

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**REVISÃO SISTEMÁTICA DA PRODUÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL
SOBRE SUSTENTABILIDADE E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO PERÍODO
DE 2005 – 2015**

**SYSTEMATIC REVIEW OF NATIONAL PRODUCTION AND INTERNATIONAL
SUSTAINABILITY AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE FOR THE PERIOD
2005 – 2015**

Marçal Moreira Da Silveira, Celina Hoffmann, Gilnei Luiz De Moura e Camila Beust

RESUMO

A temática que envolve sustentabilidade e meio ambiente tem ganhado espaço considerável desde as regulamentações advindas das políticas públicas preconizadas pelos Estados e órgãos governamentais até o impacto no contexto organizacional, sobretudo, no que concerne à incorporação dessas demandas à estrutura organizacional. Diante da importância teórica e prática advinda da articulação entre estrutura organizacional e sustentabilidade, o presente estudo que tem como objetivo caracterizar a produção científica nacional e internacional que alinham as temáticas de forma concomitante. Este trabalho configura-se em revisão de literatura de caráter qualitativo. A coleta de dados ocorreu por meio de pesquisa em periódicos classificados pelo sistema web qualis da Capes da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, referente ao período entre os anos de 2005 a 2015, cujos estratos escolhidos foram: A1; A2; B1 e B2. Dessa forma, foram pesquisados 504 periódicos, cuja maior parte deles (313) pertencente à língua inglesa. Os resultados evidenciaram maior volume de produção oriunda de periódicos internacionais, predominantemente da língua inglesa e com alto fator de impacto, e produção nacional ainda incipiente.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Estrutura Organizacional, Revisão de Literatura.

ABSTRACT

The theme that involves sustainability and the environment has gained considerable space since the regulations stemming from public policies advocated by states and government agencies to impact on organizational context, especially with regard to the incorporation of these demands to the organizational structure. Given the theoretical importance and practice arising from the relationship between organizational structure and sustainability, this study aims to characterize the national and international scientific production line thematic concomitantly. This work sets in qualitative literature review. The data were collected through research in journals classified by qualis web System Management Area Capes, Accounting and Tourism, for the period between the years 2005-2015, whose chosen strata were: A1; A2; B1 and B2. Thus, they surveyed 504 journals, the majority of them (313) belonging to the English language. The results showed higher production coming from international journals, predominantly the English language and with high impact factor, and domestic production still incipient.

Keywords: Sustainability, Organizational structure, literature review.

1 INTRODUÇÃO

A temática que envolve sustentabilidade e meio ambiente tem ganhado espaço considerável desde as regulamentações advindas das políticas públicas preconizadas pelos Estados e órgãos governamentais até o impacto no contexto organizacional, sobretudo, no que concerne à incorporação dessas demandas à estrutura organizacional.

Nesse sentido o entendimento sobre sustentabilidade e gestão ambiental tem sido ancorado, inicialmente, pelas mudanças nas legislações ambientais propostas pelo governo, mas também, porque serve como diferenciação para vantagem competitiva. Ao conceber a sustentabilidade como eixo central da inovação, as organizações passam a ter a sustentabilidade como elemento propulsor da criação de valor da organização (NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009).

As estratégias de sustentabilidade corporativa visam o alinhamento das necessidades sociais, ambientais e econômicas nas perspectivas da empresa e da sociedade (EPSTEIN; ROY, 2001, p. 586). De acordo com Engert e Baumgartner (2015) as estratégias de sustentabilidade corporativa precisam ser concebidas de maneira a considerar as peculiaridades organizacionais a serem adaptadas para corresponder às circunstâncias específicas. Neste contexto, a estrutura organizacional passa a ser elemento fundamental para adaptação das demandas sociais incutidas no contexto organizacional.

Desse modo a Teoria da Contingência expôs a relação funcional entre as condições do ambiente e as formas de administração adequadas para a realização eficaz dos objetivos organizacionais, tendo como destaque o papel dos fatores ambientais como agentes de transformação organizacional. Nesse sentido, os estudos desenvolvidos na Universidade de Aston, liderados por Pugh et al (1968) que marcaram a literatura da área ao introduzir a relação entre o tamanho da organização e as seguintes características burocráticas: (a) formalização; (b) especialização; (c) padronização e (d) centralização.

Além disso, a estrutura organizacional pode ser vista como reflexo da estratégia adotada pela organização, estudos de cunho histórico, realizados por Chandler (1962) sob a ótica contingencial corroboram esta confluência, ao comprovar empiricamente, que durante a trajetória organizacional a estratégia é fonte de concepção da estrutura organizacional.

Neste contexto, Mintzberg (2003, p.12) define estrutura organizacional com o amplo espectro de interações que a mesma possibilita, sendo “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre as tarefas”. Na perspectiva de arquitetura organizacional Nadler (1993) conceitua como a forma de articulação, ou o *modus operandi*, dos vários sistemas, estruturas, processos e estratégias que constituem uma empresa. Nesse sentido, o desafio entre estrutura e ambiente é incorporar práticas sustentáveis a uma estrutura já existente, que muitas vezes tem sua atividade fim não dissociada às questões ambientais.

Ao aliar a área ambiental e estrutura organizacional Corazza (2003) propõe duas vertentes distintas: a integração limitada e integração matricial; a primeira funciona com a criação de um setor de meio ambiente sendo instalado dentro da empresa, porém, nem sempre esse departamento terá um papel efetivo e proativo dentro da organização. Por outro lado, a integração matricial ocorre mediante a inserção de profissionais da área ambiental dentro do ambiente operacional, ocorrendo, assim, uma maior integração entre as duas áreas.

Diante da importância teórica e prática advinda da articulação entre as temáticas ressalta-se a contribuição deste estudo que tem como objetivo caracterizar a produção científica nacional e internacional que alinham as temáticas Estrutura Organizacional e Sustentabilidade/Gestão Ambiental de forma concomitante.

2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A temática que trata sobre Estrutura Organizacional tem sua trajetória marcada pelas teorias da Administração, tendo em vista as influências incorridas na evolução das bases teóricas que sustentam a prática organizacional. Dessa forma, a estrutura organizacional congrega a evolução histórica das novas formas de enxergar o mundo e as organizações. O marco inicial pode ser representado pela Teoria Clássica da Administração, apresentada por Henri Fayol em 1916 que introduziu a ênfase na estrutura como forma de buscar eficiência organizacional, aprimorando a visão focada na relação operário/tarefa, antevista por Taylor.

Neste contexto, Fayol concebe as 5 funções básicas da empresa: técnicas; comerciais; financeiras; segurança; contábeis e administrativas. Além disso, distingue as funções do administrador, e elabora o conceito de proporcionalidade das ações administrativas a qual concebe um maior volume dessas funções em relação ao aumento do nível hierárquico. A partir disso, pode relacionar com as características que envolvem a Estrutura Organizacional ao considerar que as distinções elencadas são precedentes das formas tradicionais de departamentalização, pertinentes à estrutura, que podem ser: a funcional, a geográfica, a por processo, a por clientes, a por produtos (ou serviços), a por período e a pela amplitude de controle (VASCONCELLOS, 2003).

Dessa forma, Fayol elenca princípios que não são rígidos e devem se adequar às circunstâncias e que vão de encontro às questões ligadas à estrutura organizacional, como por exemplo: a) divisão do trabalho, que tem por finalidade a eficiência na produção de bens tendo a especialização como aliada para o aumento da eficiência; b) centralização que prediz a concentração da autoridade no topo da organização, podendo existir em maior ou menor grau, dependendo das especificidades de cada contexto; c) cadeia escalar ou Hierarquia que consiste na distribuição e concentração de autoridades do maior grau ao menor.

Desse histórico são decorrentes as dimensões pertencentes à Estrutura Organizacional, Child (1974), preconiza as três principais dimensões que são: (1) centralização, que é a extensão com que a autoridade de tomar decisões está confinada a níveis superiores da hierarquia, abrangendo os conceitos de autonomia e participação; (2) especialização, que é a extensão em que os deveres oficiais estão divididos entre as áreas funcionais e dentro delas; e (3) formalização, que estabelece a instituição de regras e ordenamentos a serem seguidos.

A partir da abordagem Estruturalista da Administração a qual abarca a Teoria da Burocracia e a Teoria Estruturalista foi introduzida à dimensão interorganizacional, contribuindo para uma visão mais ampla daquela anteriormente relacionada aos aspectos internos da organização.

Nesse sentido a Teoria da Burocracia trouxe por meio dos estudos de Max Weber realizados na década de 60, a organização ideal representada por uma burocracia, cujas atividades, divisão do trabalho, hierarquia eram concebidos racionalmente. No entanto, as críticas relacionadas à teoria reconheceram que o princípio da racionalidade incutido na teoria burocrática como premissa para a organização fixar-se às normas, regras e regulamentos; bem como o mecanicismo, que enfatiza estruturas internas, observando a organização como um sistema fechado.

A partir disso, o exemplo da conceituação trazida por Chandler (1962) sobre estrutura organizacional deixa clara a influência da teoria burocrática, tendo sido definida como o projeto por meio do qual a empresa é administrada, mediante três funções básicas: para produzir produtos e atingir as metas; para minimizar ou controlar a influência das variações dos indivíduos na organização; e para representar o contexto em que o poder é exercido, as decisões são tomadas e atividades são realizadas.

Ao transcender o modelo burocrático, os estruturalistas introduziram o conceito de sistema aberto no estudo das organizações e tentaram compatibilizar as contribuições

clássicas e humanísticas da teoria administrativa. Nessa perspectiva introduziu o ambiental considerando variáveis internas (controláveis) e fatores externos (incontroláveis) para análise organizacional e ampliou a visão sobre a coexistência de organizações formais e informais. Neste contexto surge o primeiro conceito de estrutura, pertinente a um conjunto formal de dois ou mais elementos e que permanece inalterado, seja na mudança seja na diversidade de conteúdos.

A partir disso, surgem os estudos alicerçados na Teoria da Contingência ao considerar o pressuposto de que não há uma estrutura organizacional ótima para todas as organizações capaz de transcender todas as especificidades organizacionais. Nessa direção, proliferaram estudos que consideraram os papéis da estrutura organizacional, ambiente e tecnologia como influenciadores do desempenho econômico organizacional.

Na perspectiva da Teoria da Contingência os estudos na universidade de Aston marcaram a trajetória conceitual sobre estrutura organizacional ao introduzir a noção da multidimensionalidade da burocracia, propondo um modelo metodológico capaz de viabilizar a comparação entre organizações de diversas localidades e culturas, a partir de três dimensões: a centralização, especialização e formalização que remetem à divisão e controle do trabalho. Essa visão alicerçada na lógica do industrialismo pressupunha que as sociedades em desenvolvimento são inclinadas a incorporar padrões e estruturas das sociedades mais avançadas (RODRIGUES; RADAMÉS DE SÁ, 1984).

Na busca por padrões entre atuação e contexto organizacional, surgiram estudos como os da autora Woodward (1958) que propôs a visão de que à medida que a tecnologia avança, as empresas concebem, inicialmente, uma estrutura mais mecanicista e, depois, levam a uma estrutura mais orgânica. Esta perspectiva foi corroborada pelos estudos de Burns e Stalker (1961) que refletiram dois modelos contrários de gestão organizacional, o mecanicista compatível com um ambiente estável que pressupõe a organização como um sistema fechado. E o organicista que pressupõe um ambiente dinâmico e tem a organização como um sistema aberto prevendo menos rigidez, mais autonomia e mais flexibilidade.

No entanto, apesar entre os avanços que a teoria contingencial propiciou, o caráter universalista desta perspectiva provocou críticas da corrente de pensadores que tinham o elemento relacionado à cultura organizacional como fator preponderante para concepção da estrutura organizacional. Nesse sentido, as respostas organizacionais devem ser entendidas como respostas culturais a partir de problemas a serem resolvidos a fim de alcançar eficácia organizacional (CROZIER, 1973). As discussões, polêmicas e ambiguidades que foram incutidas entre os estudos da área fizeram a teoria reduzir sua importância a partir dos anos 70, quando novos temas emergiram no mundo organizacional (DONALDSON, 1999).

De acordo com Santos, Lopes e Anez (2007) após a década de 70 a teoria institucional também congregou contribuições à temática, uma vez que trata do resgate de Weber trazendo à tona a questão da legitimidade das estruturas administrativas e das ações organizacionais, ampliando o conceito de ambiente e colocou o isomorfismo além da questão competitiva.

Dentro na perspectiva mais tradicional, a definição de estrutura organizacional é tida como “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas” (MINTZBERG, 1995). Ou ainda pode ser entendida como o sistema de relações entre tarefa e autoridade que controla como empregados usam recursos para atingir as metas da organização.

2.1 Interfaces entre Estrutura Organizacional e Sustentabilidade

Em estudo realizado por Petrini e Pozzebon (2010) com cinco empresas brasileiras líderes em sustentabilidade permitiu a proposta de um modelo conceitual de integração da sustentabilidade nas práticas cotidianas, incluindo visão corporativa, estrutura organizacional e mecanismos organizacionais. No que condiz ao papel da estrutura organizacional, dois pontos são destacados: a estrutura de governança mediante comitês voltados a discussão de projetos para programar ações sustentáveis e a formalização no organograma de uma área ou departamento com foco na sustentabilidade e, portanto, a existência no quadro de um diretor de sustentabilidade.

Nessa direção, estudo realizado por Pereira e Jabbour (2015) as empresas investigadas foram consideradas proativas e maduras, tendo em vista a formalização da área ambiental no organograma, além de possuírem práticas ambientais de destaque como Sistema de Gestão Ambiental/ISO 14001, selo ambiental (FSC) e relatório de sustentabilidade (GRI).

Para Lee (2009), a implementação de gestão verde dentro da organização, permite que ela torne-se mais eficiente, por meio de um clima organizacional favorável, envolvendo uma equipe multifuncional. Em seu estudo realizado em PMEs da Coreia do Sul, o autor identificou que, em muitos casos, as pequenas empresas possuem vantagens na adoção de gestão sustentável em comparação com as grandes empresas. Pois, por se tratarem de organizações menores, as linhas de comunicação são geralmente mais curtas e a estrutura organizacional é menos complexa. Pelo fato da maioria das PMEs não estabelecerem equipes independentes ou departamentos para executar as iniciativas ambientais de forma eficiente e clara, a introdução de uma gestão ambiental necessita de algumas peculiaridades.

De acordo com o mesmo autor, é preciso organizar uma equipe de força-tarefa, com a colaboração de pessoas de diferentes departamentos, para que sejam construídas ideias ou propostas para a inserção de uma gestão verde dentro da organização. Tendo definido essas ideias, deve-se apresentá-las à gestão de topo, para que, com isso, sejam escolhidas quais propostas deverão ser aplicadas. Por fim, é preciso frisar que a alta cúpula possui um papel fundamental nesse processo, pois será ela quem despertará o interesse de seus funcionários na introdução de uma gestão verde flexível.

Em uma pesquisa desenvolvida por Engert e Baumgartner (2015) em uma multinacional da indústria automotiva, identificou-se que a estrutura organizacional, juntamente com a cultura, liderança, controle de gestão e comunicação (interna e externa), são os principais fatores de sucesso para a execução de um pensamento ou gestão sustentável dentro da firma. Além disso, os autores verificaram que uma estrutura organizacional deficiente, poderá trazer consequências negativas na instalação de estratégias sustentáveis, gerando barreiras para a sua implementação.

Em estudo realizado por Rafael Alejandro Piñeros Espinosa, Andrés Mauricio Castro, Dalsy Yolima Farfán e Camilo Andrés Nova Valcárcel buscou descrever a operação da área de sustentabilidade da companhia Helm Bank localizada na Colômbia, assim como identificar as aprendizagens determinantes na construção e desenho organizacional da mesma. Quanto aos resultados, foi constatado que a empresa apresentou avanços importantes com relação à sustentabilidade devido aos seguintes elementos: fortalecimento da cultura corporativa, existência de uma aposta estratégica que integre a sustentabilidade na operação, estabelecimento de critérios de aceitação de iniciativas sustentáveis, definição de frentes de intervenção e facilitadores, atribuição de recursos de diversas unidades organizacionais, inclusão de metas de sustentabilidade no plano estratégico, envolvimento de toda a organização no processo de implantação da área de sustentabilidade, identificação dos líderes na organização e fortalecimento das relações com os grupos de interesse através do seu envolvimento na definição e no plano da política.

3MÉTODO

Este trabalho configura-se em revisão de literatura de caráter qualitativo. A coleta de dados ocorreu por meio de pesquisa em periódicos classificados pelo sistema web qualis da Capes da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, referente ao período entre os anos de 2005 a 2015, cujos estratos escolhidos foram: A1; A2; B1 e B2. Dessa forma, foram pesquisados 504 periódicos, cuja maior parte deles (313) pertencente à língua inglesa. Visto que apenas 17 periódicos nacionais estão classificados como A2, sendo os demais considerados B1 e B2. Conforme tabela 1 abaixo.

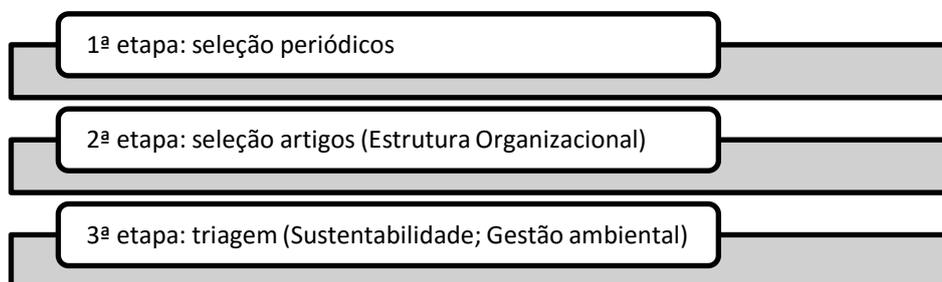
Tabela 1 – Relação de Periódicos

Estrato <i>Qualis</i>	Internacionais (língua inglesa)	Internacionais (língua espanhola)	Nacionais	Total de periódicos
A1	68	-	-	68
A2	120	2	17	139
B1	76	8	52	136
B2	49	20*	90	161
Total	313	10	159	504

*Neste grupo, um dos periódicos refere-se ao idioma francês e outros dois ao idioma português.

A pesquisa considerou os indexadores *Science Direct*, *Web of Science*, *Manual search*, e, em alguns casos, procedeu-se diretamente em cada periódico. De modo a sistematizar o trabalho, primeiramente foram investigados os termos: estrutura organizacional, arquitetura organizacional, e design organizacional, e para os periódicos internacionais foram: *organizational structure*, *organizational architecture*, e *organizational design*. Posteriormente, a partir dos artigos encontrados foi realizada triagem baseada nos termos Sustentabilidade, Gestão ambiental e expressões similares capazes de fazer relação com a temática sustentabilidade. Conforme figura 1.

Figura 1 – Etapas da pesquisa



4 RESULTADOS

Foram encontrados 18 artigos internacionais e 3 artigos nacionais. Conforme os quadros 1 e 2.
Quadro 1 – Relação de Artigos Internacionais

Artigo/Ano	Título	Autores	Qualis
01/2014	Analysis of benefits and difficulties associated with firms' Environmental Management Systems: the case of the Spanish automotive industry	María Luz Martín-Peña, Eloísa Díaz-Garrido, José María Sánchez-López	A1
02/2014	Barriers and bridges to the adoption of environmentally- sustainable offerings	Edward Ramirez, Ricardo J. Gonzalez , Gerardo J. Moreira	A1
03/2015	Corporate sustainability strategy e bridging the gap between formulation and implementation	Sabrina Engert, Rupert J. Baumgartner	A1
04/2013	Environmental management accounting: the significance of contingent variables for adoption	Katherine L. Christ, Roger L. Burritt	A1
05/2015	Exploring the interoperability of innovation capability and corporate sustainability	Wen-Hsiang Lai, Chiu-Ching Lin, Ting-Chu Wang	A1
06/2009	Is community-based sustainability education sustainable? A general overview of organizational sustainability in outreach education	Linda Chalker-Scott, Rod Tinnemore	A1
07/2007	Nonprofit Organizations in Environmental Management: A Comparative Analysis of Government Impacts	Sara J. S. Nikolic, Futurewise, Seattle, Tomas M. Koontz	A1
08/2014	Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review	Johanna Klewitz, Erik G. Hansen	A1
09/2015	Sustainable Energy and Climate Strategies: lessons from planning processes in five municipalities	P. Fenton, S. Gustafsson, J. Ivner J. Palm	A1
10/2009	Why and how to adopt green management into business organizations? The case study of Korean SMEs in manufacturing industry	Ki-Hoon Lee	A1
11/2010	Integrating Sustainability into Business Practices: Learning from Brazilian Firms	Maira Petrini Marlei Pozzebon	A2
12/2007	The role of knowledge and research in facilitating social learning among stakeholders in natural resources management in the French Atlantic coastal wetlands	Patrick Steyaert, Marco Barzman, Jean-Paul Billaud, He´le`ne Brives, Bernard Hubert, Guillaume Ollivier, Be´ne´dicte Roche	A2
13/2013	Tsunami resilience: Multi-level institutional arrangements, architectures and system of governance for disaster risk preparedness in Indonesia	Denis Stanley Chang Seng	A2
14/2012	Locally manufactured wind power technology for sustainable rural electrification	J. Leary a,b,n, A. While a,c, R. Howell,	A2
15/2013	Proposed business plan for energy efficiency in Brazil	Lilian Silva De Oliveira, Rafael Amaral Shayani, Marco Aurelio Gonçalves De Oliveira	A2
16/2013	Ecosystem health pattern analysis of urban clusters based on emergy synthesis: Results and implication for management	Meirong Su, Brian D. Fath, Zhifeng Yang, Bin Chen, Gengyuan Liu	A2
17/2010	Seven design principles for promoting scholars' participation in combating desertification	Lihua Yang, Jianguo Wu	A2
18/2014	Descripci3n de la estructura organizacional del 3rea de sostenibilidad del Helm Bank	Rafael Alejandro Piñeros Espinosa, Andr3s Mauricio Castro, Dalsy Yolima Farf3n, Camilo Andr3s Nova Valc3rcel	B2

Diante dos quadros 1 e 2 é possível perceber considerável discrepância entre o volume de produção internacional sendo em maior grau do que a produção nacional. Além disso, a maior parte dos artigos está classificada no estrato A1, o estrato de avaliação mais elevado considerado pela Capes, adicionalmente, condizem a produções recentes realizadas nos últimos 5 anos. Dessa forma, pode-se sugerir que a preocupação dos estudiosos com estas temáticas encontra-se em seu ápice, o que, de certa forma, pode representar um atraso da pesquisa científica nacional.

Quadro 2 – Relação de Artigos Nacionais

Artigo/Ano	Título	Autores	Qualis
19/2015	Interface entre as áreas de operações e meio ambiente: estudo de casos sobre os pontos de contato e seus potenciais conflitos	Guilherme Salatine Pereira, Ana Beatriz Lopes de Sousa Jabbour	B1
20/2011	Uma Configuração Social Emergente na Gestão Sustentável das Águas	Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga; Tania Nunes da Silva; Thiago Beuron; Alexander Block	B2
21/2011	Estrutura organizacional e internacionalização de empresas: um estudo de caso no setor sucroenergético do Brasil	Marina Carrilho Soares, Heidi Rodriguez Ramos, Maria Soledad, Etchebarne, Valeska Geldres	B2

Entre os artigos internacionais destaca-se o artigo 03 dos autores Engert e Baumgartner (2015) realizam estudo com intuito de identificar os fatores envolvidos na implementação bem sucedida da estratégia de sustentabilidade corporativa, tendo em vista os elementos pertinentes à estrutura organizacional, nesse sentido, foram identificados os fatores críticos de sucesso para uma empresa para alcançar sucesso da implementação estratégia de sustentabilidade empresarial. Entre eles encontram-se a estrutura organizacional, cultura organizacional, liderança, controle de gestão, empregado motivação e qualificações, e comunicação.

Percebe-se nos artigos internacionais certa inclinação para aplicação dos estudos em contextos políticos-legais que envolve a ação de instituições governamentais e não governamentais voltadas à prática coletiva. No artigo 06 os autores Chalker-Scott e Tinnemore (2209) propõe rever o alcance educação para se alinhar com as melhores práticas de pedagogia voltada a adultos através do desenvolvimento de um sistema centralizado da estrutura organizacional. Tendo em vista e os recursos de universidades tradicionais como oportunidades de financiamento. Sendo estas estratégias podem ser facilmente adaptadas para outros programas de extensão de base comunitária.

A produção científica nacional que alia Estrutura Organizacional à Sustentabilidade ou Gestão Ambiental, ainda é muito incipiente no que se refere à quantidade de artigos produzidos. No entanto percebe-se a pluralidade de vertentes que esta análise pode assumir frente às possibilidades de interconexão entre os temas. O artigo 19, por exemplo, articula os temas sob a perspectiva de processos que tem relacionamento direto com as áreas pertinentes à Engenharia.

O artigo 21 ressalta que as organizações devem saber ajustar sua estrutura aos planos concebidos com foco na estratégia, de maneira que não haja desperdício de esforços ao longo do caminho. Os resultados obtidos por meio de estudo de caso evidenciaram o alinhamento entre o papel da estratégia em reciprocidade com a estrutura organizacional.

Por meio do quadro 3 é possível verificar a frequência dos artigos por periódicos.

Figura 3 – Frequência de artigos por periódico

Título do periódico	Artigos (nº)	JCR 2016	Universidade	País
Journal of Cleaner Production	01, 03, 04, 06, 08,09	19,373	Rey Juan Carlos University; University of Graz; University of South Australia; Washington State University; Leuphana University Lüneburg; Linköping University;	Espanha; Áustria, Austrália; Estados Unidos; Alemanha; Suécia.
Industrial Marketing Management	02		University of Texas at El Paso	Estados Unidos
Journal of Business Research	05		Feng Chia University	Taiwan
Journal of Public Administration Research and Theory	07	3,121	Ohio State University	Estados Unidos;
Korean SMEs in manufacturing industry	10		Leuphana University	Alemanha;
Brazilian Administration Review	11		Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV; HEC Montréal	Brasil; Canadá
Environmental Science & Policy	12,13	4,349	(INRA, Unite´ mixte de recherche, Universite´ de Paris) United Nations University	França; Alemanha;
Energy Policy	14, 15,16	26,840	University of Sheffield, Universidade de Brasília (School of Environment, Beijing Normal University; Towson University, International Institute for Applied Systems Analysis)	Reino Unido Brasil (China, Estados Unidos, Áustria)
International Journal of Sustainable Development & World Ecology	17		Beihang University, Arizona State University, Inner Mongolia University	China Estados Unidos
Pensamiento & Gestión	18		Universidad del Rosario	Colômbia
Gestão &Produção	19		Universidade Estadual Paulista UNESP	Brasil
Desenvolvimento em Questão	20		Universidade de Santa Maria	Brasil
Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE	21		Universidade de São Paulo; Universidade Diego Portales	Brasil

Por meio do quadro 3 é possível perceber a prevalência do periódico intitulado Journal of Cleaner Production seguido de outro periódico intitulado Energy Policy, sendo que ambos são detentores dos maiores índices de fator de impacto (FI), o qual é empregado frequentemente para avaliar a importância de um dado periódico em sua área, sendo que aqueles com um maior FI são considerados mais importantes do que aqueles com um menor FI. Tal resultado só reforça a ideia sobre a importância da articulação entre os temas na produção científica, representado pela produção considerada de elevada qualidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática que envolve sustentabilidade e meio ambiente tem ganhado espaço considerável desde as regulamentações advindas das políticas públicas preconizadas pelos Estados e órgãos governamentais até o impacto no contexto organizacional, sobretudo, no que concerne à incorporação dessas demandas à estrutura organizacional.

Nesse sentido o entendimento sobre sustentabilidade e gestão ambiental tem sido ancorado, inicialmente, pelas mudanças nas legislações ambientais propostas pelo governo, mas também, porque serve como diferenciação para vantagem competitiva. Ao conceber a sustentabilidade como eixo central da inovação, as organizações passam a ter a sustentabilidade como elemento propulsor da criação de valor da organização (NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009).

As estratégias de sustentabilidade corporativa visam o alinhamento das necessidades sociais, ambientais e econômicas nas perspectivas da empresa e da sociedade (EPSTEIN; ROY, 2001, p. 586). De acordo com Engert e Baumgartner (2015) as estratégias de sustentabilidade corporativa precisam ser concebidas de maneira a considerar as peculiaridades organizacionais a serem adaptadas para corresponder às circunstâncias específicas. Neste contexto, a estrutura organizacional passa a ser elemento fundamental para adaptação das demandas sociais incutidas no contexto organizacional.

A realização deste trabalho permitiu alertar para os pesquisadores brasileiros que não atentaram para a importância de a temática Estrutura Organizacional e Sustentabilidade quando analisadas de forma conjunta. Isto se configura em elemento preponderante para as práticas organizacionais tendo em vista que a produção científica exerce papel de alavancar a competitividade das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BURNS, T.; STALKER, G. M. *The management of innovations*. London: Tavistock, 1961.

CHANDLER, A. D. *Strategy and structure – chapters in the history of American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHIAVENATTO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. São Paulo: Campus, 2004.

CHRIST, K. L.; BURRITT, R. L. Environmental Management Accounting: The Significance of Contingent Variables for Adoption. **Journal of Cleaner Production**. v. 41, p. 163-173, 2013.

CROZIER, M. Cultural determinants of organizational behavior. In: Negandhi, A.R., ed. *Modern organizational theory*. Kent, The Kent State University Press, 1973. p. 219-28.

ENGERT, S.; BAUMGARTNER, R. J. Corporate Sustainability Strategy - Bridging the Gap Between Formulation and Implementation. **Journal of Cleaner Production**. p. 1-13, 2015.

EPSTEIN, M.J., ROY, M.J. Sustainability in Action: Identifying and measuring

the key performance drivers. Long Range Plan. v.34, p. 585-604, 2001.

ESPINOSA, R. A. P.; CASTRO, A. M.; FARFÁN, D. Y.; VALCÁRCEL, A. N. Descripción de la Estructura Organizacional del Área de Sostenibilidad del Helm Bank. **Revista Científica Pensamiento y Gestión**. n. 37, 66-96, 2014.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 10 ed. São Paulo, Atlas, 1994.

FENTON, P.; GUSTAFSSON, S.; IVNER, J.; PALM, J. Sustainable Energy and Climate Strategies: Lessons from Planning Processes in Five Municipalities. **Journal of Cleaner Production**. v. 98, p. 213-221, 2015.

KLEWITZ, J.; HANSEN, E. G. Sustainability-Oriented Innovation of SMEs: A Systematic Review. **Journal of Cleaner Production**. v. 65, p. 57-75, 2014.

LAI, W. H.; LIN, C. C.; WANG, T. C. Exploring the Interoperability of Innovation Capability and Corporate Sustainability. **Journal of Business Research**. v. 68, p. 867-871, 2015.

LEE, K. H. Why and How to Adopt Green Management Into Business Organizations? The Case Study of Korean SMEs in Manufacturing Industry. **Management Decision**. v. 47, n. 7, p. 1101-1121, 2009.

MADRUGA, Lúcia R. R. G.; SILVA, T. N.; BEURON, T.; BLOCK, A. Comitê de Bacia: Uma Configuração Social Emergente na Gestão Sustentável das Águas. **Revista Desenvolvimento em Questão**. v. 9, n. 18, jul./dez. 2011.

NIKOLIC, S. J. S.; KOONTZ, T. M. Nonprofit Organizations in Environmental Management: A Comparative Analysis of Government Impacts. **Journal of Public Administration Research and Theory**. v. 18, p. 441-463, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

PEÑA, M. L. M.; GARRIDO, E. D.; LÓPEZ, J. M. S. Analysis of Benefits and Difficulties Associated with Firms' Environmental Management Systems: The Case of the Spanish Automotive Industry. **Journal of Cleaner Production**. v. 70, p. 220-230, 2014.

PEREIRA, G. S.; JABBOUR, A. B. L. S. Interface entre as Áreas de Operações e Meio Ambiente: Estudo de Casos sobre os pontos de contato e seus Potenciais Conflitos. **Revista Gestão e Produção**. v. 22, n. 4, p. 711-724, 2015.

PUGH et al. Dimensions of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, v. 13, n. 1, p. 65-105, jun., 1968.

RAMIREZ, E.; GONZALEZ, R. J.; MOREIRA, G. J. Barriers and Bridges to the Adoption of Environmentally-Sustainable Offerings. **Industrial Marketing Management**. v. 43, p. 16-24, 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Administração – Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

SCOTT, L. C.; TINNEMORE, R. Is Community-Based Sustainability Education Sustainable? A General Overview of Organizational Sustainability in Outreach Education. **Journal of Cleaner Production**. v. 17, p. 1132-1137, 2009.

SOARES, J. C. V.; SILVEIRA, V. C. P. Efeitos de Alterações na Conjuntura Ambiental e Institucional sobre a Cadeia Produtiva Brasileira do Leite – Análises à Luz da Teoria da Contingência Estrutural – TCE. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**. v. 4, n. 1, p. 79-98, jan./abr, 2011.

SOARES, M. C.; RAMOS, H. R.; ETCHEBARNE, M. S.; GELDRES, V. Estrutura Organizacional e Internacionalização de Empresas: Um Estudo de Caso no Setor Sucroenergético do Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 49-65, set./dez., 2011.

STONER, J. A F.; FREEMAN, R. E. Administração. Rio de Janeiro, PHB, 1995.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 7 ed. São Paulo, Atlas, 1989.