumidor, sugerindo que a sustentabilidade, para ser viável, deve ser traduzida em linguagem de excelência sensorial.

#### 4.7.6 Contribuições teóricas e implicações

Este caso oferece contribuições específicas para a teoria da mudança e criação institucional:

- **O Conceito de Prevenção da Inércia:** O estudo expande a teoria institucional ao propor que a agência não serve apenas para *quebrar* a inércia (em organizações maduras), mas para *preveni-la* (em novas organizações). O trabalho institucional de criação pode incluir o desenho deliberado de barreiras contra lógicas indesejadas (ex: contratar leigos para evitar vícios culturais).
- **Sinalização de Qualidade como Substituto Institucional:** Demonstra que prêmios e medalhas atuam como substitutos funcionais para certificações em mercados onde a qualidade é incerta (bens de experiência). Eles validam a inovação sustentável de forma implícita, superando a inércia cognitiva do consumidor.

- **Sustentabilidade por Design (Born-Sustainable):** O caso valida a existência de organizações que não passam por estágios de "amadurecimento" em sustentabilidade (do reativo ao proativo), mas que já nascem no estágio estratégico. Isso desafia modelos lineares de evolução da sustentabilidade corporativa.
- **Hibridização Tecno-Afetiva:** A Barão exemplifica como organizações podem combinar lógicas aparentemente opostas (engenharia industrial + narrativa de "amor pela terra") para criar uma proposta de valor única, onde a eficiência técnica viabiliza a sustentabilidade ética.
- **Sustentabilidade Implícita:** O estudo sugere que, para certos segmentos, a sustentabilidade não precisa ser o discurso frontal. Ela pode ser "embutida" na promessa de qualidade superior, funcionando como um suporte invisível para a marca.

Em suma, a Cachaça Barão nos ensina que a apropriação da sustentabilidade pode ocorrer pela via da racionalidade projetiva, onde ser sustentável é, antes de tudo, um ato de design organizacional inteligente que antecipa e neutraliza as forças da inércia antes que elas possam se estabelecer.

#### **4.8 O caso atena: a lógica do desacoplamento produtivo e a sustentabilidade por abstração em uma marca *ASSET-LIGHT***

A investigação do caso da Cachaça Atena (pseudônimo), marca lançada em 2014 e sediada em São Paulo, oferece um paradigma radicalmente distinto na análise da apropriação da sustentabilidade no setor de bebidas espirituosas. Diferente das destilarias tradicionais analisadas anteriormente (como Inconfidência ou Gardênia), que operam sob a lógica da integração vertical (do campo à garrafa), a Atena opera sob um modelo de negócio *asset-light* (leve em ativos), desacoplando a gestão da marca da produção física.

Este caso representa o arquétipo do Inovador de Mercado que transita para uma lógica de Sustentabilidade por Abstração. A aplicação do protocolo metodológico híbrido — Análise Temática Reflexiva (Braun; Clarke, 2022) e Análise de Posicionamento Narrativo (Bamberg, 2019) — sobre o *corpus* empírico permitiu desvelar que a sustentabilidade, neste contexto, não se manifesta no "chão de fábrica" da empresa (que não existe juridicamente), mas na arquitetura de sua cadeia de valor, na gestão de riscos reputacionais e na eficiência sistêmica.

A seguir, os resultados são apresentados e discutidos em cinco eixos analíticos que exploram a gênese baseada na nobreza, a materialidade dos insumos de luxo, a sustentabilidade como omissão estratégica e o enfrentamento da inércia externa do mercado.

#### 4.8.1 A gênese da lógica de nobreza: agência projetiva e o "Complexo de Vira-Lata"

A compreensão da Atena exige o reconhecimento de sua origem fundamentada não na tradição agrícola, mas na lógica de mercado e no *branding* de luxo. A análise narrativa da fundação revela que a motivação inicial foi simbólica e cultural. O fundador, Fabiano (pseudônimo), ao estudar no Canadá, percebeu a dissonância cognitiva entre a percepção internacional da cachaça como um destilado exótico e nobre, e sua imagem interna desvalorizada no Brasil.

O sócio-gestor, Cláudio (pseudônimo), narra essa epifania fundadora como um ato de Agência Projetiva (Emirbayer; Mische, 1998):

*Se fora do Brasil ela [a cachaça] é enxergada com um produto, como um produto tão nobre, então eu tenho que acrescentar nobreza à cachaça, destacar essa nobreza. (Sócio-gestor).*

A aplicação da Análise de Posicionamento (Bamberg, 2019) neste trecho (Nível 3 - Identidade e Discursos Mestres) revela que o fundador se posiciona contra a "narrativa mestra" do complexo de vira-lata brasileiro, que subalterniza o produto nacional. A criação da Atena não foi apenas um projeto comercial, mas um Trabalho Institucional de Criação visando reconfigurar o status social da categoria.

Para materializar essa "nobreza", a organização introduziu uma inovação radical: a adição de flocos de ouro comestível 23k à bebida, inspirada na mitologia grega (o toque de Midas). Essa escolha definiu a trajetória da empresa: para sustentar um produto de ultra-luxo, a estrutura organizacional não poderia ser pesada ou arcaica; ela precisava ser ágil e focada na gestão da marca.

#### 4.8.2 Sustentabilidade por omissão estratégica: a lógica da eficiência sistêmica

Um dos achados teóricos mais relevantes deste caso, que expande a compreensão da apropriação da sustentabilidade, é o conceito de Sustentabilidade por Omissão Estratégica. Diferente das destilarias que buscam mitigar seus impactos ambientais instalando filtros ou biodigestores, a Atena "apropriou-se" da sustentabilidade através da decisão consciente **de não construir** uma infraestrutura industrial.

O gestor explicita essa racionalidade ao descrever a escolha pelo modelo de terceirização (*outsourcing*) com um alambique parceiro em Dracena/SP:

*O Fabiano decidiu não criar um alambique... e sim aproveitar uma planta que já estava instalada... ou seja, não criou mais um processo de produção, o que geraria resíduos aí na natureza. (Sócio-gestor).*

Aqui, a sustentabilidade é apropriada através da Lógica da Eficiência Sistêmica. Ao evitar a duplicidade de ativos industriais, a marca reduz sua pegada ecológica direta a zero (não há desmatamento para novo canavial, não há construção civil, não há aquisição de novas caldeiras) e otimiza a capacidade ociosa de um parceiro produtivo já estabelecido.

Essa abordagem desafia a visão tradicional da Teoria Institucional que associa sustentabilidade a "práticas corretivas". Para a Atena, a prática mais sustentável foi a não-ação produtiva. A empresa fomenta a economia local ("sustentabilidade do comércio local") ao injetar recursos em uma estrutura existente, ao invés de competir por recursos naturais para criar uma nova. Isso configura um modelo de Desacoplamento Produtivo, onde a responsabilidade ambiental é exercida através da seleção criteriosa do parceiro ( *screening* ), e não da operação direta.

#### **4.8.3 A Sociomaterialidade do luxo: ouro, rastreabilidade e a lógica de responsabilidade de cadeia**

Aprofundando a análise sob a lente da sociomaterialidade (Orlikowski, 2007), identifica-se que o ouro não é apenas um adorno estético, mas um material que impõe riscos éticos e responsabilidades de cadeia (*Supply Chain Responsibility*). A apropriação da sustentabilidade na Atena ocorre, fundamentalmente, na gestão da procedência deste insumo crítico.

O gestor demonstra uma aguda consciência da Inércia Cognitiva associada ao imaginário do ouro no Brasil, frequentemente ligado ao garimpo ilegal e à contaminação:

*Quando você fala de ouro, você remete a sua mente à extração ilegal... e o nosso ouro, ele é tratado num laboratório da Alemanha... e ele tem o certificado de pureza da União Europeia.* (Sócio-gestor).

Neste ponto, a sustentabilidade se manifesta como uma prática de Gestão de Risco Reputacional e Segurança Alimentar. A motivação ética (não prejudicar a saúde, não financiar o garimpo ilegal) funde-se indissociavelmente com a motivação instrumental (proteger a marca de luxo). A organização precisou estabelecer uma cadeia de custódia rigorosa, importando ouro certificado para garantir que o "toque de Midas" não se tornasse um toque tóxico.

Além do ouro, a materialidade da escassez é utilizada como ferramenta de sustentabilidade. A produção é limitada a exatas 1.532 garrafas anuais (em homenagem ao ano de introdução da cana no Brasil). Essa limitação proposital, embora motivada pela lógica do luxo (escassez gera valor), alinha-se à lógica ambiental da "não-exaustão" e do "antidesperdício". A empresa opera sob uma lógica de Suficiência (*Sufficiency Logic*), produzindo apenas o que o nicho absorve, evitando o excesso de estoque e o consumo desnecessário de recursos.

#### 4.8.4 Inércia externa e o trabalho institucional de educação

Diferente das destilarias tradicionais que lutam contra a inércia interna de gerações passadas ("meu avô fazia assim"), a Atena enfrenta um tipo distinto de barreira: a Inércia Institucional Externa. Esta se manifesta no preconceito do mercado consumidor brasileiro e na desunião do setor produtivo.

O gestor aponta que a principal barreira não é técnica ou produtiva (pois o parceiro é competente), mas cultural: a dificuldade cognitiva do mercado em aceitar a cachaça como um produto de alto valor agregado que comporta inovação (ouro) e preço elevado.

*A primeira coisa que precisa acontecer aí é uma unidade de pensamento em defesa de um produto único, cachaça... e não da minha marca... isso é uma barreira a ser vencida. (Sócio-gestor)*

A estratégia para vencer essa inércia é o Trabalho Institucional de Educação e Comunicação. A marca atua "da porteira para fora", utilizando marketing digital, *storytelling* e a participação em concursos para reconfigurar o campo. O gestor, que é jornalista, utiliza sua competência profissional para criar narrativas que "elevam" a categoria.

A sustentabilidade é comunicada de forma implícita, embutida na promessa de "boas práticas" e "segurança", sem a necessidade de selos orgânicos explícitos. A análise revela uma Rejeição Simbólica do selo orgânico, similar ao caso Inconfidência, mas por razões de mercado: no nicho de ultra-luxo, o selo orgânico não agrega valor suficiente para justificar o custo, pois o consumidor confia na marca (Symbolic Capital) e não na certificação.

#### 4.8.5 Governança em rede e a ausência de inércia interna

Um achado crucial deste estudo é a ausência de inércia interna significativa. Sendo uma organização nova e estruturada em rede, a Atena não possui "dependência de trajetória" (*path dependence*) produtiva. As decisões são ágeis e a relação com o parceiro produtor é descrita como fluida, baseada em alinhamento de valores. "*O fator que sempre nos ajuda... é a mente aberta do nosso parceiro. [...] a gente tem uma comunicação muito fluente ali.*" (Sócio-gestor)

Isso sugere que, no modelo *asset-light*, a inércia produtiva é "terceirizada" ou, mais precisamente, evitada na seleção. A Atena escolheu um parceiro que já possuía as competências e a mentalidade desejadas (boas práticas, qualidade), eliminando a necessidade de realizar o árduo trabalho de mudança interna que as destilarias tradicionais enfrentam. A apropriação da sustentabilidade ocorre, portanto, através da curadoria de parceiros, e não da transformação de processos internos.

#### 4.8.6 Considerações finais do caso Atena

O estudo de caso da Cachaça Atena aprofunda a compreensão de como a sustentabilidade pode ser apropriada por meio de modelos de negócio inovadores no setor de bebidas artesanais. A organização não busca a sustentabilidade por ativismo (como a Sepé) ou por tradição (como a Inconfidência), mas como um vetor de gestão de risco, eficiência sistêmica e posicionamento de luxo.

Conclui-se que a Atena opera uma Sustentabilidade por Abstração: ela não toca na terra diretamente, mas garante que quem toca o faça com responsabilidade. A sustentabilidade é incorporada como um atributo de segurança (ouro certificado, cachaça de qualidade superior) e racionalidade econômica (uso de capacidade ociosa).

A análise evidencia que a inércia institucional não é um obstáculo interno, mas a principal força externa a ser superada. A marca realiza um intenso trabalho institucional para legitimar a cachaça como produto de luxo, combatendo a inércia cognitiva que desvaloriza a bebida nacional.

#### 4.8.7 Contribuições teóricas e implicações

Este caso oferece contribuições específicas para a compreensão da inovação e sustentabilidade em modelos *asset-light*:

- **Sustentabilidade por Omissão Estratégica:** O conceito de "não fazer" (não construir fábrica, não plantar cana) como um ato sustentável expande a visão de apropriação para além das práticas operacionais, focando na arquitetura do negócio. A decisão de não duplicar ativos industriais é uma forma sofisticada de ecoeficiência sistêmica.
- **Gestão de Cadeia como Prática de Sustentabilidade:** A Atena demonstra que a seleção de parceiros e a rastreabilidade de insumos exóticos (ouro) são formas válidas de apropriação da sustentabilidade, deslocando o foco da produção para a governança da rede e a gestão de risco reputacional.
- **Inércia Externa como Alvo do Trabalho Institucional:** O estudo sugere que, para inovadores radicais e marcas de luxo em setores tradicionais, o principal trabalho institucional é voltado para fora (mercado/setor), visando alterar a percepção de valor e superar preconceitos culturais (Complexo de Vira-Lata), enquanto a operação interna é desenhada para ser livre de inércia.
- **Desacoplamento Produtivo:** O caso valida a existência de modelos onde a marca e a produção são desacopladas, permitindo que a sustentabilidade seja gerida como um

atributo de marca e contrato, oferecendo agilidade e adaptabilidade que as estruturas verticalizadas tradicionais não possuem.

## **5 METASSÍNTESE DOS RESULTADOS: A DINÂMICA DA APROPRIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE E A TEORIA DA INÉRCIA INSTITUCIONAL RECURSIVA**

A presente análise não se propõe a ser um mero sumário dos oito estudos de caso apresentados anteriormente, tampouco uma justaposição de seus achados individuais. O objetivo central é construir uma interpretação teórica de ordem superior, capaz de transcender as particularidades locais para identificar os mecanismos causais profundos que governam o campo organizacional da cachaça artesanal. Para operacionalizar essa tarefa, adota-se a abordagem da Metassíntese Qualitativa, seguindo rigorosamente o protocolo analítico proposto por Room (2013). A escolha por esse guia metodológico justifica-se pela necessidade premente de superar a fragmentação típica dos estudos de caso isolados. Enquanto cada caso — Gardênia, Pequi, Lageado, Sepé, Lagoinha, Inconfidência, Barão e Atena — revelou uma "verdade local" sobre a apropriação da sustentabilidade, a metassíntese busca a "verdade do campo", ou seja, os padrões de interdependência entre agência, estrutura e inércia que explicam a heterogeneidade de trajetórias observada.

A aplicação do método de Room aos dados desta tese seguiu quatro etapas recursivas fundamentais, começando pela Conceituação Transversal (*Cross-Case Conceptualization*). Nesta fase, buscou-se estabelecer um vocabulário teórico comum que permitisse comparar casos radicalmente diferentes, como uma cooperativa ligada a um movimento social e uma marca de luxo que opera sem ativos físicos. Definiu-se que todas as organizações seriam analisadas sob a tríade analítica desenvolvida no referencial teórico: a natureza da agência, questionando quem age e com que poder; a lógica institucional dominante, identificando qual regra governa a decisão; e o tipo de inércia, mapeando o que resiste ou estabiliza o sistema. Essa tradução conceitual permitiu equiparar fenômenos distintos, como a recusa de máquinas na Inconfidência e a recusa de agrotóxicos na Sepé, sob uma mesma linguagem teórica de preservação da identidade.

Na sequência, avançou-se para a Configuração da Causalidade (*Configuring Causality*), etapa onde o foco se deslocou do que aconteceu para quais mecanismos geraram os resultados em cada contexto. Seguindo o argumento de Room sobre a equifinalidade, analisou-se, por exemplo, o abandono da certificação. No caso Lageado, o mecanismo causal identificado foi o cálculo racional de custo-benefício, configurando um processo de desinstitucionali-

zação. Já no caso Inconfidência, a não-adoção foi causada pela suficiência da reputação histórica, indicando uma legitimidade prévia. Embora o resultado observável seja o mesmo — a ausência de selo —, os mecanismos causais revelaram-se distintos. O terceiro passo envolveu o Mapeamento das Dinâmicas de Mudança (*Macro-Micro Linkages*), conectando as micropráticas dos gestores às pressões macroinstitucionais do campo. Investigou-se como a inércia cognitiva do mercado consumidor forçou a Cachaça Atena a realizar um trabalho de educação, e como a lógica política do MST moldou as rotinas de produção da Cachaça Sepé. Por fim, a Ressíntese Teórica (*Re-conceptualization*) permitiu gerar novos modelos explicativos, culminando na construção da Tipologia de Trajetórias de Apropriação e do Modelo Recursivo de Inércia, que serão detalhados ao longo deste texto.

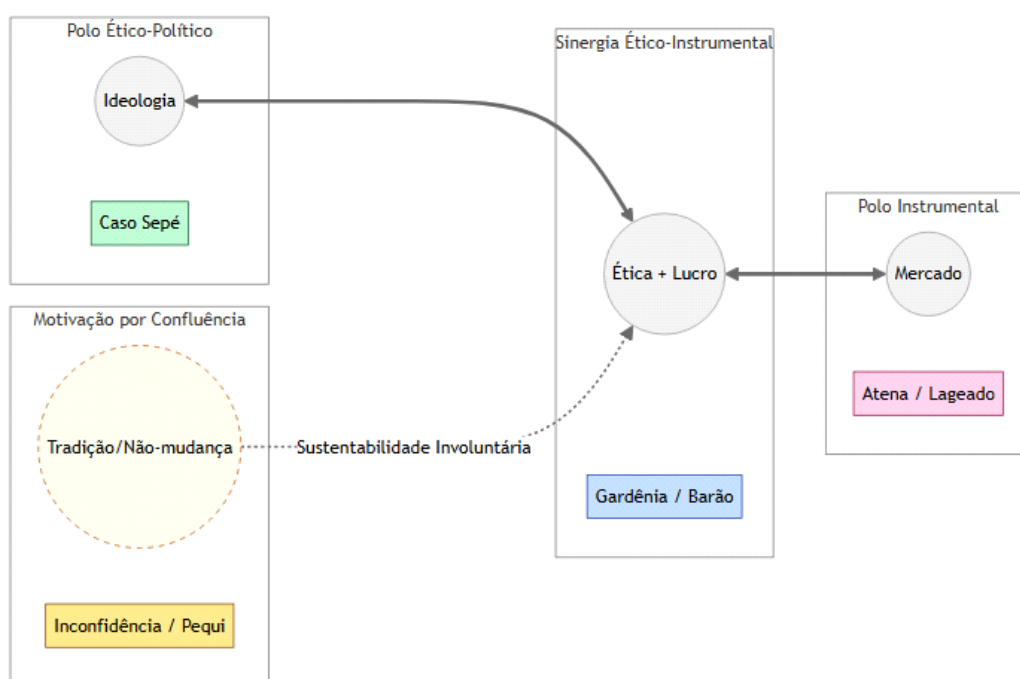
A aplicação das etapas iniciais do protocolo sobre os oito casos da tese permitiu identificar que a apropriação da sustentabilidade não é um fenômeno binário de adoção ou não adoção, mas um espectro complexo de respostas estratégicas. A análise profunda dos dados revela três padrões fundamentais que explicam a variância no comportamento das destilarias, começando pelo Espectro das Motivações, que varia da convicção política ao cálculo de mercado. A primeira grande linha de diferenciação identificada na análise cruzada reside na força motriz por trás do engajamento. A literatura tradicional tende a focar em pressões isomórficas, mas os casos mostram que a motivação interna é o filtro decisivo. No extremo da motivação ética e política, o caso Sepé se destaca. Aqui, a sustentabilidade não foi uma escolha de mercado, mas a materialização de uma ideologia ligada à reforma agrária popular. A análise mostra que a agroecologia foi adotada mesmo quando gerava perdas produtivas imediatas, como na transição do leite, provando que, neste contexto, a lógica política sobrepuja a lógica econômica, tornando a sustentabilidade um ato de resistência.

Em um ponto intermediário de sinergia ético-instrumental, situam-se os casos Gardênia e Barão. Em ambos, há uma liderança com fortes valores pessoais, seja o cuidado com a família na Gardênia ou o conservacionismo na Barão, mas esses valores só ganharam tração porque foram traduzidos em ganhos de eficiência ou mercado. A metassíntese revela que a sustentabilidade só avança em empresas familiares quando o herdeiro consegue provar ao fundador que a ética também gera retorno financeiro. Já no polo da motivação instrumental e de mercado, encontramos os casos Atena e Lageado. Para a Atena, a sustentabilidade, via gestão de risco do ouro e eficiência sistêmica, é uma ferramenta para construir uma marca de luxo. Para a Lageado, a certificação orgânica foi uma ferramenta de acesso ao mercado de ecoturismo; quando essa ferramenta perdeu a utilidade, com o custo superando o benefício, foi descartada. Isso demonstra a volatilidade da apropriação quando ela é puramente instru-

mental. Finalmente, identificou-se a motivação por confluência, presente em Inconfidência e Pequi. Nestes casos, a sustentabilidade não é um objetivo, mas um subproduto da tradição. A motivação é a não mudança. Como as práticas ancestrais, como o fermento caipira e o fogo de bagaço, são coincidentemente ecológicas, a sustentabilidade é apropriada de forma inversa, servindo como uma validação moderna para um hábito antigo.

Figura 4- O continuum das motivações, destacando a “Confluência” como uma anomalia positiva onde a tradição gera sustentabilidade acidentalmente.

#### O espectro das motivações



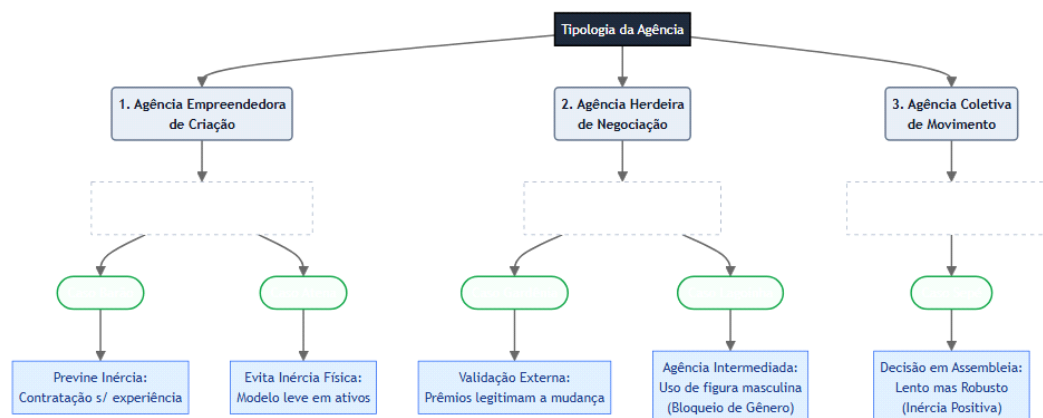
Fonte: elaborado pelo autor com o auxílio da IA Gemini/Canva

A análise comparativa também permitiu refinar o conceito de agência, demonstrando que não existe um agente de sustentabilidade genérico, mas três tipos distintos que moldam trajetórias diferentes. Primeiro, há a Agência Empreendedora de Criação, observada nos casos Barão, Atena e Lageado. Estes atores tinham o poder de desenhar a organização do zero. A análise do caso Barão é reveladora, pois o fundador usou sua agência para prevenir a inércia, contratando funcionários sem experiência para não importar vícios do setor. Na Atena, a agência se manifestou no design de um modelo leve em ativos, evitando a inércia de estruturas físicas pesadas. O segundo tipo é a Agência Herdeira de Negociação, presente em Gardênia, Lagoinha, Inconfidência e Pequi. Estes agentes operam em um campo minado pela histó-

ria, onde sua agência é limitada pela autoridade da geração anterior. O contraste entre Gardênia e Lagoinha é vital aqui. Na Gardênia, o sucessor conseguiu validar sua agência através de prêmios externos que trouxeram legitimação. Na Lagoinha, a gestora, bloqueada por questões de gênero e hierarquia, teve que recorrer à agência intermediada, usando um funcionário homem para validar suas ideias de sustentabilidade. O terceiro tipo é a Agência Coletiva, exclusiva do caso Sepé, onde a agência não reside no indivíduo, mas no movimento. As decisões de sustentabilidade são tomadas em assembleia, o que torna o processo decisório mais lento, mas a implementação mais robusta e resiliente a recuos, gerando uma inércia positiva.

Figura 5 - Detalhamento dos tipos de agência, contrastando o poder de criação com as limitações da herança e a robustez do coletivo.

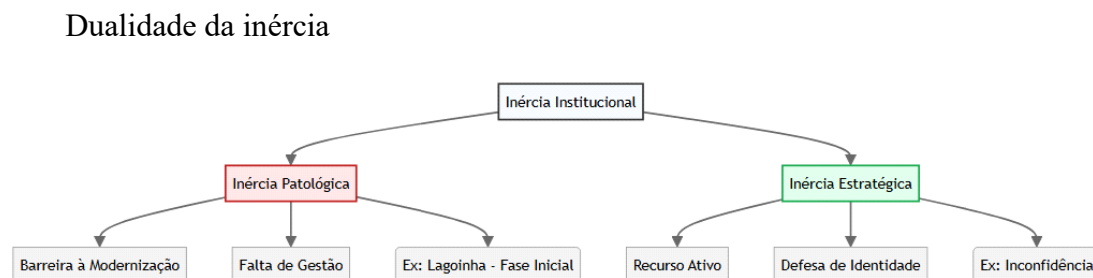
### Tipologia Refinada de Agência



Fonte: elaborado pelo autor com o auxílio da IA Gemini/Canva

A aplicação da lente de causalidade revelou ainda a anatomia da inércia, demonstrando que ela não é apenas uma barreira patológica, mas pode ser um recurso ativo. A inércia atua como barreira a ser vencida em casos como Lagoinha e na fase inicial da Gardênia, em que a inércia cognitiva e normativa atuou como freios à modernização sustentável. Por outro lado, a inércia funciona como ativo estratégico nos casos Inconfidência e Pequi. A recusa deliberada em modernizar, evitando colheitadeiras ou a aceleração da fermentação, é o que garante a qualidade superior e a autenticidade histórica. A sustentabilidade entra aqui como uma justificativa para manter a inércia, sob o argumento de que não se usam químicos porque são tradicionais e sustentáveis. Além disso, identificou-se a inércia externa como um muro de mercado. Para a Atena e a Sepé, a maior resistência não é interna. A Atena luta contra a inércia cognitiva do consumidor que não vê valor na cachaça de luxo, enquanto a Sepé luta contra a inércia normativa e o preconceito contra o movimento social.

Figura 6 - Reclassificação da Inércia como Patológica (negativa) ou Estratégica (positiva/defensiva).



Fonte: elaborado pelo autor com o auxílio da IA Gemini/Canva

A partir da análise cruzada, foi possível sintetizar a diversidade de casos em uma tipologia de seis trajetórias de apropriação. Esta tipologia representa a contribuição teórica de médio alcance, explicando como e por que a apropriação assume formas tão distintas. A primeira trajetória é a Construção por Design, exemplificada pelo caso Barão. O mecanismo central aqui é que a sustentabilidade não é adaptada, é fundacional. O empreendedor usa sua agência para desenhar processos, como o ciclo fechado de resíduos, e uma cultura de contratação sem vícios que previnem o surgimento de inércia negativa. O resultado é uma organização que já nasce no arquétipo de empreendedor de nicho sustentável, sem passar pelos estágios reativos, naturalizando a sustentabilidade como eficiência técnica. A segunda trajetória é a Abstração Estratégica, representada pelo caso Atena. Aqui, a apropriação ocorre via seleção e gestão de risco, não via produção direta. Ao adotar um modelo leve em ativos, a empresa terceiriza a responsabilidade ambiental direta para parceiros qualificados e foca na sustentabilidade como atributo de marca, como o ouro certificado e a segurança. O resultado é uma sustentabilidade por abstração, onde a empresa é sustentável pelo que deixa de fazer, como não construir fábricas e não impactar o solo, e pelo controle rigoroso da cadeia.

A terceira trajetória identificada é a Renovação Geracional, observada nos casos Gardênia e Lagoinha. O mecanismo impulsionador é o conflito de lógicas, onde a nova geração traz a lógica da sustentabilidade e do mercado para dentro de uma estrutura governada pela lógica da tradição. O fator crítico de sucesso nesta trajetória é a validação externa. No caso da Gardênia, prêmios internacionais serviram como cunha para quebrar a resistência do pai. Já na Lagoinha, a falta dessa validação externa contundente mantém a mudança em um estado contido e negociado. A quarta trajetória é a Preservação Deliberada, ilustrada pelos casos Inconfi-

dência e Pequi. O mecanismo aqui é a apropriação por confluência. A lógica da sustentabilidade é aceita apenas onde ela coincide com a lógica da tradição. O resultado é que a inércia é celebrada. A organização recusa símbolos modernos, como selos e máquinas, para preservar a substância ancestral, que é inerentemente ecológica por não usar veneno e empregar fermento natural. A sustentabilidade torna-se, assim, uma ferramenta de manutenção do legado.

A quinta trajetória é a Materialização Política, exemplificada pelo caso Sepé. O mecanismo é a sustentabilidade como práxis ideológica, onde a agroecologia é a forma material de uma visão de mundo política. O resultado é a criação de mercados protegidos, como redes de reforma agrária, para blindar a organização da inércia e do preconceito do mercado convencional. A resiliência vem da coesão do grupo, não do lucro imediato. Por fim, a sexta trajetória é a Deserção Racional, representada pelo caso Lageado. O mecanismo é o cálculo de agência frente à falha institucional. A organização percebe que o selo se tornou um custo burocrático sem retorno de valor, devido à confusão cognitiva do consumidor. O resultado é um desacoplamento inverso, onde a empresa abandona o símbolo da certificação, mas mantém a substância da prática orgânica, provando que a institucionalização pode ser reversível quando a lógica de mercado falha em remunerar a lógica ecológica.

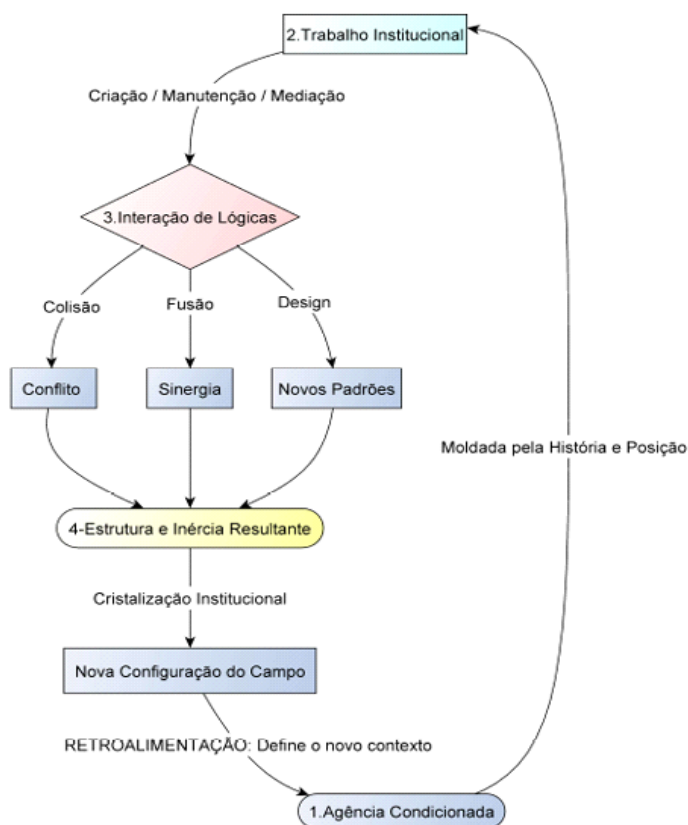
Figura 7- Mapa das trajetórias conectando o tipo de apropriação ao mecanismo causal (Mec) e ao caso empírico.



Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio da IA Gemini/Canva

A etapa final da metassíntese exige a proposição de um modelo que explique a dinâmica do sistema. Com base na revisão integrativa e nos dados empíricos dos casos, propõe-se o Modelo Recursivo da Apropriação da Sustentabilidade, que demonstra que a mudança não é linear, mas circular. O ciclo começa com a Agência Condicionada. A agência do fundador, do herdeiro ou do coletivo não é livre; ela é moldada pela história e pela posição no campo. Essa agência se manifesta em Trabalho Institucional, que pode ser de criação, manutenção, mediação ou desinstitucionalização. Esse trabalho ativa a Interação de Lógicas, onde a sustentabilidade pode colidir com a tradição, fundir-se com ela ou ser desenhada desde o início. O resultado dessa interação se cristaliza na Estrutura e Inércia. Quando a sustentabilidade vence, ela cria novas estruturas, como certificações e processos, que com o tempo geram sua própria inércia. Se a tradição vence, a inércia se fortalece como barreira. Finalmente, ocorre a Retroalimentação, onde a inércia resultante define o novo campo de ação para a agência, reiniciando o ciclo.

Figura 8- Ciclo recursivo demonstrando como a inércia é tanto produto quanto ponto de partida da mudança. Modelo Recursivo da Apropriação da Sustentabilidade.



Fonte: elaborado pelo autor com o auxílio da IA Gemini/Canva

A realização desta metassíntese permite concluir que a inércia no setor da cachaça artesanal tem sido mal diagnosticada pela literatura. Ela não é apenas falta de gestão ou atraso. Frequentemente, é um mecanismo de defesa imunológica de organizações que buscam preservar sua identidade diante de lógicas de mercado que demandam padronização. A sustentabilidade, para ser apropriada neste setor, precisa deixar de ser uma imposição técnica para se tornar uma narrativa de valor. Nos casos de sucesso, a sustentabilidade foi traduzida para a linguagem da qualidade, da herança ou da eficiência. Onde ela permaneceu como uma imposição burocrática, gerou atrito e rejeição.

As contribuições teóricas deste trabalho são significativas. Primeiramente, há uma redefinição da inércia, contribuindo para a Teoria Institucional ao classificá-la em Inércia Patológica, que prejudica a organização, e Inércia Estratégica ou Deliberada, que salva a organização da descaracterização. Em segundo lugar, apresenta-se a Teoria do Desacoplamento Inverso, onde o caso Lageado oferece uma contribuição rara ao mostrar organizações que mantêm a substância da prática e abandonam o símbolo, invertendo a lógica clássica do *greenwashing*. Por fim, destaca-se a interseccionalidade na mudança, com o caso Lagoinha inserindo as dimensões de gênero e geração como variáveis institucionais críticas, mostrando que a lógica da tradição é frequentemente sustentada por estruturas patriarcais.

A complexidade revelada por esta metassíntese abre caminhos férteis para novas investigações. Propõem-se estudos longitudinais de deserção para investigar se o fenômeno observado na Lageado é uma tendência emergente em outros setores de nicho, sinalizando uma crise de legitimidade dos selos orgânicos. Também se sugere aprofundar a agência dos materiais via etnografia, analisando como objetos específicos atuam como mediadores de conflitos institucionais, expandindo a vertente da sociomaterialidade. Além disso, é crucial investigar especificamente o papel das mulheres sucessoras na introdução de lógicas de sustentabilidade em agronegócios familiares tradicionais, testando a hipótese de que elas são as principais portadoras da inovação, mas enfrentam barreiras de legitimidade distintas. Em suma, esta tese demonstra que a cachaça artesanal não é apenas um produto; é um artefato cultural onde passado e futuro, tradição e sustentabilidade, travam uma batalha silenciosa e constante pela definição do que é valor.

O aprofundamento nos casos permitiu, portanto, validar o modelo teórico proposto e expandir as fronteiras do conhecimento sobre a dinâmica institucional em campos tradicionais. A observação de que a inércia pode ser um recurso estratégico e não apenas um obstáculo muda a forma como se deve olhar para a gestão da mudança nessas organizações. Ao invés de combater a inércia a qualquer custo, os gestores podem aprender a utilizá-la a seu favor,

construindo narrativas que unam a estabilidade da tradição com a inovação necessária da sustentabilidade. A sustentabilidade deixa de ser vista como uma ameaça à identidade para se tornar um meio de garantir a perpetuidade dessa mesma identidade em um mundo em transformação.

A análise detalhada das trajetórias também revelou que a certificação orgânica, muitas vezes vista como o auge da sustentabilidade, é apenas uma das possíveis manifestações dessa apropriação. Em muitos casos, a substância da sustentabilidade existe independentemente do selo, e a decisão de buscar ou abandonar a certificação é puramente estratégica. Isso desafia a visão normativa de que todas as empresas devem buscar a certificação e sugere que existem caminhos alternativos e igualmente válidos para a sustentabilidade, especialmente para empresas que já possuem uma forte reputação de qualidade e tradição. A compreensão dessas nuances é vital para o desenvolvimento de políticas públicas e estratégias de apoio ao setor que sejam mais eficazes e respeitosas com a diversidade de realidades encontradas no campo.

Por fim, a tese destaca a importância da agência, seja ela individual, coletiva ou intermediada, na condução desse processo de mudança. A sustentabilidade não acontece por acaso; ela é fruto do trabalho intencional de atores que conseguem navegar pelas complexidades do ambiente institucional, mobilizando recursos, construindo alianças e ressignificando práticas. Seja o fundador visionário, o herdeiro inovador ou o coletivo politizado, são esses agentes que, através de seu trabalho institucional, transformam a lógica da sustentabilidade em realidade prática. É nessa interação contínua entre a agência desses atores e as estruturas institucionais que se desenha o futuro da cachaça artesanal no Brasil.

## 6 CONCLUSÃO

Conclui-se esta tese e seu percurso investigativo não com uma resposta definitiva e estanque, mas com a proposição de uma nova lente analítica para compreender a dinâmica institucional em campos organizacionais tradicionais. A jornada iniciada com a questão sobre como micro e pequenas destilarias de cachaça de alambique — guardiãs de um saber-fazer secular e de um patrimônio cultural imaterial — reagem ao importante conceito contemporâneo da sustentabilidade, culminou na desconstrução de visões ainda limitadas e dicotômicas sobre a inércia e a mudança.

Ao longo desta investigação, o objetivo geral de compreender o processo de assimilação da lógica da sustentabilidade, com foco nas respostas organizacionais e nos efeitos socioambientais, foi perseguido através de uma imersão profunda em oito realidades distintas.

Do sertão da Bahia às montanhas de Minas Gerais, das cooperativas de reforma agrária às marcas de luxo sem ativos físicos, a pesquisa revelou que a apropriação da sustentabilidade não é um monólito. Pelo contrário, trata-se de um fenômeno contingente, multifacetado e recursivo, cuja trajetória é determinada pela interação complexa entre a natureza da agência dos atores, a lógica institucional dominante que ancora a organização e, fundamentalmente, o papel paradoxal da inércia.

A tese defendida, e que foi demonstrada pelos dados, é a de que a inércia institucional, frequentemente diagnosticada na literatura de gestão como uma patologia a ser curada ou uma barreira a ser transposta, opera neste setor como um elemento ambivalente: ela pode ser o freio que impede a modernização necessária, mas é também, e com frequência surpreendente, o ativo estratégico que preserva a autenticidade, a qualidade e a identidade que conferem valor ao produto no mercado contemporâneo.

O problema de pesquisa, que questionava por que e como organizações imersas em um campo de fortes tradições assimilam ou resistem à sustentabilidade, foi respondido através do atendimento aos objetivos específicos propostos, delineando um panorama complexo das dinâmicas do setor.

No que tange ao **primeiro objetivo**, voltado à caracterização do contexto e das razões para a assimilação, a pesquisa demonstrou que a gênese da sustentabilidade nas destilarias é heterogênea. Identificou-se que, para além das pressões coercitivas da legislação, as motivações são filtradas pela identidade dos fundadores e sucessores. Em casos como a *Cachaça Sepé*, a razão é política e ideológica, fruto de uma agência coletiva que vê na agroecologia um ato de resistência. Em contrapartida, na *Cachaça Atena*, a motivação é instrumental e de mercado, buscando mitigar riscos reputacionais em um modelo de negócio inovador. Já em organizações centenárias como a *Inconfidência* e a *Pequi*, a razão é a preservação: a sustentabilidade não foi adotada como novidade, mas reconhecida como uma característica intrínseca de práticas ancestrais que precisavam ser mantidas para garantir a continuidade do legado.

Quanto ao **segundo objetivo**, focado nas particularidades do processo de assimilação e nas práticas adotadas, o estudo revelou que a materialização da sustentabilidade transcende o "chão de fábrica". Embora as práticas substantivas de manejo de resíduos (vinhoto e bagaço) e controle biológico sejam centrais, a pesquisa iluminou a importância das práticas simbólicas e relacionais. A decisão de buscar (ou abandonar) a certificação orgânica, por exemplo, provou ser um movimento estratégico complexo. O caso da *Cachaça Lageado* foi emblemático ao demonstrar que a desinstitucionalização — o abandono do selo — pode ser uma resposta ra-

cional quando a inércia do mercado e a burocracia corroem o valor da norma, levando a um "desacoplamento inverso" onde a prática se mantém, mas o símbolo é descartado.

O atendimento ao **terceiro objetivo**, que buscava avaliar os efeitos da inércia institucional, constituiu o ponto de inflexão teórica do trabalho. A análise confirmou que a inércia atua em três dimensões: regulativa, normativa e cognitivo-cultural. No entanto, os dados refutaram a premissa de que a inércia é sempre negativa. Em casos de renovação geracional, como na *Gardênia* e na *Lagoinha*, a inércia cognitiva dos fundadores foi, de fato, uma barreira que exigiu intenso trabalho institucional e validação externa para ser superada. Contudo, nos casos de preservação deliberada, a inércia normativa funcionou como um "escudo imunológico", protegendo a organização de isomorfismos miméticos que poderiam descaracterizar o produto.

Por fim, a análise comparativa e a elaboração de recomendações (quarto e quinto objetivos) permitiram a construção da Tipologia das Seis Trajetórias de Apropriação (*Construção por Design, Abstração Estratégica, Renovação Geracional, Preservação Deliberada, Materialização Política e Deserção Racional*). Essa tipologia não apenas organiza a diversidade empírica, mas oferece um mapa para a compreensão das estratégias possíveis dentro do setor, demonstrando que não existe um "caminho único" para a sustentabilidade, mas sim rotas contingentes que dependem do alinhamento entre a agência disponível e a estrutura herdada.

## 6.1 Contribuições e avanços teóricos

A presente tese oferece contribuições substantivas para o campo dos Estudos Organizacionais, especificamente para a Teoria Institucional e a perspectiva da Estratégia como Prática (SAP), ao iluminar os microfundamentos da mudança e da estabilidade em contextos tradicionais.

### 6.1.1 A teorização da "Inércia Produtiva" e deliberada

A principal contribuição teórica deste trabalho reside na reconceituação da inércia. Desafiando a visão predominante que a trata como rigidez disfuncional (HANNAN; FREEMAN, 1984), a tese propõe o conceito de **Inércia Produtiva** ou **Deliberada**. Demonstrou-se que, em campos onde a autenticidade e a história são recursos críticos (como na produção artesanal de alimentos e bebidas), a resistência à mudança técnica e organizacional é uma forma sofisticada de agência estratégica.

Essa inércia não é a ausência de ação, mas o resultado de um intenso **Trabalho Institucional de Manutenção**. Ela exige esforço consciente para recusar tecnologias "moderni-

zantes" (como colheitadeiras ou leveduras industriais) que prometem eficiência de curto prazo, mas ameaçam a integridade do *terroir* e a legitimidade de longo prazo. A sustentabilidade, neste cenário, é apropriada através de um processo de **Confluência**: ela não transforma a organização, mas valida e re-legitima práticas antigas que, coincidentemente, são ecologicamente corretas. Isso oferece uma nova lente para analisar a sustentabilidade em indústrias criativas e culturais, onde o "novo" nem sempre é superior.

### 6.1.2 O modelo recursivo de mudança institucional

A tese avança ao propor e validar empiricamente o **Modelo Recursivo da Apropriação da Sustentabilidade**. Este modelo supera as análises estáticas de "antecedentes e consequências" para descrever a dinâmica institucional como um ciclo contínuo de cinco estágios interligados:

- **Agência Condicionada:** A ação do empreendedor ou herdeiro é moldada pela história (*imprinting*) e posição no campo.
- **Trabalho Institucional:** Essa agência se manifesta em esforços de criação, manutenção, mediação ou desinstitucionalização.
- **Interação de Lógicas:** O trabalho ativa o confronto (conflito) ou a fusão (sinergia) entre lógicas distintas (tradição vs. mercado vs. sustentabilidade).
- **Estrutura e Inércia Resultante:** O resultado dessa interação se cristaliza em novas estruturas que geram sua própria inércia.
- **Retroalimentação:** A inércia resultante define o novo contexto para a agência futura.

Este modelo explica, por exemplo, como a agência inovadora de um fundador (como no caso da *Cachaça Barão*) pode desenhar uma estrutura que **previne a inércia** negativa (Prevenção Estratégica), criando um ciclo virtuoso. Por outro lado, explica como a inércia de um campo (como a confusão do consumidor sobre o termo "orgânico" no caso *Lageado*) pode gatilhar uma nova agência de **deserção racional**.

### 6.1.3 Microfundamentos da desinstitucionalização e desacoplamento inverso

O estudo do caso *Lageado* permitiu teorizar sobre um fenômeno raramente observado em tempo real: a **Desinstitucionalização Estratégica**. A tese documentou os microfundamen-

tos da decisão de abandonar uma norma institucional (a certificação) que perdeu sua legitimidade pragmática.

A partir disso, propõe-se o conceito de **Desacoplamento Inverso**. A literatura tradicionalmente discute o *decoupling* como a adoção de símbolos sem a prática (fazer de conta/greenwashing). Aqui, identificou-se o oposto: a manutenção da substância (a prática sustentável real) com o abandono do símbolo (o selo). Isso sugere que, em estágios avançados de maturidade ou em nichos de alta confiança, as organizações podem se dar ao luxo de dispensar intermediários de legitimidade, confiando em sua própria reputação.

#### 6.1.4 Agência intermediada e interseccionalidade

Por fim, ao analisar os conflitos em empresas familiares (caso *Lagoinha*), a tese contribui para a compreensão da **Agência Intermediada** (*Ventriloquismo Estratégico*). Identificou-se como atores com menor capital de poder formal (mulheres sucessoras em estruturas patriarcais) utilizam terceiros para legitimar suas inovações. Isso insere uma dimensão de interseccionalidade na análise institucional, mostrando que a disputa de lógicas (tradição vs. inovação) é frequentemente atravessada por dinâmicas de gênero e geração.

### 6.2 Agenda de pesquisas futuras

As descobertas desta tese, ao mesmo tempo que respondem a questões fundamentais, abrem novas possibilidades de investigação. A complexidade revelada sugere que a apropriação da sustentabilidade é um campo em movimento, exigindo novos olhares metodológicos e teóricos. Com base nas limitações deste estudo e nos *insights* emergentes, propõe-se a seguinte agenda de pesquisa:

#### 6.2.1 Estudos longitudinais de processo e sucessão

A dimensão temporal mostrou-se crítica. Embora a metodologia utilizada tenha reconstruído a história, acompanhar as trajetórias de apropriação em tempo real (*real-time*) é essencial para validar a estabilidade das mudanças observadas.

- **Proposta:** Realizar estudos longitudinais focados em momentos de **sucessão familiar**. Como a "inércia deliberada" dos fundadores resiste à pressão das novas gerações ao longo do tempo? A "mudança contida" observada no caso *Lagoinha* evoluirá para uma transformação estrutural ou permanecerá marginalizada? Acompanhar o desfecho do "abandono da certificação" na *Lageado* oferecerá dados valiosos sobre a sustentabilidade financeira de estratégias de desacoplamento inverso.

### 6.2.2 Pesquisas quantitativas extensivas

A tipologia das seis trajetórias e os quatro arquétipos propostos constituem hipóteses interessantes que carecem de validação estatística em uma população maior.

- **Proposta:** Desenvolver um *survey* nacional com produtores de cachaça para mapear a prevalência de cada trajetória e testar estatisticamente as proposições da tese. Seria relevante correlacionar o **Tipo de Agência** (Empreendedora vs. Herdeira) com indicadores de **Desempenho** (financeiro e socioambiental). Testar a hipótese de que a estratégia de "Prevenção da Inércia" (nascer sustentável) gera resultados econômicos mais rápidos do que a "Renovação Geracional" (transformar o antigo).

### 6.2.3 Estudos comparativos intersetoriais

O modelo recursivo e a teoria da inércia como ativo estratégico não devem se restringir à cachaça. A dinâmica entre tradição e inovação é comum a diversos setores da economia criativa e do agronegócio de valor agregado.

- **Proposta:** Aplicar a lente analítica desta tese a outros campos artesanais e de Indicação Geográfica, como os **queijos de leite cru** (Canastra, Serro), os **cafés especiais**, os **vinhos de altitude** ou o **cacau de origem**. A hipótese é que a "apropriação por confluência" e a "preservação deliberada" são fenômenos universais em indústrias onde a autenticidade é o principal recurso, permitindo a construção de uma teoria geral sobre sustentabilidade em economias da tradição

### 6.2.4 Agência, emoção e materialidade: aprofundamento etnográfico

A tese tocou na superfície das dinâmicas afetivas e materiais, mas a profundidade desses elementos sugere a necessidade de imersão etnográfica.

- **Proposta:** Realizar etnografias focadas nos **microfundamentos da agência**. Investigar o papel das **emoções e do afeto** nas disputas de poder: como o amor pelo legado ou o medo da descaracterização atuam como "cola" da inércia?
- **Proposta:** Aprofundar a **Sociomaterialidade**. Como objetos específicos (o alambique de cobre, a levedura selvagem, a garrafa de luxo) atuam como mediadores de conflitos institucionais?
- **Proposta Específica de Gênero:** Investigar sistematicamente o papel das **mulheres sucessoras** na introdução de lógicas de cuidado e sustentabilidade em ambientes rurais patriarcais. A tese indicou que elas podem ser as principais portadoras da inovação sustentável, mas enfrentam barreiras de legitimidade distintas que merecem um estudo

dedicado.

Finalmente, esta tese reafirma que a cachaça artesanal brasileira é muito mais do que um destilado; é um artefato cultural denso, onde o passado e o futuro travam uma batalha silenciosa pela definição do que é valor. Ao demonstrar que a sustentabilidade pode ser apropriada tanto pela inovação radical quanto pela conservação teimosa, este trabalho espera contribuir para uma visão mais plural e respeitosa do desenvolvimento sustentável, onde a inércia não é apenas o peso do que fomos, mas a âncora que nos permite navegar, com identidade, em direção ao que seremos.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, S. et al. Social imaginaries in debate. **Social Imaginaries**, v. 1, n. 1, p. 15-52, 2015.
- ADLOFF, F.; NECKEL, S. Futures of sustainability as modernization, transformation and control: a conceptual framework. **Sustainability Science**, v. 14, p. 1015-1025, 2019.
- AKMAL, A. *et al.* Understanding resistance in lean implementation in healthcare environments: an institutional logics perspective. **Production Planning & Control**, v. 33, n. 4, p. 356-370, 2022.
- AKSOM, H. Institutional inertia and practice variation. **Journal of Organizational Change Management**, v. 35, n. 3, p. 463-487, 2022.
- AKSOM, H. Rethinking deinstitutionalization: exploring the boundary conditions for abandoning and decoupling highly diffused and institutionalized practices. **Preprint**, 2020. Disponível em: 10.13140/RG.2.2.19706.93128.
- AKSOM, H.; TYMCHENKO, I. Reconciling conflicting predictions about transience and persistence of management concepts in management fashion theory and new institutionalism. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 30, n. 2, p. 430-453, 2021.
- ALVES, M. F.; SILVA, M. E. Lógica institucional da sustentabilidade no contexto de energia solar. **REUNA**, v. 25, n. 1, p. 35-53, 2020.
- ARENA, M. *et al.* What drives the evolution of corporate social responsibility strategies? an institutional logics perspective. **Journal of Cleaner Production**, v. 171, p. 345-355, 2018.
- ARVIDSON, M. Evaluations as tools for institutional work: The case of a Swedish social service organization. **Public Management Review**, v. 20, n. 4, p. 523-541, 2018.
- BAMBERG, M. Positioning analysis. *In*: De Fina, A.; Georgakopoulou, A. (ed.). **The Cambridge Handbook of Discourse Studies**. Cambridge: Cambridge University Press, 2019. p. 125-147.
- BARAD, K. **Meeting the universe halfway: quantum physics and the entanglement of matter and meaning**. Durham: Duke University Press, 2007.
- BECK, U.; LASH, S.; WYNNE, B. **Risk society: towards a new modernity**. London: Sage, 1992.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: um livro sobre a sociologia do conhecimento**. 2. ed. Lisboa: Dinalivro, 2004.

- BERRONE, P. *et al.* Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: do family-controlled firms pollute less? **Administrative Science Quarterly**, v. 55, n. 1, p. 82-113, 2010.
- BERTELS, S.; LAWRENCE, T. B. Organizational responses to institutional complexity stemming from emerging logics: the role of individuals. **Strategic Organization**, v. 14, n. 4, p. 336-372, 2016.
- BESHAROV, M. L.; SMITH, W. K. Multiple institutional logics in organizations: explaining their varied nature and implications. **Academy of Management Review**, v. 39, n. 3, p. 364-381, 2014.
- BINDER, A. For love and money: organizations' creative responses to multiple environmental logics. **Theory and Society**, v. 36, n. 6, p. 547-571, 2007.
- BODDY, C. R. Sample size for qualitative research. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 19, n. 4, p. 426-432, 2016.
- BOFF, L. **Ethik für eine neue Welt**. Düsseldorf: Patmos, 2000.
- BONFIM, L. R. C.; ABIB, G.; GONÇALVES, S. A. Lógicas institucionais no estudo da estratégia como prática: uma proposta de relação entre o conceito e a abordagem. *In*: IBEROAMERICAN ACADEMY CONFERENCE, 8., 2013, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: [s.n.], 2013. v. 8.
- BOSTON, J.; LEMPP, F. Climate change: explaining and solving the mismatch between scientific urgency and political inertia. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 24, n. 8, p. 1000-1021, 2011.
- BOUCHIKHI, H. Living with contradictory traps in the management of French-Algerian relations. **Journal of Management Inquiry**, v. 7, n. 1, p. 41-53, 1998.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. **Thematic analysis: a practical guide**. London: SAGE Publications, 2022.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. To saturate or not to saturate? Questioning data saturation as a useful concept for thematic analysis and sample-size rationales. **Qualitative Research in Sport, Exercise and Health**, v. 13, n. 2, p. 201-216, 2021.
- CAPOCCIA, G.; KELEMEN, R. D. The study of critical junctures: theory narrative and counterfactuals in historical institutionalism. **World Politics**, v. 59, n. 3, p. 341-369, 2007.
- CASTORIADIS, C. **The imaginary institution of society**. Cambridge: MIT Press, 1987.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 217-242, 2007.
- CLOUTIER, C.; LANGLEY, A. The logic of institutional logics: insights from French pragmatist sociology. **Journal of Management Inquiry**, v. 22, n. 4, p. 360-380, 2013.
- CRESWELL, J. W.; CLARK, V. P. **Designing and conducting mixed methods research**. London: Sage Publication, 2007. 275 p.
- CURRIE, G.; SPYRIDONIDIS, D. Interpretation of multiple institutional logics on the ground: actors' position their agency and situational constraints in professionalized contexts. **Organization Studies**, v. 37, n. 1, p. 77-97, 2016.

- DAHLMANN, F.; WARD-GROSVOLD, J. Environmental managers and organisational ambidexterity. *In: PROCEEDINGS OF THE INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR BUSINESS AND SOCIETY*, 28., 2017. **Proceedings** [...]. [S.l.: s.n.], 2017. p. 6-14.
- DAWSON, P. *Managing change, creativity and innovation*. 2. ed. London: Sage, 2014.
- DEKEL-DACHS, O. *et al.* Searching for a new perspective on institutional voids, networks, and the internationalisation of SMEs in emerging economies: a systematic literature review. **International Marketing Review**, v. 38, n. 5, p. 879-899, 2021.
- DELMESTRI, G.; GREENWOOD, R. How Cinderella became a queen: theorizing radical status change. **Administrative Science Quarterly**, v. 61, n. 4, p. 507-550, 2016.
- DESLANDES, S.; COUTINHO, T. Pesquisa social em ambientes digitais em tempos de COVID-19: notas teórico-metodológicas. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 36, p. e00223120, 2020.
- DIMAGGIO, P. J. Interest and agency in institutional theory. *In: ZUCKER, L. (ed.). Institutional patterns and organizations: culture and environments*. Cambridge: Ballinger, 1988. p. 3-21.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. Introduction. *In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Ed.). The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 1-38.
- DURAND, R.; THORNTON, P. H. Categorizing institutional logics, institutionalizing categories: a review of two literatures. **ANNALS**, v. 12, p. 631-658, 2018.
- DURAND, R. *et al.* Willing and able: A general model of organizational responses to normative pressures. **Academy of Management Review**, v. 44, n. 2, p. 299-320, 2019.
- EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.
- EISENHARDT, K. M. What is the eisenhardt method really? **Strategic Organization**, v. 19, n. 1, p. 147-160, 2021.
- ELBASHA, T.; AVETISYAN, E. A framework to study strategizing activities at the field level: The example of CSR rating agencies. **European Management Journal**, v. 36, n. 1, p. 38-46, 2018.
- ELBASHA, T.; WRIGHT, A. Reconciling structure and agency in strategy-as-practice research: Towards a strong-structuration theory approach. **M@n@gement**, v. 20, n. 2, p. 107-128, 2017.
- ELDER-VASS, D. Material parts in social structures. **Journal of Social Ontology**, v. 3, n. 1, p. 89-105, 2017.
- ELDER-VASS, D. **The reality of social construction**. Cambridge: Cambridge University Press, 2012.
- EMIRBAYER, M.; MISCHE, A. What is agency? **American Journal of Sociology**, v. 103, n. 4, p. 962-1023, 1998.
- ERGENE, S.; BANERJEE, S. B.; HOFFMAN, A. J. (Un)sustainability and organization studies: Towards a radical engagement. **Organization Studies**, v. 42, n. 8, p. 1319-1335, 2020.

- FLECK, L. **Gênese e desenvolvimento de um fato científico**. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2010.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FLYVBJERG, B. Case study. *In*: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (ed.). **The sage handbook of qualitative research**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2011. p. 301-316.
- FRIEDLAND, R. Moving institutional logics forward: emotion and meaningful material practice. **Organization Studies**, v. 39, p. 515-542, 2018.
- FRIEDLAND, R. The institutional logics perspective: a new approach to culture, structure and process. **Management**, v. 15, n. 5, p. 583-595, 2012.
- FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradiction. *In*: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (ed.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 232-263.
- FRIEDLAND, R. The value of institutional logics. *In*: KRÜCKEN, G. *et al.* **New themes in institutional analysis**. [S.l.]: Edward Elgar Publishing, 2017. p. 12-50.
- FRIEDLAND, R.; ARJALIÈS, D. Putting things in place: Institutional objects and institutional logics. *In*: LOUNSBURY, M. *et al.* **On practice and institution: New empirical directions**. [S.l.]: Emerald Publishing Limited, 2021.
- GAWRONSKI, V. T.; OLSON, R. S. Disasters as crisis triggers for critical junctures? The 1976 Guatemala case. **Latin American Politics and Society**, v. 55, n. 2, p. 133-149, 2013.
- GIDDENS, A. **The constitution of society: outline of the theory of structure**. Berkeley: University of California Press, 1984.
- GIGERENZER, G.; GAISSMAIER, W. Heuristic decision making. **Annual Review of Psychology**, v. 62, p. 451-482, 2011.
- GIGERENZER, G.; TODD, P. M.; ABC RESEARCH GROUP. **Simple heuristics that make us smart**. Oxford: Oxford University Press, 1999.
- GLIKSON, A. Y. **The plutocene: blueprints for a post-Anthropocene greenhouse earth**. Switzerland: Springer, 2017.
- GODOI, C. *et al.* **Pesquisa qualitativa em organizações: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. *In*: GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006. cap. 4.
- GOODRICK, E.; REAY, T. Constellations of institutional logics: Changes in the professional work of pharmacists. **Work and Occupations**, v. 38, n. 3, p. 372-416, 2011.
- GRAETZ, F.; SMITH, A. The role of dualities in managing the instability of organizational change. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, n. 2, p. 135-154, 2008.
- GRAND, S.; RÜEGG-STÜRM, J.; VON ARX, W. Constructivism epistemologies in Strategy as Practice research. *In*: GOLSORKHI, D. *et al.* (ed.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2015. p. 63-78.
- GREENWOOD, R. *et al.* The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses. **Organization Science**, v. 21, n. 2, p. 521-539, 2010.
- GREENWOOD, R. *et al.* Institutional complexity and organizational responses. **The Aca-**

- demy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 317-371, 2011.
- GREENWOOD, R. *et al.* Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 58-80, 2002.
- GÜMÜSAY, A. A. *et al.* God at work: engaging central and incompatible institutional logics through elastic hybridity. **Academy of Management Journal**, v. 63, p. 124-154, 2020.
- HAFFAR, M.; SEARCY, C. How organizational logics shape trade-off decision-making in sustainability. **Long Range Planning**, v. 52, n. 6, p. 101912, 2019.
- HANGER-KOPP, S. *et al.* Defining and operationalizing path dependency for the development and monitoring of adaptation pathways. **Global Environmental Change**, v. 72, p. 102425, 2022.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.
- HARTLEY, J. F. Case study in organizational research. *In*: CASSELL, C.; SYMON, G. (ed.). **Qualitative methods in organizational research**. London: Sage, 1995.
- HOFFMAN, A. J.; VENTRESCA, M. J. The institutional framing of policy debates: economics versus the environment. **American Behavioral Scientist**, v. 42, p. 1368-1392, 1999.
- HOGAN, J.; DOYLE, D. The importance of ideas: an a priori critical juncture framework. **Canadian Journal of Political Science/Revue canadienne de science politique**, v. 40, n. 4, p. 883-910, 2007.
- HORNBORG, A. The political ecology of the technocene: Uncovering ecologically unequal exchange in the world-system. *In*: HAMILTO, C. *et al.* **The anthropocene and the global environmental crisis**. New York: Routledge, 2015. p. 57-69.
- HYDLE, K. M. Temporal and spatial dimensions of strategizing. **Organization Studies**, v. 36, n. 5, p. 643-663, 2015.
- JANSSON, J. Institutions and social sustainability: The case of socially responsible investment. **Sustainable Development**, v. 21, n. 1, p. 16-33, 2013.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage, 2005.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.
- JARZABKOWSKI, P.; WOLF, C. An activity theory approach to strategy as practice. *In*: GOLSORKHI, D. *et al.* (ed.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2015. p. 165-183.
- JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.
- JASKIEWICZ, P. *et al.* To be or not to be: how family firms manage family and commercial logics in succession. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 40, n. 4, p. 781-813, 2016.
- JEPPERSON, R. L. Institutions, institutional effects, and institutionalism. *In*: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Ed.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 2002. p. 143-163.
- JOHNSON, G. *et al.* Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

- KAHNEMAN, D. **Thinking, fast and slow**. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.
- KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect theory: An analysis of decision under risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p. 263-291, 1979.
- KRAATZ, M. S.; BLOCK, E. S. Organizational implications of institutional pluralism. *In*: GREENWOOD, R. *et al.* (Ed.). **The Sage handbook of organizational institutionalism**. London: Sage, 2008. p. 243-275.
- KIM, J.; DIBRELL, C. Three Attentions to natural environmental events: from perspective of institutional logic. *In*: ACADEMY OF MANAGEMENT ANNUAL MEETING, 2017. **Proceedings** [...]. [S.l.: s.n.], 2017. v. 1, p. 1-2.
- KOHTAMÄKI, M.; EINOLA, S.; RABETINO, R. Exploring servitization through the paradox lens: Coping practices in servitization. **International Journal of Production Economics**, v. 226, p. 107619, 2020.
- LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R. Institutions and institutional work. *In*: CLEGG, S. *et al.* (ed.). **The sage handbook of organization studies**. Londres: SAGE, 2006. p. 215-254.
- LEE, D. H. Institutional and technical barriers to risk-based water resources management: A case study. **Journal of Water Resources Planning and Management**, v. 125, n. 4, p. 186-193, 1999.
- LUO, X. R.; WANG, D.; ZHANG, J. Whose call to answer: Institutional complexity and firms' CSR reporting. **Academy of Management Journal**, v. 60, n. 1, p. 321-344, 2016.
- LOUNSBURY, M. A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 2, p. 289-307, 2007.
- LOUNSBURY, M.; CRUMLEY, E. T. New practice creation: An institutional perspective on innovation. **Organization Studies**, v. 28, n. 7, p. 993-1012, 2007.
- LOUNSBURY, M. *et al.* New directions in the study of institutional logics: from tools to phenomena. **Annual Review of Sociology**, v. 47, p. 261-280, 2021.
- LOUNSBURY, M.; BOXENBAUM, E. Institutional logics in action. *In*: LOUNSBURY, M.; BOXENBAUM, E. (ed.). **Institutional logics in action, Part A** (Research in the Sociology of Organizations, Volume 39, Part A). [S.l.]: Emerald Group Publishing Limited, 2013. p. 3-22.
- MALTERUD, K.; SIERSMA, V. D.; GUASSORA, A. D. Sample size in qualitative interview studies: guided by information power. **Qualitative Health Research**, v. 26, n. 13, p. 1753-1760, 2016.
- MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **Rediscovering institutions: the organizational basis of politics**. New York: Free Press, 1989.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.
- MARITZ, R.; DU TOIT, A. The practice turn within strategy: competitive intelligence as integrating practice. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 21, n. 1, p. 1-14, 2018.
- MARQUIS, C.; QIAN, C. Corporate social responsibility reporting in China: Symbol or substance? **Organization Science**, v. 25, n. 1, p. 127-148, 2014.
- MARQUIS, C.; TILCSIK, A. Imprinting: Toward a multilevel theory. **Academy of Management Annals**, v. 7, n. 1, p. 195-245, 2013.

- MAXWELL, J. A. **A realist approach for qualitative research**. Los Angeles: Sage, 2012.
- MCCLOUGHLIN, K.; MEEHAN, J. The institutional logic of the sustainable organisation: the case of a chocolate supply network. **International Journal of Operations & Production Management**, 2021.
- MCPHERSON, C. M.; SAUDER, M. Logics in action: managing institutional complexity in a drug court. **Administrative Science Quarterly**, v. 58, n. 2, p. 165-196, 2013.
- MEIHY, J. C. S.; RIBEIRO, S. L. S. **Guia prático de história**. São Paulo: Contexto, 2011. 200 p.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MEYER, J. W.; KRÜCKEN, G.; DRORI, G. S. **World society: the writings of John W. Meyer**. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- MICELOTTA, E.; LOUNSBURY, M.; GREENWOOD, R. Pathways of institutional change: An integrative review and research agenda. **Journal of Management**, v. 43, n. 6, p. 1885-1910, 2017.
- MICELOTTA, E. R.; WASHINGTON, M. Institutions and maintenance: the repair work of Italian professions. **Organization Studies**, v. 34, n. 8, p. 1137-1170, 2013.
- MICKIEWICZ, T.; STEPHAN, U.; SHAMI, M. The affective endowment of generations: The role of the transition from communism in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 36, n. 4, p. 106-128, 2021.
- MOORE, J. W. **Anthropocene or capitalocene?: nature, history, and the crisis of capitalism**. Oakland: PM Press, 2016.
- MUNCK, A. F. R. *et al.* Institutional inertia and climate change: a review of the new institutionalist literature. **Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change**, v. 5, n. 5, p. 639-648, 2014.
- NORGAARD, R. B. Escaping economism, escaping the econocene. *In: Economy of sufficiency*. [S.l.]: Wuppertal Institute for Climate, Environment and Energy, 2013. p. 44-52.
- OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.
- OLSONOSKI, A.; GIANOLI, A. Water management for flood control in New Orleans: key factors contributing to institutional inertia. **Cities**, v. 147, p. 104793, 2024.
- ORLIKOWSKI, W. Knowing in practice: enacting a collective capability in distributive organizing. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 249-273, 2002.
- ORLIKOWSKI, W. J. Sociomaterial practices: Exploring technology at work. **Organization Studies**, v. 28, n. 9, p. 1435-1448, 2007.
- PACHE, A.; THORNTON, P. H. Hybridity and Institutional Logics. *In: BESHAROV, M. L.; MITZINNECK, B. C. (ed.). Organizational Hybridity: Perspectives, Processes, Promises (Research in the Sociology of Organizations, v. 69)*. [S.l.]: Emerald Publishing Limited, 2020. p. 29-52.
- PACHE, A.-C.; SANTOS, F. Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 4, p. 972-1001, 2013.

- PACHE, A. C.; SANTOS, F. When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 3, p. 455-476, 2010.
- PETERS, B. G.; PIERRE, J.; KING, D. S. The politics of path dependency: political conflict in historical institutionalism. **Journal of Politics**, v. 67, p. 1275-1300, 2005.
- RAO, H.; MONIN, P.; DURAND, R. Institutional change in toqueville: nouvelle cuisine as an identity movement in french gastronomy. **American Journal of Sociology**, v. 108, n. 4, p. 795-843, 2003.
- REAY, T. *et al.* Transforming new ideas into practice: an activity-based perspective on the institutionalization of practices. **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 6, p. 963-990, 2013.
- REAY, T. *et al.* How family business and community logics shape family firm behavior and “rules of the game” in an organizational field. **Family Business Review**, v. 28, n. 4, p. 292-311, 2015.
- REAY, T.; HININGS, C. R. Managing the rivalry of competing institutional logics. **Organization Studies**, v. 30, n. 6, p. 629-652, 2009.
- RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.
- ROOM, G. **From comparative case studies to meta-synthesis**. Bath: University of Bath, 2002. (Working Paper).
- ROSSONI, L. *et al.* Materiality of sustainable practices and the institutional logics of adoption: a comparative study of chemical road transportation companies. **Journal of Cleaner Production**, v. 246, p. 119058, 2020.
- ROWAN, B. Locking in and locking out: The strategic selection of school organization and management routines. In: CONFREY, J.; LEMKE, J.; LEHRER, R. (Ed.). **Annual Meeting of the American Educational Research Association**. Denver: AERA, 2010.
- SALETH, R. M.; DINAR, A. Water institutional reforms: theory and practice. **Water Policy**, v. 7, n. 1, p. 1-19, 2005.
- SANTOS, E.; HELAL, D. H. Práticas de trabalho da cultura popular no agreste de Pernambuco: entre o moderno e o tradicional. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 16, n. 2, p. 127-150, 2017.
- SCHATZKI, T. R. A new societist social ontology. **Philosophy of the Social Sciences**, v. 33, n. 2, p. 174-202, 2003.
- SCHATZKI, T. R. Practice mind-ed orders. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; VON SAVIGNY, E. (ed.). **The practice turn in contemporary theory**. London: Routledge, 2001.
- SCHATZKI, T. R. **Social practice**: a Wittgensteinian approach to human activity and the social. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.
- SCHATZKI, T. R. **The site of the social**: a philosophical account of the constitution of social life and change. Pennsylvania: Pennsylvania State University, 2002.
- SCHATZKI, T. R. The sites of organizations. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p. 465-484, 2005.

- SCHATZKI, T. R. Practices and Learning. *In*: GROOTENBOER, P. *et al.* (ed.). **Practice theory perspectives on pedagogy and education**: Praxis, Diversity and Contestation. [S.l.]: Springer, 2017. p. 23-43.
- SCHNEIDER, T.; ANDREAUS, M. A dam tale: using institutional logics in a case-study on water rights in the Canadian coastal mountains. **Sustainability Accounting Management and Policy Journal**, v. 9, n. 5, p. 685-712, 2018.
- SCOTT, R. W. **Institutions and Organizations**: Ideas and Interests. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2008.
- SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**: ideas, interests, and identities. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.
- SIGGLEKOW, N. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 20-24, 2007.
- SHINKLE, G. A.; KRIAUCIUNAS, A. P. Institutions, size and age in transition economies: Implications for export growth. **International Business Review**, v. 21, n. 2, p. 126-143, 2012.
- SIMON, H. A. **Administrative behavior**: a study of decision-making processes in administrative organization. New York: Macmillan, 1945.
- SILVA, E. R.; GONÇALVES, C. A. Practice genealogy and its implications for Strategy as Practice. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 4, p. 130-152, 2016.
- SILVA, M. E.; FIGUEIREDO, M. D. Sustainability as practice: Reflections on the creation of an institutional logic. **Sustainability**, v. 9, n. 10, p.1839 2017.
- SMETS, M.; ARISTIDOU, A.; WHITTINGTON, R. Towards a practice-driven institutionalism. *In*: GREENWOOD, R. *et al.* (ed.). **The Sage handbook of organizational institutionalism**. 2. ed. London: Sage, 2017. p. 384-411.
- SMETS, M.; MORRIS, T.; GREENWOOD, R. From practice to field: A multilevel model of practice-driven institutional change. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 4, p. 877-904, 2012.
- SMETS, M.; JARZABKOWSKI, P. Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity. **Human Relations**, v. 66, n. 10, p. 1279-1309, 2013.
- SODERSTROM, S. B.; WEBER, K. Organizational structure from interaction: evidence from corporate sustainability efforts. **Administrative Science Quarterly**, v. 65, n. 1, p. 226-271, 2020.
- SORENSEN, A. Multiscalar governance and institutional change: critical junctures in European spatial planning. **Planning Perspectives**, v. 33, n. 4, p. 615-632, 2018.
- SPINK, M. J. S.; FREZZA, R. M. Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da Psicologia Social. *In*: SPINK, M. J. (org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. São Paulo: Cortez, 2004.
- SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2012.
- STEPHENS, S. A.; BELL, R. G.; LAWRENCE, J. Developing signals to trigger adaptation to sea-level rise. **Environmental Research Letters**, v. 13, n. 10, p. 104, 2018.
- STINCHCOMBE, A. L. Social structure and organizations. *In*: MARCH, J. G. (Ed.). **Handbook of organizations**. Chicago: Rand McNally, 1965. p. 142-193.

- SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.
- SUDDABY, R.; SEIDL, D.; LÊ, J. K. Strategy-as-practice meets neo-institutional theory. **Strategic Organization**, v. 11, n. 3, p. 329-344, 2013.
- TEIXEIRA, M. G.; ROGLIO, K. D. As influências da dinâmica de lógicas institucionais na trajetória organizacional: o caso da Cooperativa Veiling Holambra. **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 1, p. 1-37, 2015.
- THOMPSON, J. D. **Organizations in action**: social science bases of administrative theory. New York: McGraw-Hill, 1967.
- THORNTON, P. H. **Markets from culture**: institutional logics and organizational decisions in higher education publishing. Stanford: Stanford University Press, 2004.
- THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional Logics. *In*: GREENWOOD, R. *et al.* (ed.). **The sage handbook of organizational institutionalism**. 1. ed. London: Sage, 2008. p. 99-129.
- THORNTON, P. H.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. The institutional logics perspective. **Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences**, 2015.
- THORNTON, P. H.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. **The institutional logics perspective**: a new approach to culture, structure, and process. London: Oxford University Press, 2012.
- TSOUKAS, H.; CHIA, R. On organizational becoming: Rethinking organizational change. **Organization Science**, v. 13, n. 5, p. 567-582, 2002.
- VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy as practice: taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**, v.6, n. 1, p. 285-336, 2012.
- VAN DE VEN, A. H.; HUBER, G. P. Editorial: Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. **Organization Science**, v. 2, n. 3, p. 213-219, 2005.
- VAZQUEZ, A. S. **Filosofia da práxis**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2007.
- VIHMA, A. *et al.* Negotiating solidarity? The G77 through the prism of climate change negotiations. **Global Change, Peace & Security**, v. 23, p. 315-334, 2011.
- VOGT, M.; WEBER, C. Current challenges to the concept of sustainability. **Global Sustainability**, v. 2, e4, p. 1-6, 2019.
- WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change and development. **Annual Review of Psychology**, v. 50, n. 1, p. 361-386, 1999.
- WETZEL, R.; VAN GORP, L. Eight shades of grey: A focus on the 'work' in institutional work. **Journal of Organizational Change Management**, v. 27, n. 1, p. 115-146, 2014.
- WHITE, H. C. Where do markets come from? **American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p. 517-547, 1981.
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice, process, and institution: converging on activity. *In*: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (ed.). **Sage Handbook of Process Organization Studies**. [S.l.]: Sage, 2016. p. 387-401.

- WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.
- WOOTEN, M.; HOFFMAN, A. J. Organizational fields: Past, present and future. In: GREENWOOD, R. et al. (Ed.). **The Sage handbook of organizational institutionalism**. London: Sage, 2008. p. 130-147.
- YOUNG, O. Building regimes for socioecological systems: institutional diagnostics. In: YOUNG, O.; KING, L.; SCHROEDER, H. (ed.). **Institutions and Environmental Change**. Cambridge: MIT Press, 2008. p. 115-144.
- YAN, S. *et al.* The rise of socially responsible investment funds: the paradoxical role of the financial logic. **Administrative Science Quarterly**, v. 64, n. 2, p. 466-501, 2018.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- YU, K. Institutional pluralism, organizations, and actors: a review. **Sociology Compass**, v. 9, n. 6, p. 464-476, 2015.
- ZIETSMA, C.; LAWRENCE, T. B. Trabalho institucional na transformação de um campo organizacional: a interação entre trabalho de fronteira e trabalho prático. **Ciência Administrativa Trimestral**, v. 55, n. 2, p. 189-221, 2010.
- ZILBER, T. B. How institutional logics matter: a bottom-up exploration. In: **How Institutions Matter!** (Research in the Sociology of Organizations, v. 48A). [S.l.]: Emerald Group Publishing Limited, 2016. p. 137-155.
- ZILBER, T. B. Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: the case of a rape crisis center in Israel. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 234-254, 2002.
- ZIMMERMANN, S. **Differences in kind and degree: how institutional logics shape corporate sustainability strategies: a multiple case study in the german banking industry**. 2020. 178 f. Tese (Doutorado) – Faculty of Economics, FernUniversität in Hagen, Hagen, 2020. Inglês.

## ANEXO

### • Roteiro de entrevistado

#### Objetivo Específico 1:

“Levantar a trajetória histórica das micro e pequenas destilarias de cachaça de produção orgânica e tradicional, destacando a historicidade da conjugação das estratégias de produção com a sustentabilidade.”

#### Questões:

- Você poderia contar a história da sua destilaria destacando os momentos em que houve decisões estratégicas que aproximaram ou afastaram a organização da adoção de práticas sustentáveis?
- Quais pressões, incentivos ou valores influenciaram vocês a considerar a sustentabilidade como parte da estratégia produtiva? Houve resistência ou disputas internas nesse processo?
- Em quais momentos e por quais razões práticas sustentáveis foram (ou não foram) incorporadas à lógica produtiva da empresa? Esses momentos estão associados a agentes internos ou externos?
- Você acredita que a forma como o setor de cachaça compreende a sustentabilidade mudou ao longo do tempo? Quais mudanças ocorreram e como isso afetou a trajetória da sua organização?
- Que tipos de narrativas e justificativas vocês usaram (ou ouviram) para sustentar decisões relacionadas à sustentabilidade? Elas ajudaram a convencer pessoas ou instituições?

### **Objetivo Específico 2:**

“Mapear os arranjos socio materiais organizacionais que possibilitam a apropriação da lógica da sustentabilidade nas práticas de produção pelos alambiques de produção orgânica e convencional.”

#### **Questões:**

- Quais elementos materiais (equipamentos, insumos, tecnologias, espaço físico) e simbólicos (crenças, normas, saberes locais) são centrais para que práticas sustentáveis sejam implementadas no seu alambique?
- Quais práticas foram modificadas ou introduzidas recentemente visando sustentabilidade? Que recursos ou redes vocês mobilizaram para isso acontecer?
- Existem rotinas, instrumentos ou práticas que dificultam a adoção de novas práticas sustentáveis, mesmo que desejadas? O que é feito para lidar com essas limitações?
- A adoção de práticas sustentáveis alterou relações internas (entre pessoas, saberes, funções) ou externas (com fornecedores, clientes, certificadoras)? De que forma?
- Quais sentidos e visões de futuro vocês atribuem à sustentabilidade? Essas visões influenciam como vocês organizam o trabalho e investem em novas formas produtivas e mercado da cachaça?

### **Objetivo Específico 3:**

“Descrever os efeitos da lógica da sustentabilidade nos arranjos sociomateriais para a incorporação (ou não) da sustentabilidade nas práticas de produção.”

#### **Questões:**

- De que forma a busca por sustentabilidade alterou, na prática, o modo como vocês organizam os recursos (materiais, financeiros, humanos) no alambique? O que mudou concretamente?

- Você percebe alguma tensão ou dificuldade em alinhar práticas sustentáveis com rotinas já consolidadas? O que faz com que algumas práticas resistam mais à mudança?
- Quais práticas foram mais fáceis e quais foram mais difíceis de adaptar à lógica da sustentabilidade? Quais fatores ajudaram ou dificultaram essa incorporação?
- Você sente que a sustentabilidade foi reinterpretada ou adaptada à realidade local do alambique? Como isso ocorreu na prática?
- Na sua percepção, como o conjunto das mudanças associadas à sustentabilidade influenciou (ou não) a identidade do alambique, sua cultura e relação com a tradição?

### CHECK LIST

| Item   | Possui | Possui parcialmente | Não possui |
|--|--------|---------------------|------------|
| <b>Ingredientes</b>  |        |                     |            |
| Ingredientes Locais: A destilaria prioriza a utilização de ingredientes cultivados ou produzidos localmente? |        |                     |            |
| Ingredientes Sustentáveis: Os ingredientes são provenientes de práticas agrícolas sustentáveis?              |        |                     |            |
| Certificação Orgânica: A destilaria utiliza ingredientes com certificação orgânica?                          |        |                     |            |
| Certificação Não-OGM: A destilaria utiliza ingredientes não geneticamente modificados?                       |        |                     |            |
| Rastreabilidade: É possível rastrear a origem dos ingredientes utilizados na produção?                       |        |                     |            |
| <b>Gestão de Recursos Hídricos:</b>  |        |                     |            |
| Monitoramento do Consumo: A destilaria monitora o consumo de água em suas operações?                         |        |                     |            |
| Treinamento da Equipe: Os funcionários são trei-   |        |                     |            |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| nados sobre a importância da conservação da água e como monitorar o uso?  |  |  |  |
| Detecção e Reparo de Vazamentos: A destilaria possui um sistema para detectar e reparar vazamentos de água regularmente?  |  |  |  |
| Sistemas de Resfriamento em Circuito Fechado: A destilaria utiliza sistemas de resfriamento em circuito fechado para reduzir o consumo de água?   |  |  |  |
| Reutilização de Água: A destilaria implementa práticas para reutilizar a água em diferentes etapas do processo produtivo (com tratamento adequado)?                                       |  |  |  |
| Sistemas Fechados nos Alambiques: São utilizados sistemas de circuito fechado para a água de resfriamento dos alambiques?   |  |  |  |
| Fonte de Água Responsável: A destilaria possui práticas de captação de água que consideram a sustentabilidade da fonte (ex: aproveitamento de água da chuva, fontes locais sustentáveis)? |  |  |  |
| Análise da Pegada Hídrica: A destilaria já realizou ou considera realizar uma análise da sua pegada hídrica para identificar áreas de melhoria?   |  |  |  |
| <b>Eficiência Energética:</b>   |  |  |  |
| Iluminação LED: A destilaria utiliza iluminação LED em suas instalações?  |  |  |  |
| Equipamentos Eficientes: A destilaria investe em equipamentos (alambiques, bombas, etc.) com alta eficiência energética?  |  |  |  |
| Isolamento Térmico: As instalações possuem isolamento térmico adequado para reduzir a necessidade de aquecimento e resfriamento?  |  |  |  |
| Energia Renovável: A destilaria utiliza fontes de energia renovável, como painéis solares ou energia eólica?  |  |  |  |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| Recuperação de Calor: O calor gerado durante o processo de destilação é recuperado e reutilizado para outras finalidades (aquecimento, pré-aquecimento)?                      |  |  |  |
| Utilização de Resfriamento Natural: A destilaria aproveita condições climáticas favoráveis ou fontes de água fria natural para reduzir o consumo de energia com resfriamento? |  |  |  |
| Otimização de Processos: Os processos de produção são otimizados para minimizar o consumo de energia?   |  |  |  |
| <b>Gestão de Resíduos:</b>  |  |  |  |
| Reciclagem: A destilaria possui um programa de reciclagem para materiais como vidro, papel, plástico e metal?   |  |  |  |
| Doação de Bagaço: O bagaço resultante da destilação é doado para alimentação animal?  |  |  |  |
| Upcycling de Bagaço: O bagaço é utilizado para outros fins, como produção de alimentos ou outros produtos?  |  |  |  |
| Energia: o bagaço é utilizado como fonte de energia na queima para destilação?  |  |  |  |
| Compostagem: Resíduos orgânicos são compostados?  |  |  |  |
| Digestão Anaeróbica: A destilaria utiliza a digestão anaeróbica para tratar resíduos orgânicos e gerar biogás?  |  |  |  |
| Tratamento de Efluentes: A destilaria possui um sistema adequado para tratamento de seus efluentes líquidos (vinhaça)?  |  |  |  |
| Reutilização de Efluentes Tratados: A água tratada é reutilizada para fins não potáveis (irrigação, limpeza)?   |  |  |  |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Minimização de Resíduos: A destilaria implementa práticas para minimizar a geração de resíduos em todas as etapas do processo? Vinhaça na adubação |  |  |  |
| Objetivo de Zero Resíduos: A destilaria busca alcançar o objetivo de zero resíduos líquidos e sólidos?   |  |  |  |
| <b>Embalagens Sustentáveis:</b>  |  |  |  |
| Garrafas Leves: A destilaria utiliza garrafas de vidro mais leves para reduzir o consumo de matéria-prima e os custos de transporte?               |  |  |  |
| Conteúdo Reciclado: As embalagens (garrafas, rótulos, caixas) contêm material reciclado pós-consumo?   |  |  |  |
| Rótulos Sustentáveis: Os rótulos são feitos de papel reciclado ou outros materiais sustentáveis?   |  |  |  |
| Embalagens Recicláveis: As embalagens são totalmente recicláveis?  |  |  |  |
| Redução de Embalagens: A destilaria busca reduzir a quantidade de material de embalagem utilizado?   |  |  |  |
| <b>Responsabilidade Social e Comunitária:</b>  |  |  |  |
| Salários Justos: A destilaria garante salários justos e condições de trabalho seguras para seus funcionários?                                      |  |  |  |
| Apoio à Comunidade Local: A destilaria apoia iniciativas e projetos na comunidade local?   |  |  |  |
| Parcerias Sustentáveis: A destilaria prioriza parcerias com fornecedores e outras empresas que também adotam práticas sustentáveis?                |  |  |  |
| Transparência: A destilaria comunica suas práticas de sustentabilidade aos consumidores e à comunidade?  |  |  |  |
| <b>Monitoramento e Melhoria Contínua:</b>  |  |  |  |
| Cálculo da Pegada de Carbono: A destilaria calcula   |  |  |  |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| e monitora sua pegada de carbono?   |  |  |  |
| Auditorias Ambientais: São realizadas auditorias ambientais regulares para avaliar o desempenho e identificar oportunidades de melhoria?                                      |  |  |  |
| Sistema de Gestão Ambiental (SGA): A destilaria possui um Sistema de Gestão Ambiental implementado (ex: ISO 14001)?   |  |  |  |
| Metas de Sustentabilidade: A destilaria estabeleceu metas claras e mensuráveis para melhorar seu desempenho em sustentabilidade?  |  |  |  |
| Avaliação do Ciclo de Vida (ACV): A destilaria considera realizar uma Avaliação do Ciclo de Vida de seus produtos para identificar os impactos ambientais em todas as etapas? |  |  |  |