



A SOCIEDADE COMO GATILHO DE MUDANÇA: UM ENSAIO SOBRE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL BASEADO NA TEORIA INSTITUCIONAL

SOCIETY AS A TRIGGER FOR CHANGE: AN ESSAY ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT BASED ON INSTITUTIONAL THEORY

LA SOCIEDAD COMO DETONANTE DE CAMBIO: UN ENSAYO SOBRE DESARROLLO SOSTENIBLE BASADO EN LA TEORÍA INSTITUCIONAL

Geisa Nara Dias Gimenes¹

DOI: 10.54899/dcs.v23i93.6616

Recibido: 10/07/2026 | Aceptado: 31/07/2026 | Publicación en línea: 13/08/2026.

RESUMO

Frente ao progresso lento das iniciativas corporativas voluntárias contra os impactos climáticos, este estudo investiga como a mobilização da sociedade civil pode atuar como força institucional na indução de mudanças organizacionais orientadas ao desenvolvimento sustentável. Fundamentado na Teoria Institucional e na literatura sobre capacidades dinâmicas, o artigo argumenta que a pressão social não deve ser compreendida apenas como estímulo externo, mas como elemento coevolutivo capaz de reconfigurar legitimidade, práticas de gestão e estratégias empresariais. Trata-se de um ensaio teórico exploratório, construído a partir de revisão bibliográfica nacional e internacional, que articula mecanismos de isomorfismo institucional, busca por legitimidade e processamento interno das demandas sociais pelas organizações. Como contribuição analítica, o estudo propõe o conceito de Filtro de Absorção Organizacional, derivado da literatura sobre absorptive capacity e capacidades dinâmicas, para explicar por que organizações expostas a pressões semelhantes respondem de maneiras distintas, variando entre respostas simbólicas e substantivas. A partir dessa base, o artigo desenvolve um modelo conceitual emergente e formaliza proposições teóricas que relacionam mobilização social, políticas públicas e transformação organizacional. Os achados sugerem que a articulação entre pressão social e mecanismos institucionais pode favorecer a incorporação efetiva de práticas ESG, reduzindo o greenwashing e ampliando a legitimidade organizacional.

Palavras-chave: Desenvolvimento Sustentável. ESG. Teoria Institucional. Co-Evolução Institucional. Consumo Verde. Sustentabilidade.

ABSTRACT

Given the slow progress of voluntary corporate initiatives against climate impacts, this study investigates how civil society mobilization can act as an

Given the slow progress of voluntary corporate initiatives against climate impacts, this study investigates how civil society

¹ Mestranda em Administração, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.

E-mail: ge_gimenes@hotmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-5352-1815>

mobilization can act as an institutional force in driving organizational changes oriented toward sustainable development. Grounded in Institutional Theory and the literature on dynamic capabilities, the article argues that social pressure should not be understood merely as an external stimulus, but rather as a coevolutionary element capable of reshaping legitimacy, management practices, and business strategies. This is an exploratory theoretical essay, built upon a review of national and international literature, that articulates the mechanisms of institutional isomorphism, the pursuit of legitimacy, and the internal processing of social demands by organizations. As an analytical contribution, the study proposes the concept of the Organizational Absorption Filter, derived from the literature on absorptive capacity and dynamic capabilities, to explain why organizations exposed to similar pressures respond differently, ranging from symbolic to substantive responses. Building on this foundation, the article develops an emergent conceptual model and formulates theoretical propositions linking social mobilization, public policies, and organizational transformation. The findings suggest that the articulation between social pressure and institutional mechanisms may foster the effective incorporation of ESG practices, reducing greenwashing and enhancing organizational legitimacy.

Keywords: Sustainable Development. ESG. Institutional Theory. Institutional Coevolution. Green Consumption. Sustainability.

RESUMEN

Frente al lento progreso de las iniciativas corporativas voluntarias contra los impactos climáticos, este estudio investiga cómo la movilización de la sociedad civil puede actuar como fuerza institucional en la inducción de cambios organizacionales orientados al desarrollo sostenible. Fundamentado en la Teoría Institucional y en la literatura sobre capacidades dinámicas, el artículo argumenta que la presión social no debe comprenderse únicamente como un estímulo externo, sino como un elemento coevolutivo capaz de reconfigurar la legitimidad, las prácticas de gestión y las estrategias empresariales. Se trata de un ensayo teórico exploratorio, construido a partir de una revisión bibliográfica nacional e internacional, que articula los mecanismos de isomorfismo institucional, la búsqueda de legitimidad y el procesamiento interno de las demandas sociales por las organizaciones. Como contribución analítica, el estudio propone el concepto de Filtro de Absorción Organizacional, derivado de la literatura sobre capacidad de absorción y capacidades dinámicas, para explicar por qué organizaciones expuestas a presiones similares responden de maneras distintas, variando entre respuestas simbólicas y sustantivas. A partir de esta base, el artículo desarrolla un modelo conceptual emergente y formaliza proposiciones teóricas que relacionan la movilización social, las políticas públicas y la transformación organizacional. Los hallazgos sugieren que la articulación entre presión social y mecanismos institucionales puede favorecer la incorporación efectiva de prácticas ESG, reduciendo el greenwashing y ampliando la legitimidad organizacional.

Palabras clave: Desarrollo Sostenible. ESG. Teoría Institucional. Coevolución Institucional. Consumo Verde. Sostenibilidad.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

As mudanças climáticas e seus impactos socioeconômicos se intensificaram nas últimas décadas, evidenciando a urgência de transformações estruturais nos padrões de desenvolvimento. As alterações atuais ocorrem em ritmo acelerado e são predominantemente associadas às atividades humanas, especialmente aos modelos de produção e consumo intensivos em recursos naturais e emissões de gases de efeito estufa (IPCC, 2023; Yébenes, 2024). Esse cenário amplia a necessidade de compreender os mecanismos capazes de induzir mudanças sistêmicas nas organizações, uma vez que estas figuram simultaneamente entre os principais agentes geradores de impactos ambientais e entre os atores estratégicos para a transição rumo ao desenvolvimento sustentável (United Nations, 2015; Van Tulder *et al.*, 2021).

O Sexto Relatório do IPCC (2023) reafirma que os atuais padrões de produção e consumo constituem fatores centrais do aquecimento global e ressalta que a mitigação dos riscos climáticos depende da transformação coordenada dos sistemas produtivos, mercados e instituições. Em resposta, iniciativas como o Pacto Global das Nações Unidas e a Agenda 2030, por meio dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), atribuem às empresas, especialmente às empresas multinacionais (EMNs), papel estratégico na promoção do desenvolvimento sustentável (United Nations, 2015). Entretanto, evidências empíricas indicam que, apesar da crescente institucionalização da agenda ESG, grande parte das organizações ainda responde de maneira reativa e orientada à conformidade, incorporando práticas sustentáveis de forma limitada e dissociada de mudanças estruturais em seus modelos de negócio (Van Tulder *et al.*, 2021).

Sob a perspectiva da Teoria Institucional, organizações não operam isoladamente, mas estão inseridas em campos organizacionais nos quais regras, normas, valores e crenças compartilhadas moldam estruturas, estratégias e padrões de comportamento (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014). Os mecanismos de isomorfismo coercitivo, normativo e mimético explicam como pressões do ambiente institucional induzem organizações a convergir para práticas socialmente legítimas (DiMaggio & Powell, 1983). Contudo, ainda persistem lacunas importantes na compreensão dos mecanismos que impulsionam a transformação organizacional rumo ao desenvolvimento sustentável: predomina uma visão da organização como agente reativo com pouca atenção ao papel da mobilização social como força capaz de coproduzir e reconfigurar instituições (Lawrence & Suddaby, 2006; King & Pearce, 2010; Scherer & Palazzo, 2011); e, permanece pouco compreendido como essas pressões são assimiladas e convertidas em

mudanças efetivas, mantendo-se uma lacuna entre os mecanismos institucionais e as capacidades internas das organizações (Teece *et al.*, 1997; Helfat *et al.*, 2007).

A literatura também oferece explicações limitadas sobre as condições que diferenciam respostas meramente simbólicas, como *decoupling* e *greenwashing*, de transformações substantivas em sustentabilidade (Meyer & Rowan, 1977; Bromley & Powell, 2012; Delmas & Burbano, 2011). No *decoupling*, as organizações adotam estruturas formais desacopladas das práticas cotidianas, produzindo conformidade aparente sem mudança efetiva (Meyer & Rowan, 1977; Bromley & Powell, 2012). No *greenwashing*, recorrem à estratégias de comunicação que enfatizam supostos compromissos ambientais sem ações concretas correspondentes (Delmas & Burbano, 2011; Cuervo-Cazurra *et al.*, 2021). Adicionalmente, explica-se de forma incompleta como a mobilização social contribui para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas voltadas à criação de valor socioambiental (Teece, 2007; Hart & Dowell, 2011).

Partindo dessas lacunas, este ensaio propõe que a mobilização da sociedade civil constitui uma força institucional coevolutiva capaz de reconfigurar simultaneamente o ambiente institucional e as capacidades organizacionais. Argumenta-se que a transição para modelos de desenvolvimento sustentável ocorre quando a mobilização social ultrapassa a condição de pressão externa e integra processos de coprodução institucional entre organizações, Estado e sociedade civil (Prahalad & Bettis, 1986; Scherer & Palazzo, 2011). Propõe-se o conceito de Filtro de Absorção Organizacional, derivado da literatura sobre *absorptive capacity* e capacidades dinâmicas, para explicar como organizações processam seletivamente pressões institucionais e sociais. (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002). Ao deslocar essa discussão para o campo institucional, o presente estudo sugere que as organizações diferem não apenas pela intensidade da pressão externa recebida, mas também pela forma como selecionam, interpretam e convertem tais demandas em respostas simbólicas ou substantivas (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002; Helfat *et al.*, 2007; Teece *et al.*, 1997).

Diante desse contexto, o estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: como a mobilização social atua como mecanismo institucional capaz de impulsionar a incorporação dos princípios do desenvolvimento sustentável nas capacidades organizacionais e nos modelos de negócio das empresas? O objetivo geral consiste em demonstrar como a mobilização da sociedade civil atua como força institucional coevolutiva na transição para o desenvolvimento sustentável. Os objetivos específicos buscam: (i) analisar a articulação entre os mecanismos de isomorfismo institucional e a busca por legitimidade organizacional; (ii) desenvolver um modelo

conceitual emergente que incorpore o Filtro de Absorção Organizacional como mediação entre pressões sociais externas e respostas corporativas; e (iii) formalizar proposições teóricas que expliquem como instrumentos regulatórios e de mercado, podem catalisar a reconfiguração das rotinas operacionais e das capacidades dinâmicas socioambientais das organizações.

Para responder a essa questão, desenvolveu-se um ensaio teórico de natureza exploratória, fundamentado em pesquisa bibliográfica nacional e internacional e ancorado na Teoria Institucional, articulando mecanismos clássicos do isomorfismo, legitimidade organizacional, capacidades dinâmicas e sustentabilidade corporativa. A principal contribuição consiste em ampliar a capacidade explicativa da Teoria Institucional em três frentes: deslocar a mobilização social de variável exógena para agente ativo da mudança institucional; propor o Filtro de Absorção Organizacional como ponte entre pressões institucionais e capacidades internas; e oferecer um modelo integrador que articula mobilização social, legitimidade, isomorfismo e capacidades dinâmicas para explicar a institucionalização da sustentabilidade corporativa.

Além de contribuir para o avanço da literatura, o modelo fornece subsídios para pesquisas empíricas futuras e para a formulação de políticas públicas e estratégias organizacionais voltadas à aceleração da transição para economias mais sustentáveis.

O artigo está estruturado da seguinte forma: a próxima seção apresenta o referencial teórico, seguido da metodologia. Em seguida, são apresentados os resultados e a discussão, as limitações e possibilidades de pesquisas futuras e, por fim, as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

A análise dos processos de transformação do comportamento organizacional das empresas, especialmente no que se refere à adoção e à incorporação de práticas socioambientais e de governança (ESG), fundamenta-se na Teoria Institucional. Essa perspectiva parte do pressuposto de que as organizações buscam alinhar suas estruturas, rotinas e decisões às regras formais, às normas sociais e às expectativas culturalmente compartilhadas, com o objetivo de obter legitimidade, compreendida como a percepção generalizada de que suas ações são desejáveis, adequadas e apropriadas em determinado sistema socialmente construído (Meyer & Scott, 1992; Scott, 2014; Suchman, 1995).

Teoria Institucional, Isomorfismo e Legitimidade

A Teoria Institucional oferece um arcabouço analítico consistente para compreender como pressões externas se convertem em mudanças estruturais no comportamento corporativo. Nessa abordagem, as organizações não respondem apenas a critérios de eficiência técnica, mas também incorporam práticas, rotinas e procedimentos já institucionalizados no ambiente social e organizacional. A busca por legitimidade constitui, portanto, o eixo central do alinhamento organizacional, uma vez que a permanência das organizações no campo depende não apenas de desempenho econômico, mas também de aceitação social e conformidade com expectativas institucionais (Meyer & Scott, 1992; Scott, 2014; Suchman, 1995).

Na medida em que organizações inseridas em um mesmo campo compartilham pressões semelhantes, tende a ocorrer convergência estrutural e comportamental, fenômeno denominado isomorfismo institucional. Segundo DiMaggio e Powell (1983), esse processo é operacionalizado por três mecanismos interdependentes: coercitivo, normativo e mimético. O isomorfismo coercitivo deriva de imposições legais e regulatórias exercidas pelo Estado e por agências de controle, que obrigam as organizações a adequar suas práticas para assegurar conformidade e evitar sanções. O isomorfismo normativo decorre de valores profissionais, códigos de conduta, expectativas morais e processos de socialização que orientam a internalização de padrões éticos e de responsabilidade social. Já o isomorfismo mimético emerge em contextos de incerteza, quando organizações reproduzem modelos percebidos como bem-sucedidos, reduzindo ambiguidade e sinalizando aderência a padrões reputacionalmente valorizados (DiMaggio & Powell, 1983; Tolbert & Zucker, 1996; Zucker, 1987).

A literatura sobre reputação e legitimidade aprofunda essa discussão ao demonstrar que a credibilidade pública de uma organização não depende apenas do atendimento formal a exigências institucionais, mas também da percepção de coerência entre discurso e prática. Deephouse & Carter (2005) mostram que reputação e legitimidade são dimensões relacionadas, porém distintas, da avaliação social das organizações, o que se torna particularmente relevante em contextos marcados por sustentabilidade, ESG e escrutínio público ampliado. Nesse mesmo sentido, organizações que respondem de forma consistente às expectativas institucionais tendem a fortalecer sua legitimidade, enquanto aquelas que apenas simulam conformidade podem sofrer perdas reputacionais e maior exposição a críticas sociais (Suchman, 1995; Deephouse & Carter, 2005).

No campo das práticas ESG, esses mecanismos assumem relevância particular, pois a legitimidade organizacional passa a depender não apenas do cumprimento formal de exigências, mas também da capacidade de demonstrar coerência entre discurso e prática. À medida que as práticas ambientais e sociais são incorporadas e reconhecidas pelo ambiente institucional, o comportamento organizacional tende a se modificar e a legitimidade passa a ser progressivamente consolidada (Greenwood *et al.*, 2017; Scherer & Palazzo, 2011; Suchman, 1995).

Haunschild & Miner (1997) demonstram que a observação de pares e a imitação de organizações percebidas como bem-sucedidas influenciam processos de difusão institucional, especialmente quando a busca por soluções reduz riscos reputacionais e operacionais. Esse mecanismo reforça o isomorfismo mimético e contribui para explicar como práticas reconhecidas socialmente podem se tornar referências para outras organizações do campo, inclusive no âmbito da sustentabilidade corporativa.

Em síntese, a Teoria Institucional permite compreender que as organizações buscam não apenas eficiência, mas também legitimidade, reputação e reconhecimento em campos organizacionais marcados por pressões coercitivas, normativas e miméticas. Essa base conceitual é fundamental para sustentar a proposta deste ensaio de que a mobilização social atua como força institucional capaz de reconfigurar expectativas, influenciar práticas organizacionais e ampliar a difusão de modelos alinhados ao desenvolvimento sustentável.

Perspectivas, Desafios e Contradições na Implementação do Desenvolvimento Sustentável

Nas últimas décadas, o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade passaram a ocupar posição central na agenda global, exigindo esforços coordenados entre governos, empresas e sociedade civil. De um lado, a legislação e a regulação ambiental são fundamentais para assegurar padrões mínimos de conformidade e conservação; de outro, a rigidez regulatória pode encontrar resistências econômicas, organizacionais e políticas que dificultam sua efetividade prática (Carneiro *et al.*, 2024).

Além disso, os desafios da transição sustentável extrapolam a dimensão regulatória. A pressão da opinião pública, as restrições morais e as expectativas sociais também influenciam a incorporação de práticas ESG, estudos recentes indicam que a cultura corporativa e a orientação estratégica das empresas podem ser afetadas pela crescente valorização de critérios ESG,

especialmente quando esses sinais são reforçados por investidores, consumidores e demais stakeholders (Bai *et al.*, 2024; Berg *et al.*, 2022; Sun & Zhu, 2024).

Outro obstáculo importante diz respeito aos custos da transição sustentável e receptividade do mercado. Parte dos consumidores ainda apresenta resistência a produtos e serviços sustentáveis em razão de preços mais elevados, hábitos de consumo consolidados, desconhecimento sobre os benefícios ambientais ou desconfiança quanto às alegações das empresas (Ghorbani & Kuan, 2017). Nesse cenário, a transição para modelos sustentáveis requer não apenas inovação tecnológica e gerencial, mas também estratégias de marketing verde, ações de educação e sensibilização, os quais exigem investimentos e recursos adicionais para o desenvolvimento de produtos (Soni & Adnan, 2024).

A institucionalização de práticas sustentáveis depende da inserção de conteúdos e experiências formativas ao longo do ciclo educacional, articulando educação para o desenvolvimento sustentável e educação ambiental popular (Pereira & Zitkoski, 2023). Iniciativas em instituições de ensino superior, como programas de campus verde, reforçam o papel das universidades na difusão de valores e práticas sustentáveis (Sotto *et al.*, 2019; Vysotska *et al.*, 2021). Em paralelo, ações de responsabilidade social corporativa associadas à mídia e ao engajamento comunitário ampliam a consciência ambiental e estimulam comportamentos mais sustentáveis em nível local (Pujihartati *et al.*, 2023).

A literatura sobre respostas empresariais às mudanças climáticas também indica que as firmas tendem a adotar estratégias emergentes sob pressão contínua de governos, stakeholders e mercados, combinando adaptação regulatória, inovação e reposicionamento estratégico (Kolk & Pinkse, 2005). Evidências recentes mostram que mudanças nas preferências dos consumidores podem reorientar estratégias empresariais, particularmente quando as empresas buscam alinhar sua proposta de valor a expectativas ambientais crescentes (Salam *et al.*, 2024).

A literatura converge, nesse ponto, para a ideia de que a gestão sustentável depende da integração simultânea das dimensões econômica, social e ambiental (Alsayegh *et al.*, 2020, citado por Jin & Kim, 2022). Estruturas de governança corporativa mais consistentes e estratégias ESG bem definidas podem reduzir impactos adversos, mitigar controvérsias e transformar desafios reputacionais em oportunidades de melhoria organizacional (Elamer & Boulhaga, 2024). Nessa direção, o conceito de crescimento verde propõe conciliar desenvolvimento econômico e preservação ambiental por meio de mudanças qualitativas nos padrões de produção e consumo (Mudretsov, 2019). O consumo verde, por sua vez, assume papel estratégico ao

conectar práticas empresariais, escolhas do consumidor e reconfigurações institucionais mais amplas (Van Tulder *et al.*, 2021; Woehrle, 2010).

Em economias emergentes, os desafios da sustentabilidade são agravados por vazios institucionais, incentivos pouco claros e assimetrias regulatórias, o que dificulta a consolidação de padrões sustentáveis duradouros e reforça a necessidade de coordenação entre empresas, Estado e sociedade civil (Rodrigues & Child, 2023). Estudos recentes indicam que estratégias proativas de sustentabilidade, como empreendedorismo verde e finanças sustentáveis, podem atuar como referências institucionais, especialmente quando articulam inovação, financiamento e legitimidade pública (Ourhalouch *et al.*, 2024).

Quando a pressão social se consolida como mudança cultural, as empresas tendem a reorganizar seus modelos de negócio, estreitando relações com múltiplas partes interessadas e incorporando a sustentabilidade à cultura organizacional. Nesse contexto, a adesão aos padrões ESG associa-se não apenas à conformidade, mas também à obtenção de legitimidade e ao fortalecimento reputacional no mercado (Jin & Kim, 2022; Sun & Zhu, 2024). Assim, a transição sustentável depende da articulação entre educação, mercado, governança e legitimidade em um processo contínuo de reconfiguração institucional.

O Papel da Mobilização Social

Diferentemente da interpretação tradicional da Teoria Institucional, que tende a tratar o ambiente institucional como um conjunto relativamente estável de restrições externas (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014), este ensaio sustenta que a sociedade atua como agente institucional capaz de produzir, intensificar e reconfigurar pressões coercitivas, normativas e miméticas. Nessa perspectiva, a legitimidade organizacional é concebida como produto de um processo contínuo de coevolução entre organizações, atores sociais e instituições (Greenwood *et al.*, 2017; Scherer & Palazzo, 2011; Suchman, 1995). A mobilização social contribui para essa dinâmica ao ampliar a visibilidade das demandas socioambientais, influenciar a agenda regulatória, redefinir expectativas coletivas e fortalecer a cobrança por transparência e responsabilidade corporativa. Movimentos sociais e ações coletivas podem, assim, influenciar políticas públicas, desinstitucionalizar práticas consolidadas e abrir espaço para novas formas de organização e legitimidade (Hiatt *et al.*, 2009; King & Pearce, 2010).

Nesse processo, a mobilização social influencia referenciais normativos e reputacionais

ao valorizar certas práticas e deslegitimar outras, alterando os critérios de aceitabilidade social no campo organizacional. A credibilidade pública das organizações depende não só do alinhamento formal às expectativas institucionais, mas também da coerência entre discurso e prática; por isso, a adoção consistente de práticas ESG fortalece a legitimidade, enquanto estratégias de fachada aumentam a exposição ao escrutínio e ao *greenwashing* (Deephhouse & Carter, 2005; Suchman, 1995; Cuervo-Cazurra *et al.*, 2021; Delmas & Burbano, 2011). Além disso, a mobilização social estimula difusão e imitação: em contextos de incerteza, organizações tendem a reproduzir práticas reconhecidas como bem-sucedidas, sobretudo quando recebem validação pública, o que acelera a aprendizagem institucional e transforma tais práticas em modelos de referência no campo organizacional (DiMaggio & Powell, 1983; Zucker, 1987; Haunschild & Miner, 1997; Greenwood *et al.*, 2017). Em outras palavras, a valorização pública de determinadas práticas não apenas fortalece sua credibilidade, mas também as transforma em modelos de referência para outras organizações do campo.

Embora a Teoria Institucional explique como pressões coercitivas, normativas e miméticas influenciam a legitimidade organizacional (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014), ela ainda é limitada para esclarecer como essas pressões são processadas internamente e convertidas em transformação efetiva. Nesse ponto, a literatura sobre *absorptive capacity*, entendida como a capacidade de reconhecer, assimilar e aplicar novos conhecimentos, influenciada por processos internos, liderança e diversidade de expertise (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002; Helfat *et al.*, 2007; Lane *et al.*, 2006; Volberda *et al.*, 2010), oferece uma base conceitual relevante para ampliar essa discussão. Com base nisso, o presente ensaio propõe o Filtro de Absorção Organizacional, uma elaboração analítica voltada a explicar como organizações processam seletivamente pressões institucionais e sociais, que enfatiza o papel das fronteiras organizacionais, da liderança e da governança na filtragem das demandas externas, da conformidade simbólica à transformação substantiva.

O Filtro de Absorção Organizacional é composto por quatro dimensões interdependentes. A primeira é a permeabilidade de fronteiras, isto é, o grau de abertura da organização ao diálogo com atores sociais, reguladores, consumidores, mídia e demais stakeholders. Quanto mais permeáveis forem essas fronteiras, maior tende a ser a exposição da firma a demandas externas legítimas e a capacidade de incorporar sinais institucionais emergentes.

A segunda dimensão é a capacidade de interpretação institucional, entendida como a habilidade de ler, selecionar e atribuir sentido às pressões sociais, distinguindo exigências

substantivas de ruídos simbólicos ou pressões episódicas do ambiente. Quanto mais refinada essa capacidade, maior a chance de a organização reconhecer demandas legítimas e evitar respostas superficiais.

A terceira dimensão corresponde à capacidade de incorporação gerencial, isto é, a aptidão da organização para converter demandas interpretadas em rotinas, processos, métricas e decisões estratégicas. Trata-se da etapa em que pressões sociais deixam de ser apenas reconhecidas e passam a ser efetivamente traduzidas em práticas organizacionais, com efeitos sobre produtos, operações, governança e relacionamento com stakeholders.

A quarta dimensão é a maturidade de governança, entendida como a presença de mecanismos decisórios, de accountability e de monitoramento capazes de sustentar a continuidade das mudanças e reduzir a tendência ao desacoplamento. Em conjunto, essas dimensões condicionam o grau de permeabilidade do filtro e explicam por que organizações submetidas a pressões semelhantes apresentam respostas divergentes.

Nesse sentido, O conceito dialoga com a literatura sobre capacidades dinâmicas ao enfatizar a habilidade organizacional de integrar, reconfigurar e renovar recursos diante de mudanças no ambiente institucional e competitivo (Teece *et al.*, 1997; Helfat *et al.*, 2007). Diferentemente da *absorptive capacity* clássica, o foco aqui está na filtragem de pressões institucionais e sociais que afetam a legitimidade organizacional e a adoção de práticas ESG, destacando a seleção, interpretação e conversão dessas pressões em respostas simbólicas ou substantivas. Organizações com fronteiras mais permeáveis, interpretação institucional refinada, maior capacidade gerencial de incorporação e governança madura tendem a internalizar mais efetivamente práticas ESG, enquanto estruturas rígidas e baixa sensibilidade institucional aumentam o risco de *greenwashing*, *decoupling* e legitimidade de fachada.

Assim, a mobilização social deixa de ser apenas pressão externa e passa a atuar como força ativa na conformação da legitimidade e na mudança institucional, dialogando com interpretações mais recentes da Teoria Institucional, segundo as quais a legitimidade organizacional é resultado de interações dinâmicas entre organizações, campos e atores sociais, e não apenas de adaptação passiva às pressões ambientais (Greenwood *et al.*, 2017; Scherer & Palazzo, 2011; Scott, 2014).

METODOLOGIA

Para responder ao problema de pesquisa e atingir os objetivos geral e específicos, este estudo adota o delineamento de ensaio teórico, qualitativo e exploratório, com o objetivo de propor um modelo conceitual que explique a influência da mobilização social na adoção da sustentabilidade pelas organizações. Trata-se de investigação focada na articulação crítica da literatura, categorias analíticas e proposições interpretativas, não testagem empírica de hipóteses.

O delineamento por ensaio teórico é adequado ao tema por exigir interpretação conceitual e integração de vertentes como a Teoria Institucional, legitimidade organizacional, capacidades dinâmicas e sustentabilidade corporativa. A abordagem exploratória fundamenta-se em levantamento bibliográfico e documental para esclarecer e reconfigurar conceitos (Gil, 1999). Essa modalidade baseia-se na coerência lógica e no rigor reflexivo para gerar proposições inovadoras, garantindo aos pesquisadores liberdade analítica para problematizar teorias sem dependência do teste empírico tradicional (Severino, 2000).

O levantamento bibliográfico foi realizado em bases nacionais e internacionais de relevância para a área de Administração - Portal de Periódicos CAPES, SciELO, *Web of Science* e *Google Scholar* -, utilizando descritores vinculados aos eixos centrais do estudo, como desenvolvimento sustentável, ESG, teoria institucional, mobilização social, capacidades dinâmicas e ODS.

A seleção priorizou obras clássicas, artigos teóricos, revisões e estudos empíricos focados na relação entre pressão social, comportamento organizacional e sustentabilidade. Foram incluídas publicações com aderência temática à teoria institucional (isomorfismo e legitimidade), sustentabilidade corporativa, mobilização social e consumo verde, capacidades dinâmicas e políticas públicas voltadas à sustentabilidade. Excluíram-se trabalhos duplicados, de baixa pertinência ou genéricos, resultando em uma amostra final de 48 estudos (artigos, livros, capítulos e relatórios), quantitativo suficiente para fundamentar a integração conceitual proposta.

Os materiais foram submetidos à análise de conteúdo temática conforme Bardin (2011). O processo envolveu leitura integral, codificação de unidades de sentido sobre mobilização social, políticas públicas e transformação organizacional. Em seguida, essas unidades foram agrupadas em categorias temáticas, para mapear convergências, tensões e lacunas na literatura.

A partir desse processo de categorização, foram construídos três blocos analíticos principais: (B1) ações de políticas públicas voltadas à mobilização social; (B2) formas de

mobilização da sociedade civil em prol do desenvolvimento sustentável; e (B3) efeitos da mobilização social sobre o comportamento organizacional. Esse arranjo permitiu organizar de modo sistemático os achados da revisão, sintetizando as evidências em eixos interpretativos que sustentam o modelo conceitual emergente e as proposições teóricas formuladas. Dessa forma, a análise de conteúdo funcionou como instrumento de integração entre os textos revisados e a construção teórica proposta pelo ensaio.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise das produções científicas selecionadas foi organizada em três blocos analíticos, articulados aos objetivos específicos do estudo: (B1) ações de políticas públicas voltadas à mobilização social; (B2) formas de mobilização da sociedade civil em favor do desenvolvimento sustentável; e (B3) efeitos dessa mobilização sobre o comportamento organizacional.

Essa estrutura integrou conceitos de isomorfismo, legitimidade e capacidades dinâmicas, demonstrando como a mobilização social pode atuar como força coevolutiva para reconfigurar pressões institucionais e induzir mudanças nas organizações (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014; Suchman, 1995; Teece *et al.*, 1997; Helfat *et al.*, 2007).

Quadro 1

Blocos de Análise das Publicações

Bloco	Escopo
B1. AÇÕES DE POLÍTICAS PÚBLICAS	Ações que podem ser desencadeadas por formuladores de políticas públicas para a mobilização da sociedade em prol de práticas de desenvolvimento sustentável.
B2. FORMAS DE MOBILIZAÇÃO SOCIAL	Formas e estratégias de mobilização da sociedade civil para as práticas de desenvolvimento sustentável.
B3. EFEITOS DA MOBILIZAÇÃO SOCIAL NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	Os possíveis efeitos da mobilização da sociedade para as práticas de desenvolvimento sustentável no processo de transformação do comportamento organizacional das empresas.

Em termos sintéticos, os achados do ensaio apontam três resultados centrais. Primeiro, a mobilização social não opera apenas como pressão externa difusa, mas como mecanismo institucional que intensifica e redireciona pressões coercitivas, normativas e miméticas no campo organizacional (DiMaggio & Powell, 1983; King & Pearce, 2010; Scherer & Palazzo, 2011). Segundo, a conversão dessas pressões em mudança efetiva depende de capacidades organizacionais internas, aqui sintetizadas no conceito de Filtro de Absorção Organizacional, que

definem a passagem de uma simples adaptação simbólica para uma transformação substantiva (Teece *et al.*, 1997; Helfat *et al.*, 2007; Scott, 2014). Terceiro, o uso de instrumentos regulatórios e econômicos, a exemplo de certificações e incentivos ao consumo verde, reforça a legitimidade das ações, diminui assimetrias informacionais e acelera a institucionalização de práticas ESG (Ourhalouch *et al.*, 2024; Rodrigues & Child, 2023; Cuervo-Cazurra *et al.*, 2021).

Mobilização Social e Políticas Públicas na Indução da Sustentabilidade

A literatura analisada indica que a mobilização social em favor do desenvolvimento sustentável tende a ganhar maior densidade institucional quando articulada a políticas públicas, processos educativos e mecanismos de engajamento coletivo. Nesse sentido, ações voltadas à educação socioambiental, à Educação para o Desenvolvimento Sustentável, à incorporação da sustentabilidade em ambientes universitários, às iniciativas de responsabilidade social corporativa e à promoção de cenários socioculturais participativos contribuem para formar padrões de percepção, julgamento moral e comportamento coletivo mais favoráveis à sustentabilidade (Vysotska *et al.*, 2021; Pereira & Zitkoski, 2023; Sotto *et al.*, 2019; Pujihartati *et al.*, 2023). As principais ações identificadas e seus respectivos detalhamentos encontram-se sintetizados no Quadro 2.

Quadro 2

Ações e Formas de Mobilização Social via Políticas Públicas

Ações	Detalhamento dos Achados
I. Educação Socioambiental	A educação desempenha um papel fundamental nesse processo. Formação de uma cultura de consumo verde na sociedade por meio da educação para o desenvolvimento sustentável, essencial para criar condições de mudança nas empresas (Vysotskyi & Vysotska, 2022).
II. Integração da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS)	Incorporação da Educação para o Desenvolvimento Sustentável nas instituições de formação de professores é crucial para formar graduados ambientalmente conscientes e socialmente responsáveis. (Flores, 2023, citado por Pereira & Zitkoski, 2023).
III. Incorporação da sustentabilidade nas operações universitárias	As Iniciativas de “Campus Verde” em universidades brasileiras promovem o engajamento dos estudantes na incorporação da sustentabilidade nas operações universitárias, aumentando seu conhecimento e proatividade em relação ao desenvolvimento sustentável. (Sotto <i>et al.</i> , 2019).
IV. Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	Ações de RSC focadas em mídia podem contribuir significativamente para o empoderamento ambiental das comunidades locais, levando a melhores práticas de gestão ambiental e estilos de vida mais sustentáveis. (Pujihartati <i>et al.</i> , 2023).
V. Promoção do Cenário Sociocultural Sensível	Estratégias intermediárias participativas, a partir de atividades sociais onde a comunidade possa se organizar e combater os problemas atuais,

podem promover um cenário sociocultural sensível para enfrentar problemas alinhados aos ODS/ONU (Pujihartati *et al.*, 2023).

Do ponto de vista institucional, esses mecanismos ampliam a pressão normativa sobre as organizações ao transformar preferências individuais em expectativas sociais compartilhadas. Apoiando-se com a literatura que atrela a legitimidade organizacional à conformidade com valores e crenças sociais, e não só a exigências legais formais (Meyer & Scott, 1992; Suchman, 1995; Scott, 2014). Assim, a mobilização social, quando sustentada por políticas públicas e educação contínua passa a operar como vetor de institucionalização de novos padrões de consumo, avaliação pública e responsabilidade corporativa.

Além disso, os achados sugerem que políticas públicas e mobilização social funcionam como elementos mutuamente constitutivos: o Estado concede escala e permanência à mobilização, enquanto a pressão social molda agendas governamentais, fortalece a fiscalização e exige transparência e *accountability* socioambiental (King & Pearce, 2010; Hiatt *et al.*, 2009; Scherer & Palazzo, 2011). Essa dinâmica reforça que a mudança institucional decorre de processos de coprodução entre Estado, sociedade e organizações.

Com base nessa articulação, o estudo propõe dois mecanismos complementares de aceleração da transição sustentável. O primeiro consiste na certificação por Selo Verde Holístico, entendida como instrumento de avaliação ampla da empresa e de sua cadeia de valor, com visibilidade pública e potencial de reduzir a assimetria informacional no mercado. Essa proposta dialoga com a literatura sobre *greenwashing* e *decoupling*, na medida em que certificações mais abrangentes podem reduzir a legitimidade de fachada e incentivar a adoção de padrões operacionais mais consistentes com a sustentabilidade (Cuervo-Cazurra *et al.*, 2021; Bromley & Powell, 2012; Delmas & Burbano, 2011; Ourhalouch *et al.*, 2024).

O segundo mecanismo proposto é o *Cashback* Socioambiental ao Cidadão, concebido como incentivo fiscal direto ao consumo de produtos de empresas certificadas. A lógica desse instrumento é reduzir a barreira do preço e converter predisposição ambiental em comportamento efetivo de compra, ampliando a demanda por produtos sustentáveis. Ao estimular a demanda, esse incentivo reforça o isomorfismo mimético e coercitivo, pois explicita os ganhos financeiros e reputacionais advindos da adoção de práticas ESG (Ghorbani & Kuan, 2017; Kolk & Pinkse, 2005; Rodrigues & Child, 2023).

Em conjunto, esses mecanismos ilustram como políticas públicas potencializam a mobilização social para induzir o comportamento corporativo. Enquanto o Selo Verde incide

sobre a reputação e a credibilidade, o *Cashback* atua no comportamento de compra e na dinâmica de mercado. Ambos reiteram a mudança institucional como produto de interações recíprocas entre pressão social, incentivos públicos e adaptação organizacional (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014; Suchman, 1995).

Efeitos da Mobilização Social sobre o Comportamento Organizacional

Com base na literatura revisada e na estrutura analítica desenvolvida no referencial teórico, a mobilização social pode ser compreendida como força institucional coevolutiva que molda a forma como as organizações interpretam e incorporam demandas socioambientais. Essa dinâmica ajuda a explicar por que organizações submetidas a contextos institucionais semelhantes apresentam respostas distintas, variando entre adaptações simbólicas e mudanças substantivas.

Quadro 3

Síntese dos Mecanismos de Isomorfismo Institucional e Processo de Co-evolução

Mecanismo Isomorfismo	de Vetor de Pressão Institucional	Papel da Mobilização Social na Co-Evolução	Efeito na Legitimidade Social
COERCITIVO	Leis, regulamentações estatais, normas jurídicas, fiscalização e sanções formais (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014).	A mobilização social atua como força política capaz de influenciar agendas públicas, pressionar legisladores e órgãos reguladores e ampliar a fiscalização social. Assim, a sociedade participa ativamente da construção do ambiente regulatório ao qual as organizações se adaptam (King & Pearce, 2010; Hiatt <i>et al.</i> , 2009).	Reforça a legitimidade legal e regulatória, reduzindo riscos de sanções e assegurando conformidade institucional (Suchman, 1995; Scott, 2014).
NORMATIVO	Valores culturais, expectativas morais, normas profissionais, códigos de conduta e padrões éticos compartilhados (DiMaggio & Powell, 1983; Tolbert & Zucker, 1996).	A mobilização social reconfigura expectativas coletivas, altera padrões de consumo e intensifica as exigências por transparência e sustentabilidade. Esse movimento aproxima as organizações das demandas da sociedade, induzindo a internalização de novos valores éticos e fortalecendo a legitimidade fundamentada na aprovação social (Suchman, 1995; Scherer & Palazzo, 2011).	Favorece a legitimidade social e moral, fortalecendo a aceitação organizacional perante consumidores, trabalhadores e comunidades (Suchman, 1995).
MIMÉTICO	Incerteza ambiental, competição por reputação, busca por modelos organizacionais bem-sucedidos e benchmarks setoriais (DiMaggio & Powell, 1983; Zucker, 1987).	Ao reconhecer e legitimar empresas de referência em sustentabilidade, a mobilização social transforma essas organizações em modelos de sucesso. Essa valorização pública estimula a disseminação de boas práticas entre os concorrentes, acelerando o aprendizado institucional e a inovação organizacional (Haunschild & Miner, 1997; Greenwood <i>et al.</i> , 2017).	Consolida a legitimidade reputacional e de mercado, aumentando a credibilidade perante investidores, consumidores e demais

stakeholders (Suchman, 1995; Deephouse & Carter, 2005).

O Quadro 1 evidencia que a mobilização social não é apenas uma pressão externa, mas uma força ativa na conformação da legitimidade organizacional. Essa leitura permite avançar em duas direções: superar a visão de que as organizações são agentes passivos, reconhecendo a sociedade como coprodutora das regras e expectativas do campo organizacional (King & Pearce, 2010); e, evidenciar uma lacuna ainda pouco desenvolvida na literatura sobre como pressões externas são processadas internamente e convertidas em transformação organizacional efetiva.

Para responder a essa lacuna, como abordado na subseção 2.3, o Filtro de Absorção Organizacional - estruturado pela permeabilidade de fronteiras, interpretação institucional, incorporação gerencial e maturidade de governança -, ajuda a explicar as variações de resposta entre empresas expostas a pressões semelhantes. Organizações com maior abertura tendem a promover mudanças substantivas, enquanto as menos permeáveis limitam-se a ações defensivas ou de legitimação superficial.

No bloco analítico voltado aos efeitos da mobilização social sobre o comportamento organizacional, as evidências apontam que a pressão social e a exigência por padrões ESG estimulam alterações na cultura, na liderança, no reposicionamento estratégico e na gestão (Berg *et al.*, 2022; Jin & Kim, 2022; Salam *et al.*, 2024; Sun & Zhu, 2024).

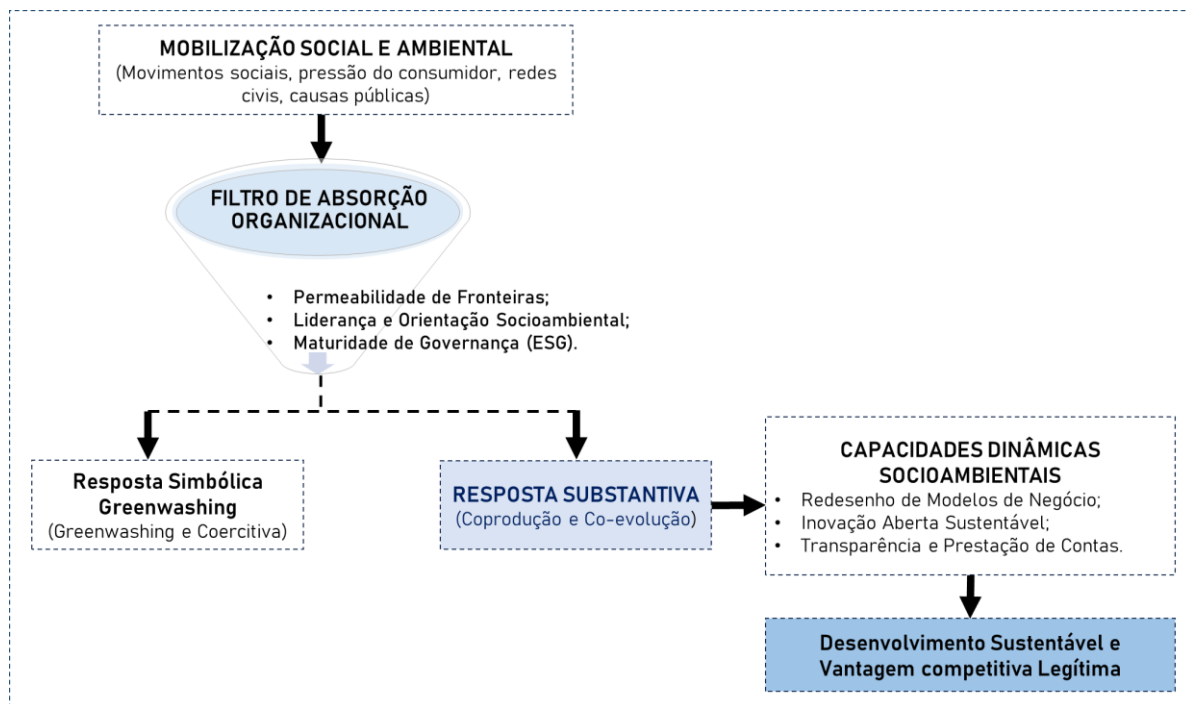
Entretanto, os achados também mostram que a pressão social isolada não assegura transformações reais, gerando por vezes conformidade simbólica, desacoplamento e foco na aparência de legitimidade (Bromley & Powell, 2012; Delmas & Burbano, 2011; Meyer & Rowan, 1977). Nesse ponto, a contribuição do presente ensaio consiste em propor que a diferença entre resposta simbólica e resposta substantiva depende da forma como as pressões sociais são interpretadas, assimiladas e integradas internamente pela organização.

Nessa perspectiva, a mobilização social atua como força catalisadora, contudo os seus efeitos dependem da capacidade da organização de coevoluir com o ambiente institucional. Em consonância com desenvolvimentos da Teoria Institucional, a legitimidade não decorre de uma adaptação passiva, mas de interações dinâmicas entre a empresa, o campo e os atores sociais (Greenwood *et al.*, 2017; Scherer & Palazzo, 2011; Scott, 2014). Assim, a transformação organizacional resulta de uma dupla dinâmica: a pressão externa e a capacidade interna de absorção e reconfiguração.

O modelo conceitual proposto sintetiza essa trajetória ao demonstrar que a mobilização social intensifica pressões coercitivas, normativas e miméticas e, ao atravessar o Filtro de Absorção Organizacional, pode resultar em respostas substantivas, consolidação de capacidades dinâmicas socioambientais e geração de vantagem competitiva legítima e sustentável.

Figura 1

Modelo Conceitual Emergente – Filtro de Absorção Organizacional



O modelo conceitual sugere que organizações com maior permeabilidade de fronteiras, liderança engajada, capacidade de interpretação institucional refinada, capacidade de incorporação gerencial e governança madura tendem a converter demandas sociais em capacidades dinâmicas socioambientais, avançando em direção a respostas substantivas, legitimidade ampliada e vantagem competitiva sustentável (DiMaggio & Powell, 1983; Helfat *et al.*, 2007; Suchman, 1995; Teece, 2007).

Quando as pressões sociais atravessam o Filtro de Absorção, a empresa evita respostas puramente simbólicas (greenwashing) e adota uma resposta substantiva de coprodução e coevolução. Essa resposta consolida capacidades dinâmicas socioambientais que culminam em vantagem competitiva legítima e sustentável.

Formalização das Proposições Teóricas Emergentes

Com base na articulação entre a literatura revisada e as lacunas identificadas, formalizam-se quatro proposições teóricas integrativas.

- a) Proposição 1** | Mecanismo de Permeabilidade Institucional - quanto maior a porosidade das fronteiras organizacionais à atuação de atores sociais mobilizados, maior a exposição da firma ao escrutínio e ao diálogo institucional, reduzindo a probabilidade de respostas simbólicas e ampliando a incorporação substantiva de práticas ESG à cultura corporativa. Essa condição refere-se à dimensão de permeabilidade de fronteiras do Filtro de Absorção Organizacional, que eleva a sensibilidade da empresa ao ambiente social. Fronteiras mais abertas ampliam a capacidade da organização de reconhecer pressões legítimas e reconfigurar suas rotinas rumo a padrões de sustentabilidade mais consistentes (Greenwood *et al.*, 2017; Scherer & Palazzo, 2011).
- b) Proposição 2** | Capacidade de Absorção Socioambiental - estabelece que a eficácia da mobilização social como gatilho de mudança depende da habilidade da empresa de reconhecer, assimilar e transformar demandas externas em rotinas operacionais e decisões estratégicas. Quando a interpretação institucional e a incorporação gerencial do Filtro de Absorção Organizacional estão consolidadas, a pressão social converte-se em aprendizagem e inovação em práticas ESG, evitando alterações meramente cosméticas (Cohen & Levinthal, 1990; Helfat *et al.*, 2007; Teece *et al.*, 1997; Zahra & George, 2002).
- c) Proposição 3** | Selo Verde Holístico e mitigação do desacoplamento - estabelece que certificações transparentes e de ampla visibilidade pública reduzem a assimetria informacional, estimulam a comparação reputacional entre concorrentes e incentivam a difusão de práticas sustentáveis reais, combatendo a legitimidade de fachada e o greenwashing. Nesses cenários, a maturidade de governança no Filtro de Absorção Organizacional fortalece a capacidade da empresa de incorporar os requisitos do selo em controles e processos concretos (Cuervo-Cazurra *et al.*, 2021; Deephouse & Carter, 2005; Ourhalouch *et al.*, 2024).
- d) Proposição 4** | Incentivo econômico e aceleração do mercado - argumenta que incentivos fiscais diretos ao consumidor reduzem as barreiras de preço e transformam intenções ecológicas em compras efetivas. Essa expansão da demanda por produtos sustentáveis intensifica as pressões coercitivas e miméticas sobre as empresas para manterem receita,

mercado e legitimidade. Consequentemente, esses estímulos aumentam a permeabilidade de fronteiras e reforçam a interpretação institucional e a incorporação gerencial de práticas ESG no Filtro de Absorção Organizacional (Ghorbani & Kuan, 2017; Kolk & Pinkse, 2005; Van Tulder *et al.*, 2021).

Em conjunto, as proposições reafirmam que a mobilização social é uma força institucional coevolutiva, cujos impactos dependem da interação entre as pressões do ambiente, os mecanismos de legitimação e as capacidades internas de absorção e transformação das empresas. Assim, o modelo expande a Teoria Institucional ao associar a dinâmica da legitimidade às diferentes respostas organizacionais frente às pressões ambientais (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014; Suchman, 1995).

Limitações e Agenda de Pesquisas Futuras

Apesar de suas contribuições conceituais, o estudo apresenta limitações inerentes à sua natureza teórica. A principal delas é a ausência de validação empírica direta do modelo e de suas proposições, o que impede a verificação empírica das proposições apresentadas e exige cautela ao generalizar as conclusões para diferentes realidades organizacionais. Além disso, a mobilização social foi abordada de maneira agregada, sem distinguir especificamente o impacto de atores como ONGs, movimentos comunitários ou ativismo digital (King & Pearce, 2010; Woehrle, 2010). Outra limitação importante é a heterogeneidade setorial, já que setores altamente regulados (como mineração e energia) reagem de forma distinta em comparação com aqueles voltados ao consumo direto, visto que a porosidade das fronteiras e os riscos reputacionais não se distribuem de modo homogêneo entre as indústrias (Ghorbani & Kuan, 2017; Scott, 2014).

Para superar essas limitações, recomenda-se que pesquisas futuras avancem em quatro frentes principais. Em primeiro lugar, sugere-se a operacionalização e validação quantitativa das dimensões do Filtro de Absorção Organizacional (como a permeabilidade de fronteiras e a capacidade de absorção socioambiental) por meio de modelagem por equações estruturais. Em segundo lugar, a testagem empírica do modelo em múltiplos setores, contextos institucionais e níveis de maturidade ESG. Em terceiro lugar, a realização de estudos comparativos e longitudinais para acompanhar a evolução das empresas e diferenciar mudanças substantivas de respostas meramente simbólicas, como *decoupling* e *greenwashing*. Por fim, recomenda-se a investigação dos microprocessos e mecanismos internos de governança e liderança que mediam

a conversão efetiva das pressões institucionais em transformação organizacional concreta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teórico teve como objetivo compreender de que modo a mobilização da sociedade civil atua como força institucional coevolutiva na transição para o desenvolvimento sustentável e na incorporação de práticas ESG pelas organizações. Os resultados indicam que a sociedade não deve ser compreendida apenas como fonte externa de pressão, mas como agente ativo na reconfiguração dos mecanismos institucionais que orientam o comportamento corporativo. Nesse sentido, a mobilização social contribui para intensificar e redirecionar as pressões coercitivas, normativas e miméticas, ampliando a possibilidade de transformações organizacionais mais substantivas.

Ao articular a Teoria Institucional com a perspectiva das Capacidades Dinâmicas, o estudo avança ao propor que a busca por legitimidade organizacional é mediada por processos de coevolução entre organizações, sociedade e instituições. A introdução do conceito de Filtro de Absorção Organizacional contribui para explicar por que organizações submetidas a pressões semelhantes respondem de maneira distinta, variando entre adaptação simbólica e incorporação efetiva de práticas socioambientais. Assim, o modelo conceitual proposto ajuda a compreender as condições sob as quais a pressão social se converte em mudança organizacional concreta.

Do ponto de vista teórico, a principal contribuição do estudo consiste em ampliar a compreensão sobre o papel da mobilização social nos processos de institucionalização da sustentabilidade corporativa. Em vez de tratar a sociedade como elemento periférico ou apenas reativo, o ensaio a reposiciona como força coevolutiva capaz de influenciar normas, expectativas e padrões de legitimidade no campo organizacional. Além disso, ao integrar isomorfismo institucional, legitimidade e capacidades dinâmicas, o artigo oferece uma base conceitual para investigações futuras sobre os mecanismos que favorecem a internalização de práticas ESG pelas firmas.

No plano prático, os achados sugerem que a transição para modelos de negócio mais sustentáveis depende da articulação entre mobilização social, políticas públicas e estratégias organizacionais. A formulação de instrumentos regulatórios e incentivos econômicos voltados à educação socioambiental, à transparência e à valorização de práticas sustentáveis pode fortalecer a mudança cultural necessária para a consolidação de comportamentos pró-ambientais. Nesse

cenário, políticas públicas intersetoriais assumem papel relevante ao criar condições para que a sustentabilidade deixe de ser apenas uma exigência reputacional e passe a integrar a lógica central das organizações.

REFERÊNCIAS

- Bai, F., Shang, M., & Huang, Y. (2024). Corporate culture and ESG performance: Empirical evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 437, 140732. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140732>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. 3. ed. São Paulo: Edições 70.
- Berg, F., Heeb, F., & Kölbel, J. (2022). The economic impact of ESG ratings. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4088545>
- Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, 6(1), 483–530. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.684462>
- Carneiro, W. O. R., Santos, J. L., Castro, G. G. P. de, & Ramos, P. R. (2024). A importância da política pública ambiental na gestão de resíduos sólidos e proteção do meio ambiente. *Revista FT*, 32–33. <https://doi.org/10.69849/revistaft/pa10202409222232>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Cuervo-Cazurra, A., Dieleman, M., Hirsch, P., Rodrigues, S. B., & Zyglidopoulos, S. (2021). Multinationals' misbehavior. *Journal of World Business*, 56(5), 101244. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101244>
- Deephhouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329–360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00499.x>
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Elamer, A. A., & Boulhaga, M. (2024). ESG controversies and corporate performance: The moderating effect of governance mechanisms and ESG practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(4), 3312–3327. <https://doi.org/10.1002/csr.2749>

- Ghorbani, Y. (2017). A review of sustainable development in the Chilean mining sector: Past, present and future. *International Journal of Mining, Reclamation and Environment*, 31(2), 137–165. <https://doi.org/10.1080/17480930.2015.1128799>
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (Eds.). (2017). *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (2nd ed.). Sage.
- Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of Management*, 37(5), 1464–1479. <https://doi.org/10.1177/0149206310390219>
- Haunschild, P. R., & Miner, A. S. (1997). Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 472–500.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Blackwell Publishing.
- Hiatt, S. R., Sine, W. D., & Tolbert, P. S. (2009). From Pabst to Pepsi: The de-institutionalization of social practices and the creation of entrepreneurial opportunities. *Administrative Science Quarterly*, 54(4), 635–667. <https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.4.635>
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2023). *Climate Change 2023: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* (H. Lee & J. Romero, Eds.). IPCC. <https://doi.org/10.59327/IPCC/AR6-9789291691647>
- Jin, M., & Kim, B. (2022). Effects of ESG activity recognition factors on innovative organizational culture, job crafting, and job performance. *Administrative Sciences*, 12(4), 127. <https://doi.org/10.3390/admsci12040127>
- King, B. G., & Pearce, N. A. (2010). The contentiousness of markets: Politics, social movements, and institutional change. *Annual Review of Sociology*, 36, 249–267. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.012809.102606>
- Kolk, A., & Pinkse, J. (2005). Business responses to climate change: Identifying emergent strategies. *California Management Review*, 47(3), 6–20. <https://doi.org/10.2307/41166304>
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833–863. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527456>
- Lawrence, T., & Suddaby, R. (2006). *Institutions and institutional work*. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, W. R. Nord (Eds.) *Institutions and institutional work* (2 ed., pp. 215-254). SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781848608030.n7>
- Meyer, J. W., & Scott, W. R. (Eds.). (1992). *Organizational environments: Ritual and rationality*.

Sage.

- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Mudretsov, A. P., & Market Economy Institute of RAS. (2019). Sustainable development: The environmental and economic aspect. *Market Economy Problems*, 4, 72–76. <https://doi.org/10.33051/2500-2325-2019-4-072-076>
- Ourhalouch, M., Ed-Dafali, S., Mohiuddin, M., Derj, A., & Bami, A. (2024). Green pioneers in emerging markets: Morocco's strategic integration of green finance and entrepreneurship for sustainable development. In *Business, Management and Economics. IntechOpen*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.115154>
- Pereira, V. A., & Zitkoski, J. J. (2023). A educação para o desenvolvimento sustentável e a educação ambiental popular na percepção de educadores ambientais no Brasil e no México. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 18, e023095. <https://doi.org/10.21723/riaee.v18i00.18159>
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485–501. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070602>
- Pujihartati, S. H., Nurhaeni, I. D. A., Kartono, D. T., & Demartoto, A. (2023). New media and green behaviour campaign through corporate social responsibility collaboration. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 39(2), 325–337. <https://doi.org/10.17576/jkmjc-2023-3902-18>
- Rodrigues, S. B., & Child, J. (2023). The role of corporations in addressing non-market institutional voids during the COVID-19 pandemic: The case of an emerging economy. *Journal of International Business Policy*, 6(1), 115–132. <https://doi.org/10.1057/s42214-022-00141-0>
- Salam, K. N., Singkeruang, A. W. T. F., Husni, M. F., Baharuddin, B., & Pratiwi, D. (2024). GenZ marketing strategies: Understanding consumer preferences and building sustainable relationships. *Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*, 4(1), 53–77. <https://doi.org/10.52970/grmilf.v4i1.351>
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899–931. <https://doi.org/10.1111/j.14676486.2010.00950.x>
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Sage.
- Severino, A. J. (2000). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 21. ed. rev. e ampl., 2000.

- Soni, D. K., & Adnan, D. S. A. (2024). Green marketing as new marketing trend in India. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management*, 2(4), 1162–1171. <https://doi.org/10.47392/IRJAEM.2024.0154>
- Sotto, D., Ribeiro, D. G., Abiko, A. K., Sampaio, C. A. C., Navas, C. A., Marins, K. R. de C., Sobral, M. do C. M., Philippi, A., Jr., & Buckeridge, M. S. (2019). Sustentabilidade urbana: dimensões conceituais e instrumentos legais de implementação. *Estudos Avançados*, 33(97), 61–80. <https://doi.org/10.1590/S0103-4014.2019.3397.004>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Sun, Y., & Zhu, L. (2024). Political acuity, ESG atmosphere, and corporate performance: An empirical study based on the acuity dictionary and annual reports. *Journal of Cleaner Production*, 447, 141379. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141379>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)10970266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)10970266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). *The institutionalization of institutional theory*. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 175–190). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446218556.n6>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Van Tulder, R., Rodrigues, S. B., Mirza, H., & Sexsmith, K. (2021). The UN's Sustainable Development Goals: Can multinational enterprises lead the decade of action? *Journal of International Business Policy*, 4(1), 1–21. <https://doi.org/10.1057/s42214-020-00095-1>
- Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010). Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. *Organization Science*, 21(4), 931–951. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0503>
- Vysotska, O., Rieznikov, S., Rohova, E., Vysotskyi, O., & Vatkovska, M. (2021). Philosophy and practice of education for sustainable development in Ukraine: On the example of secondary education in the Dnipropetrovsk region. *European Journal of Sustainable Development*, 10(2), 256. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n2p256>
- Woehrle, L. M. (2010). Environmental green cultural shifts: Dynamics of social change. *Sociology Compass*, 4(11), 936–946. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2010.00333.x>
- Yébenes, M. O. (2024). Climate change, ESG criteria and recent regulation: Challenges and

opportunities. *Eurasian Economic Review*. <https://doi.org/10.1007/s40822-023-00251-x>

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.

Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443–464. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.13.080187.002303>