

RESPOSTAS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE PAPEL E CELULOSE À SOCIEDADE DIANTE DA COVID-19: UMA ANÁLISE À LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL

RESPONSES OF THE BRAZILIAN PULP AND PAPER INDUSTRY TO SOCIETY ON COVID 19: AN ANALYSIS IN THE LIGHT OF INSTITUTIONAL THEORY

Área temática: Temas transversais

MERLIN, Higya Alessandra¹
GUIMARÃES, Izabela Leite Ribeiro²
MOURA-LEITE, Rosamaria Cox³
BENINI, Elcio Gustavo⁴

RESUMO

Abordando a Responsabilidade Social Empresarial, este artigo teve como objetivo analisar as respostas dadas à sociedade pela indústria brasileira de papel e celulose frente à covid-19, a partir dos pressupostos da teoria institucional, sobretudo no que tange ao isomorfismo e à legitimidade. O recorte amostral foi escolhido tendo em vista a relevância econômica e o protagonismo na divulgação de informações socioambientais da indústria brasileira de papel e celulose, mais especificamente das empresas listadas na B3, a bolsa de valores oficial do Brasil. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa e descritiva. Foram realizados procedimentos documentais, com coleta de dados nas publicações realizadas pelas empresas em seus sites institucionais. Foi possível verificar que a maioria das empresas modificou suas operações em prol da segurança e bem-estar dos seus colaboradores, dadas as recomendações da classe médica. Observou-se, também, que as empresas se engajaram em ações de responsabilidade social e que a maioria delas divulgou tais ações em seus *sites*, demonstrando preocupação com o gerenciamento de impressões, com vistas à manutenção da legitimidade. A contribuição do estudo está na apresentação de dados e análises iniciais de um fenômeno que deve ser estudado ainda por muito tempo. Neste raciocínio, analisar os fatos à luz das teorias administrativas pode auxiliar na compreensão do comportamento das organizações diante de uma situação de crise, como é o caso de uma pandemia.

Palavras-chave: Isomorfismo, Legitimidade, Covid-19. Papel e Celulose.

ABSTRACT

Addressing Corporate Social Responsibility, this article aimed to analyze the responses given to society by the Brazilian pulp and paper industry in relation to covid-19, based on the

¹ Discente do Mestrado em Administração - PPGAD/UFMS; e-mail: amerlin.merlin@gmail.com

² Discente do Doutorado em Administração - PPGAD/UFMS; e-mail: izabela.leite@ufms.br

³ Docente ESAN - Escola de Administração e Negócios - UFMS; e-mail: rosamariamouraleite@gmail.com

⁴ Docente ESAN - Escola de Administração e Negócios - UFMS; e-mail: elciobenini@yahoo.com.br

assumptions of institutional theory, especially isomorphism and legitimacy. The sample cut was chosen in view of the economy and the leading role in the dissemination of socioenvironmental information from the Brazilian pulp and paper industry, more specifically from the companies listed on B3, the official Brazilian stock exchange. The research stands out as qualitative and descriptive. Documentary procedures were carried out, with data collection in publications made by companies on their institutional websites. It was possible to verify that the majority of companies modified their operations in favor of the safety and well-being of their employees, given the recommendations of the medical profession. Also note that companies have engaged in social responsibility actions and that most of them have posted such actions on their websites, demonstrating their concern with managing impressions, with a view to maintaining legitimacy. The contribution of the study is in the presentation of data and initial analyzes of a phenomenon that must be studied for a long time. In this reasoning, analysis of the facts in the light of administrative theories can help in understanding the behavior of organisations in a crisis situation, like a pandemic.

Keywords: Isomorphism, Legitimacy, Covid-19. Pulp and Paper.

1 INTRODUÇÃO

Com início em 2020, o mundo continua sendo palco da pandemia de covid-19, doença causada pelo coronavírus SARS-Cov-2, que apresenta um quadro clínico que pode variar de infecções assintomáticas até quadros respiratórios graves e fatais (OMS, 2020). O cenário pandêmico provocou mudanças profundas de hábitos pessoais e coletivos, como a necessidade de distanciamento social, uso de máscaras e intensificação dos procedimentos de higiene. Pessoas e organizações tiveram que se adaptar, sendo nítido o impacto nos âmbitos político, econômico e da saúde (MELO; CABRAL, 2020).

Nessa linha, e considerando que a responsabilidade social das empresas também envolve a adequação de produtos, serviços, instalações e operações aos princípios e valores éticos e sociais (SERPEK, 2006), espera-se que, diante da crise provocada pela covid-19, as empresas apresentem respostas aos seus *stakeholders*. Ademais, a divulgação de informações por parte das empresas vai ao encontro da conquista da legitimidade e valorização da marca (PORTER; LINDER, 1995; MENDONÇA; GONÇALVES, 2004).

O recorte amostral escolhido para esta análise foi a indústria brasileira de papel e celulose, mais especificamente, as empresas deste setor que estão listadas na B3, a bolsa de valores oficial do Brasil. Tal escolha é justificada pela vocação sustentável do setor, e pelo fato de ser consenso a ideia de que empresas de capital aberto têm maior preocupação com reputação e legitimidade (GARCÍA-SÁNCHEZ; RODRÍGUEZ-ARIZA; FRÍAS-ACEITUNO, 2013).

De acordo com a Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel (ABTCP), o setor é composto por 220 empresas com atividade em 540 municípios, estes localizados em 18 estados do Brasil, gerando 128 mil empregos diretos e 640 mil empregos indiretos. A indústria de celulose do Brasil é a quarta maior do mundo em volume de produção, e a de papel, a nona no *ranking* de fabricantes mundiais (ABTCP, 2020).

Percebe-se, pois, a significância da indústria de papel e celulose na economia do país, destacando-se o setor como alvo de vários estudos. Borges, Rosa e Ensslin (2010), por exemplo, investigaram a evidenciação voluntária das práticas ambientais nas vinte maiores empresas brasileiras de papel e celulose. De acordo com Kumar e Das (2018), que avaliaram os relatórios de sustentabilidade corporativa com base na estrutura GRI, desenvolvida pela *Global Reporting*

Initiative, o setor de papel e celulose é o líder no Brasil em conformidade com as práticas dos relatórios da GRI, com pontuação de divulgação de sustentabilidade de 87,97%.

A teoria institucional, por sua vez, é largamente adotada como base para estudos empíricos e tem sido explorada sob as vertentes política, econômica e sociológica, oferecendo subsídios para o entendimento de fenômenos sociais (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012). Para situar epistemicamente, recorre-se à Paula (2016), que enquadra a teoria institucional na abordagem sociológica pura denominada funcionalismo, o qual compõe a matriz empírico-analítica.

No âmbito da teoria institucional, destacam-se como alicerce o isomorfismo de DiMaggio e Powell, juntamente com o texto de Meyer e Rowan, de 1977 (CALDAS; FACHIN, 2005). Perrow (1986) preceitua que a principal contribuição da teoria para os estudos organizacionais é salientar a influência do ambiente, ao inserir a legitimidade e o isomorfismo como fatores cruciais para a sobrevivência das organizações.

Considerando a relevância econômica da indústria brasileira de papel e celulose, seu protagonismo na divulgação não obrigatória de ações sociais, o que sugere respostas à sociedade, e tendo em mente uma análise isomórfica e de legitimidade, a questão à qual se pretendeu responder neste estudo foi: Quais as respostas dadas pela indústria brasileira de papel e celulose frente à pandemia de covid-19?

Destarte, o objetivo geral foi analisar, à luz da Teoria Institucional, as respostas dadas pela indústria brasileira de papel e celulose à sociedade frente à pandemia de covid-19. Os objetivos específicos foram: (i) descrever as respostas dadas à sociedade pela indústria brasileira de papel e celulose frente à covid-19; e (ii) categorizar as principais respostas da indústria brasileira de papel e celulose frente à covid-19.

A contribuição central do estudo situa-se na apresentação de dados e análises iniciais de um fenômeno que deve ser estudado ainda por muito tempo, tendo em vista as suas características, a disseminação mundial e a duração. Neste raciocínio, analisar os fatos à luz das teorias administrativas pode auxiliar na compreensão do comportamento das organizações diante de uma situação de crise, como é o caso de uma pandemia.

A partir desta introdução, o artigo está estruturado em seções que compreendem a fundamentação teórica sobre teoria institucional, isomorfismo institucional, legitimidade e gerenciamento de impressões, seguindo-se da metodologia, dos resultados, da discussão dos resultados e das considerações finais. Contiguamente, encontram-se as referências bibliográficas que embasaram as explanações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria institucional

As raízes da teoria institucional interligam-se aos anos de formação das ciências sociais (SCOTT, 2005). Nesse sentido, em sua vertente sociológica, o institucionalismo encontra base em Durkheim e Weber, com estudos sobre as macroestruturas institucionais, mas não propriamente as organizações em si (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012). A burocracia de Weber, por exemplo, objetivava organizar a cooperação de grande número de pessoas, por meio de funções e hierarquias definidas, e direitos e deveres delimitados por regras (MOTTA; VASCONCELOS, 2006) sendo, portanto, uma poderosa ferramenta de controle (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A partir de 1950, os teóricos começaram a contemplar também as organizações como preponderantes ao universo social. Autores como DiMaggio e Powell (1983) e Peci (2005) citam Selznick como o pioneiro neste campo. Selznick (1971), por sua vez, define organização como um instrumento para executar um serviço, enquanto a instituição é produto natural de pressões e necessidades sociais. A institucionalização é um processo que ocorre numa organização ao longo do tempo, refletindo suas particularidades que vão sendo construídas pelos seus trabalhadores, grupos, interesses criados e pelo relacionamento com o ambiente (SELZNICK, 1971).

Em definição, Selznick (1996) expõe que a teoria institucional traça o surgimento de formas, processos, estratégias, perspectivas e competências distintas à medida que emergem respostas a ambientes internos e externos, frutos da interação organizacional e da adaptação. Em linha, Scott (2005) afirma que a teoria institucional atende aos aspectos mais profundos da estrutura social, considerando os processos pelos quais estruturas, normas, regras e rotinas são estabelecidas como diretrizes autorizadas para o comportamento social.

Segundo Meyer e Rowan (1977), muitas estruturas organizacionais formais surgem como reflexo das regras institucionais, que funcionam como mitos que as organizações incorporam, ganhando legitimidade, recursos, estabilidade e perspectivas de sobrevivência. Nesse sentido, não somente fluxo de recursos e requerimentos técnicos afetam as formas organizacionais, mas também elementos simbólicos (MEYER; ROWAN, 1977).

A teoria institucional desenvolve, portanto, um foco mais substantivo ao considerar que muitas organizações não se confrontam apenas com as demandas de eficiência do ambiente técnico, mas também encontram nas pressões dos ambientes institucional e sócio-cultural fatores decisivos para que conduzam suas atividades (MENDONÇA; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003). Se não consideradas pela ação ou conduta de seus indivíduos, as instituições são apenas estruturas mortas (BERGER; LUCKMANN, 1967).

Dimaggio e Powell (1983) trouxeram à discussão que as mudanças estruturais nas organizações estariam sendo cada vez menos orientadas pela competição ou pela necessidade de eficiência. Para os autores, a burocratização e outras formas de mudanças organizacionais ocorrem como resultado de processos que tornam as organizações cada vez mais parecidas, sem que isso as torne mais eficientes.

Tal discussão remonta à construção de Selznick (1971), quando elucida que a lógica da eficiência se aplica com clareza às unidades subordinadas, porém vai perdendo espaço quando se aproxima do alto escalão, onde a análise da tomada de decisões torna-se mais difícil. Nesse processo, Estado e categorias profissionais também têm grande participação, onde, segundo Dimaggio e Powell (1983, p. 75):

[...] campos organizacionais altamente estruturados fornecem um contexto em que esforços individuais para lidar racionalmente com a incerteza e com restrições geralmente levam, de maneira conjunta, à homogeneidade em termos de estrutura, cultura e resultados.

Scott (1987) considera a teoria institucional como sendo de múltiplas faces, e um exemplo disso seria a divisão apresentada pela literatura entre o chamado velho institucionalismo e o novo institucionalismo. O primeiro enfatiza os processos e o trabalho de pessoas que forçam os indivíduos e as organizações a se adaptarem às circunstâncias externas, enquanto o segundo investiga os aspectos da agência humana nos processos de institucionalização (ASSIS *et al.*, 2010).

Com o passar dos anos, a teoria institucional reconhece, portanto, que os processos burocráticos de Weber produziam resistência à mudança, afetando a sustentação competitiva

das empresas, vez que a influência do ambiente é crucial para a sobrevivência das organizações (PERROW, 1986). Nesse cenário, o isomorfismo de DiMaggio e Powell e o texto de Meyer e Rowan, de 1977, são, provavelmente, o principal alicerce do novo institucionalismo (CALDAS; FACHIN, 2005).

2.2 Isomorfismo institucional

Na contramão dos estudos sobre o mundo diverso das organizações, DiMaggio e Powell (1983) discutiram a homogeneidade das formas e práticas organizacionais. Tendo em vista o campo organizacional, ou seja, organizações que constituem, em conjunto, uma área reconhecida da vida institucional, como fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzam serviços e produtos similares, a atenção volta-se não somente a organizações concorrentes, mas para a totalidade dos atores, abrangendo a conectividade e a equivalência estrutural (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Assim, diferentes organizações estruturadas em um campo concreto tornam-se, ao longo do tempo, mais similares umas às outras. Mesmo com novas metas, novas práticas e novas organizações entrantes, os atores organizacionais constroem um ambiente que restringe suas habilidades em continuar mudando seguidamente. A partir de um certo limiar, a inovação presta-se a proporcionar legitimidade em vez de melhorar o desempenho (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Em linha, Meyer e Rowan (1977) esclarecem que organizações cujas estruturas tornam-se isomórficas aos mitos do ambiente institucional diminuem a coordenação e o controle interno com o intuito de manter a legitimidade. O isomorfismo aparece, pois, como uma das formas de se adquirir legitimidade (MENDONÇA; GONÇALVES, 2004). E o chamado "novo institucionalismo" surgiu enfatizando as normas culturais e profissionais, bem como a ação do Estado na construção de estruturas e processos organizacionais (MENDONÇA; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003).

Nas sociedades modernas, as estruturas organizacionais formais nascem em contextos altamente institucionalizados. Assim, as organizações são orientadas a incorporar as práticas e os procedimentos definidos pelos conceitos racionalizados predominantes de trabalho organizacional e institucionalizados na sociedade, como forma de aumentar a sua legitimidade e sobrevivência (MEYER; ROWAN, 1977).

Tal fato encontra abrigo no conceito de isomorfismo de Hawley (1968), citado por DiMaggio e Powell (1983) como um processo de restrição que força uma unidade a se assemelhar a outras que estão sujeitas às mesmas condições ambientais. Nessa construção, a aderência às práticas já realizadas em outras organizações facilita as atividades, inclusive pela utilização de medidas já aceitas socialmente (OLIVEIRA *et al.*, 2017).

DiMaggio e Powell (1983) caracterizam três mecanismos por meio dos quais ocorrem mudanças isomórficas institucionais: isomorfismo coercitivo (derivado de influências políticas e da necessidade de legitimidade), isomorfismo mimético (resultado de respostas padronizadas à incerteza) e isomorfismo normativo (associado à profissionalização).

As pressões formais e informais exercidas sobre as organizações por outras organizações entre as quais há dependência, bem como as expectativas culturais da sociedade, podem ser sentidas como coerção, definindo uma homogeneidade que caracteriza o isomorfismo coercitivo. Incluem-se aqui as exigências legais do Estado. Sob tais condições impostas, as organizações tendem a utilizar controles ritualizados, o que diminui a influência de atividades técnicas e controles de resultados (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Por outro lado, a incerteza também estimula a imitação. Quando não há solidificação de tecnologias, quando as metas são ambíguas ou o ambiente cria uma incerteza simbólica, as organizações podem vir a se espelhar em outras, caracterizando o isomorfismo mimético. As organizações tomadas como modelo geralmente são percebidas como legítimas e bem-sucedidas (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Por fim, DiMaggio e Powell (1983) apontam as pressões normativas como terceira fonte de mudanças organizacionais isomórficas. A luta coletiva de membros de uma profissão para definir suas condições e métodos de trabalho, assim como a base de formação desses profissionais e os modelos de seleção para que venham a compor uma organização, acabam por tornar as organizações semelhantes, inclusive pela tomada de decisões de seus executivos. Na visão de Assis *et al.* (2017), o formalismo assemelha e institucionaliza, já que é preciso estar calcado em crenças e valores para conseguir a legitimação.

Scott (1987) chamou a atenção para os organismos profissionais como um dos principais atores que moldam os ambientes institucionais, incluindo o meio pelo qual seus interesses e formas de ação moldam padrões e mecanismos. Estudando grandes empresas brasileiras, Assis *et al.* (2017) verificaram que seus executivos são isomórficos tanto em características de personalidade quanto em relação ao discurso e determinados comportamentos da vida pessoal e organizacional, o que remete ao isomorfismo normativo.

2.3 Legitimidade e gerenciamento de impressões

A legitimidade é considerada, de acordo com a teorização seminal de Suchman (1995), uma percepção generalizada de que as ações de uma entidade (que pode ser entendida como uma empresa) são desejáveis ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições. A legitimidade é um princípio central da teoria institucional (GREENWOOD *et al.*, 2008).

O gerenciamento de impressões, por sua vez, é utilizado para gerenciar a legitimidade da organização (LEE; BARTLET, 2014). Torna-se necessário que as organizações gerenciem sua imagem, ações e comunicação, de modo que as impressões dos clientes e demais envolvidos sejam favoráveis, concedendo às mesmas certo *status* de legitimidade. Dessa forma, o gerenciamento de impressões é o processo por meio do qual pessoas e organizações tentam controlar a imagem que outras pessoas têm delas (ROSENFELD; GIACALONE; RIORDAN, 1995).

Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003) tratam a questão do gerenciamento de impressões como mecanismo para legitimação organizacional. Os autores trazem, dentro do processo de gerenciamento de impressões, estratégias e táticas, além da comunicação corporativa. No âmbito da comunicação corporativa, os autores colocam algumas ações que têm por finalidade a formação e a manutenção da imagem corporativa, como as relações com a mídia, com os empregados e com a comunidade.

Nesse sentido, propomos, à luz dos conceitos aqui evocados, uma análise das respostas organizacionais da indústria de papel celulose brasileira diante da crise gerada pela pandemia do novo coronavírus. A indústria referida foi representada pelas empresas de capital aberto do setor. Ampara-se, então, no processo de legitimação proposto por Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003), o qual considera o gerenciamento de impressões como mecanismo para consecução de legitimidade organizacional.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa teve abordagem qualitativa, buscando decodificar, traduzir e captar o significado dos fenômenos envolvidos, como esclarecem Cooper e Schindler (2016). O campo de estudo não foi o laboratório, mas sim as evidenciações entre as respostas da indústria de papel e celulose do Brasil diante da covid-19 e os pressupostos da Teoria Institucional. Em linha com os preceitos de Creswell (2010), a pesquisa foi interpretativa e holística, onde os pesquisadores coletaram os dados em ambiente natural.

Quanto aos objetivos, configurou-se como pesquisa descritiva, pois, em consonância com Ciribelli (2003), os fatos foram observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem a interferência dos pesquisadores. Para Gressler (2004), o interesse principal de uma pesquisa descritiva está voltado para o presente, e não se caracteriza por uma mera tabulação de dados, mas requer um elemento interpretativo que se apresenta combinando, muitas vezes, comparação, contraste, mensuração, classificação, interpretação e avaliação. Neste sentido, foram analisadas as respostas da indústria brasileira de papel e celulose diante de um fato de profundo impacto na atualidade, qual seja, a pandemia da covid-19.

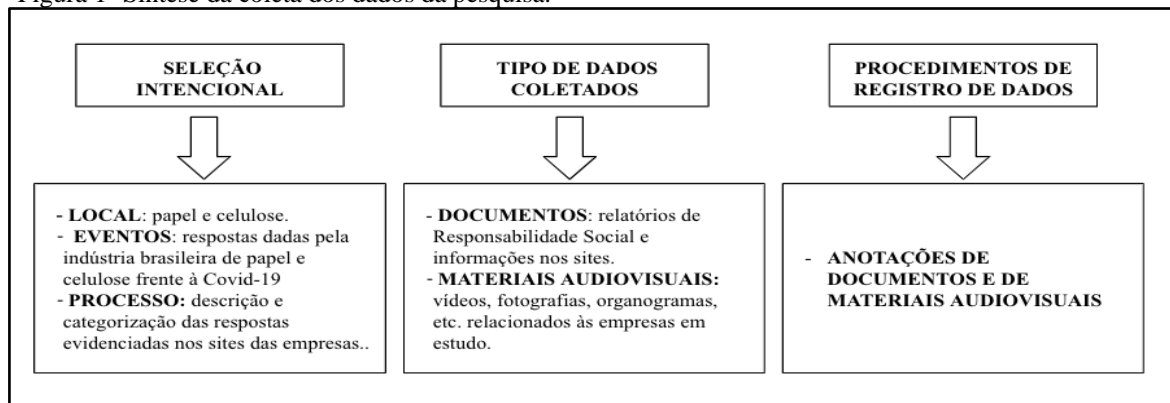
Os procedimentos utilizados foram os bibliográficos e os documentais. A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange a bibliografia já tornada pública em relação ao tema do estudo (GIL, 2008), consistindo principalmente de livros e artigos científicos, e podendo ser realizada de forma independente ou como parte de outros tipos de pesquisa (RAMPAZZO, 2005). Nesse sentido, a bibliografia condutora apresentou autores de referência no que se refere à Teoria Institucional, como Selznick (1971, 1996), Dimaggio e Powell (1991) e Scott (2005).

Nos procedimentos documentais, a pesquisa buscou documentos de fonte primária. Rampazzo (2005) destaca que pesquisas realizadas a partir de documentos podem ser importantes para proporcionar uma melhor visão do problema em análise. Dessa forma, foram utilizados documentos oficiais publicados pelas empresas-alvo da pesquisa, o que caracterizou a pesquisa, também, como eletrônica. Documentos de primeira mão, que não sofreram tratamento analítico, também foram considerados, tais como figuras, organogramas, vídeos e documentos oficiais das empresas estudadas. A pesquisa documental/eletrônica permitiu cumprir os objetivos de descrever e categorizar as respostas dadas à sociedade pela indústria brasileira de papel e celulose diante da covid-19.

A seleção da amostra foi intencional, compreendendo as empresas listadas na B3, setor de 'materiais básicos', subsetor 'madeira e papel', segmento 'papel e celulose', o que correspondeu a seis empresas: Cia Melhoramentos de São Paulo, Irani Papel e Embalagem S.A., Klabin S.A, Santher Fab. de Papel Sta Therezinha S.A., Suzano Holding S.A. e Suzano S.A. Os eventos investigados foram as ações em respostas dadas à sociedade por essas empresas, tendo em vista a pandemia de covid-19. O recorte foi escolhido em função de serem empresas de capital aberto, ou seja, mais propensas a darem respostas à sociedade. Além disso, as empresas do segmento têm histórico positivo em divulgações de ações não obrigatórias (BORGES; ROSA; ENSSLIN, 2010; CASSOL; CINTRA; DA LUZ, 2017; KUMAR; DAS, 2018).

Os eventos foram observados e coletados nos *sites* oficiais das referidas empresas, na semana de 06 a 13 de julho de 2020. Para o registro dos dados foi utilizado o protocolo observacional, com anotações organizadas dos documentos e materiais audiovisuais analisados. A figura 1 apresenta a síntese da coleta de dados desta pesquisa, tendo como base o preceituado por Creswell (2010).

Figura 1- Síntese da coleta dos dados da pesquisa.



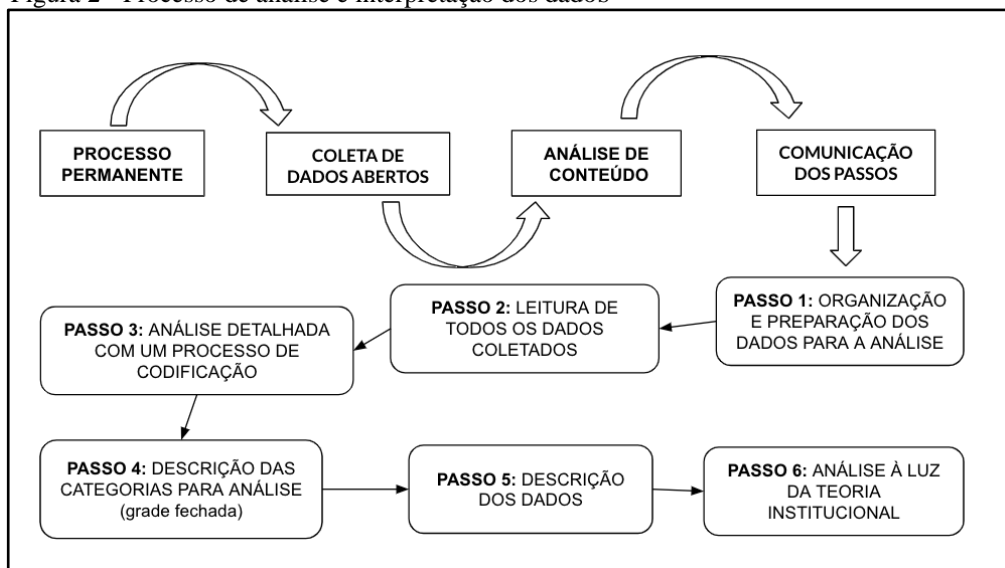
Fonte: elaborada pelos autores.

Para a análise dos dados, foi adotada a estratégia de análise de conteúdo do material coletado. Conforme apregoado por Bardin (1977), essa análise visa sistematizar a descrição do conteúdo das mensagens, permitindo a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção dessas mensagens. Para tanto, foram utilizadas as seguintes categorias de partes interessadas (*stakeholders*): consumidores, colaboradores, acionistas e comunidade.

Como explica Creswell (2010), a análise e a interpretação dos dados na pesquisa qualitativa são um processo permanente, com coleta de dados abertos. Assim, os dados desta pesquisa foram constantemente analisados e interpretados à medida que foram sendo coletados e observados em bibliografia e documentos.

Para tanto, foram seguidos seis passos, a saber: - 1: organização e preparação dos dados para análise, o que envolveu a seleção das empresas, seus *sites* e documentos disponibilizados; - 2: leitura de todos os dados, para obtenção de uma percepção geral das informações e reflexão sobre o significado global; - 3: análise detalhada com um processo de codificação, de acordo com categorias; - 4: geração da descrição das categorias para análise; - 5: descrição dos dados; - 6: análise, à luz da Teoria Institucional. A figura 2 apresenta o processo da análise e interpretação dos dados.

Figura 2 - Processo de análise e interpretação dos dados



Fonte: elaborada pelos autores.

Na categorização foi utilizada a grade fechada, com categorias pré-determinadas: consumidores, colaboradores, acionistas e comunidade. Para a validação e confiabilidade dos dados, foi realizada uma rica e densa descrição da comunicação dos resultados, e a apresentação dos eventuais pontos negativos ou discrepantes observados no decorrer da pesquisa. Creswell (2010) fomenta que tais condutas ajudam a tornar a pesquisa qualitativa mais confiável, diminuindo possíveis questionamentos.

A Teoria Institucional foi escolhida, pois, além de ter sido crescentemente adotada como base para estudos empíricos, a abordagem institucional, seja o velho ou o novo institucionalismo, tem sido explorada sob as vertentes política, econômica e sociológica, oferecendo subsídios para o entendimento de fenômenos sociais (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2005). Para Scott (2005), a Teoria Institucional não é fugaz e passageira, mas está amplamente posicionada para ajudar a enfrentar questões importantes e duradouras, incluindo as bases de similaridade e diferenciação organizacional, a relação entre estrutura e comportamento, o papel dos símbolos na vida social, a relação entre ideias e interesses e as tensões entre liberdade e ordem.

Para cumprir o objetivo geral, qual seja, analisar, à luz da Teoria Institucional, as respostas dadas pela indústria brasileira de papel e celulose frente à covid-19, foi feita a conjugação da Teoria Institucional, sobretudo com base nos conceitos de isomorfismo institucional e gerenciamento de impressões, à categorização das respostas das empresas, respostas estas obtidas em seus respectivos *sites*.

4 RESULTADOS

Para a análise proposta, primeiramente serão apresentadas as respostas dadas à sociedade frente à covid-19 pelas empresas listadas na B3, setor de 'materiais básicos', subsetor 'madeira e papel', segmento 'papel e celulose'. São elas: Cia Melhoramentos de São Paulo, Irani Papel e Embalagem S.A., Klabin S.A., Santher Fab. de Papel Sta Therezinha S.A., Suzano Holding S.A. e Suzano S.A.

A Cia Melhoramentos de São Paulo disponibiliza na página inicial do seu *site*, campo "Saiba Mais", um *link* que direciona para um informativo datado de 27 de março de 2020, onde comunica as ações preventivas tomadas pela empresa, iniciando com a criação de uma força-tarefa cujo objetivo principal é manter a comunicação com colaboradores sobre a covid-19, informar diretrizes e recomendações preventivas e implementar planos de contingência. O informativo também lista as principais iniciativas preventivas adotadas pela empresa.

A empresa informa as seguintes ações de enfrentamento: colocou 100% dos colaboradores administrativos e de *back office* em *home office*; fez a adequação das escalas de trabalho por revezamento, horário flexível e antecipação de compensação de ponto para reduzir a circulação de pessoas nos locais que exigem trabalho presencial; medição da temperatura corporal de todos na entrada dos locais de trabalho, inclusive para os terceirizados; maior espaçamento entre as mesas no refeitório; reforço na higienização dos transportes; incentivo à utilização de álcool em gel para higienização das mãos; desativação temporária das máquinas de café para reduzir pontos de contato e aglomerações; e circulação nas dependências somente em casos de extrema necessidade.

A Irani Papel e Embalagens S.A. apresenta em destaque na página inicial do *site* um campo denominado "Em primeiro lugar, a vida", com *link* que conduz às várias ações adotadas pela empresa. As ações também estão compiladas em um *book*, que pode ser acessado pela

página. A empresa informa que estruturou a governança de reuniões, para agilizar as decisões e o processo de comunicação. Nas unidades cujo papel é assegurar e fiscalizar o cumprimento das atividades para enfrentamento ao coronavírus, foram instalados comitês de crise.

A empresa divulgou as seguintes iniciativas: antecipação da campanha de vacinação contra a gripe; disponibilização de orientações com as diferenças entre os sintomas da covid-19, da influenza e de um resfriado comum; viagens a trabalho foram temporariamente canceladas; colaboradores que retornaram de outros países guardaram isolamento domiciliar por 14 dias; colaboradores do grupo de risco foram para o *home office* ou licença remunerada; jovens aprendizes e estagiários foram afastados do trabalho; colaboradores de áreas que permitem o *home office* estão nesta modalidade; alguns colaboradores foram colocados em férias ou em banco de horas; informativos constantes quanto aos cuidados preventivos; disponibilização de unidades de álcool em gel 70% em locais com movimentação de pessoas; aferição da temperatura antes do ingresso à fábrica; intensificação da limpeza; instalação de tapetes sanitários nas portarias e áreas estratégicas; sanitização periódica de ambientes internos e externos; instalação de pias para lavar as mãos na entrada das portarias centrais das unidades; marcação de distância em diversos locais da fábrica; ampliação dos horários de refeição para reduzir o fluxo de pessoas, maior espaçamento entre as mesas, substituição de utensílios com maior frequência; ampliação da frota de transporte durante o período de contingência; disponibilização de máscaras reutilizáveis; desenvolvimento e compartilhamento com todos os colaboradores de um protocolo de ação em caso de Covid-19; criação de um canal exclusivo com bate-papo *on-line* de escuta e acolhimento com profissionais habilitados, com o objetivo de ajudar os colaboradores a lidar com seus sentimentos de medo e incertezas; criação de vídeo com depoimentos de colaboradores afastados agradecendo e reconhecendo a importância dos colegas que continuam em suas unidades presenciais; campanha de educação postural para o *home office*; intensificação das ações de capacitação e treinamento com ensino a distância; cancelamento temporário do chimarrão; proibição do compartilhamento de materiais; cancelamento dos treinamentos externos; treinamentos internos reduzidos, cancelados ou migrados para ambiente virtual; programa de integração com turmas de no máximo 10 pessoas, respeitando distanciamento; priorização de entrevistas *on-line* para contratação de pessoal essencial; série de *webinar* "Conversas Prósperas"; cancelamento das visitas externas às unidades da Irani; aquisição de EPI's (luvas, máscaras, álcool em gel, avental e touca) para doação aos órgãos de saúde dos municípios do entorno das unidades; doação de recursos financeiros ao Fundo Empresarial para Reação Articulada de Santa Catarina Contra o Coronavírus (FERA-SC); doação de 3.500 chapas de papelão ondulado para produção de caixas para transportar máscaras de proteção destinadas a médicos e enfermeiros que estão na linha de frente do combate à covid-19; organização de campanhas para distribuir alimentos e agasalhos a moradores de rua; disponibilização de *downloads* de desenhos para colorir, tendo em vista o fato de as crianças estarem em casa; fornecimento de duas mil caixas para o cliente Carzelani utilizar na doação de água sanitária.

A Klabin não possui em sua página inicial um campo de destaque ou com *link* direto para as ações específicas da covid-19. Contudo, as medidas adotadas pela empresa podem ser encontradas no campo "Reputação - Klabin na Mídia", onde é possível ter acesso às várias notícias publicadas em relação à covid-19, sobretudo de doações e apoio à comunidade. As notícias dizem respeito às seguintes ações: instalação de túneis de ozônio nas portarias; criação de aplicativo para avaliar a saúde dos colaboradores; entrega de *kits* de higiene aos motoristas terceirizados; doação de quatro toneladas de álcool em gel produzido a partir da celulose; apoio a prefeituras paraenses na desinfecção das vias com hipoclorito de sódio; doação de mais de 1,2 milhão no combate à covid-19 no Amazonas; doação de 8.500 embalagens de papelão ondulado

para transporte de álcool em gel na Bahia; doação de equipamentos de segurança e *kits* de higiene para instituições de saúde de Telêmaco Borba (PR); adequações no Hospital Regional de Telêmaco Borba; convênio para abertura do hospital de campanha; doação de 100 cestas básicas e 200 frascos de álcool em gel para a Prefeitura de Otacílio Costa; doações ao Hospital Faustino Riscarolli (Correia Pinto); disponibilização gratuita do código do aplicativo de saúde; doações para o estado de São Paulo (itens hospitalares, embalagens de papelão ondulado e papel cartão para o transporte de produtos e kits, copos descartáveis, etc.); mais de um milhão de reais para Pernambuco (compra de equipamentos para instalação de leitos de UTI, itens hospitalares, etc.); doações ao Rio Grande do Sul.

A Santher Fab. de Papel Sta Therezinha S.A. não apresenta campo especificamente relacionado à covid-19 em seu *site*. Utilizando os termos "covid", "coronavírus" e "pandemia", o campo de buscas não retornou resultados. Em busca simples na *web*, encontram-se noticiadas, em um portal de informações do setor de papel, algumas ações da Santher frente à covid-19, porém não serão aqui relatadas devido ao foco deste artigo ser a busca nos *sites* oficiais das organizações pesquisadas. Todavia, importa destacar que, ao acessar o *site* oficial da empresa, consta uma janela anunciando um comunicado importante, qual seja, a conclusão, em 29 de junho de 2020, do processo de compra da Santher pelas empresas japonesas Daio e Marubeni.

Embora apareçam listadas separadamente, a B3 indica os mesmos *sites* de acesso para a Suzano Holding e para a Suzano S.A (www.suzano.com.br). Segundo informações do *site*, a Suzano S.A. é uma empresa controlada pela Suzano Holding e pertence ao Grupo Suzano. Por este motivo, a análise foi feita considerando as ações evidenciadas no *site* informado na B3, o qual traz um campo específico sobre a covid-19. O *link* direciona para a página "Juntos contra a covid-19", onde estão relacionados os cuidados adotados para com os colaboradores e com a sociedade, além da disponibilização de informativos em geral.

A Suzano relata as seguintes iniciativas: rápido tempo de resposta no processo de tomada de decisão com monitoramento constante de riscos exógenos; garantia da manutenção dos serviços/bens essenciais; informativo no *site* atualizando quanto à situação; compartilhamento frequente de informações; cancelamento de viagens, eventos, visitas às fábricas e reuniões presenciais; manutenção das operações com o mínimo de colaboradores presenciais; afastamento dos colaboradores do grupo de risco; orientação para que colaboradores e prestadores de serviço mantenham distância, medição da temperatura corporal na chegada às fábricas; ampliação da limpeza e higienização de áreas comuns, antecipação da primeira parcela do 13º; orientação para *home office*; ônibus fretados circulando com menos passageiros; aplicação do questionário de triagem para fornecedores; distribuição de marmitas e espaçamento maior entre as mesas do refeitório, adoção de quarentena em caso de risco de contaminação; distribuição de máscaras para colaboradores em operação; disponibilização de apoio psicológico virtual; pesquisa termômetro de sentimentos com os colaboradores; A área de espera do motorista em local aberto, sem aglomerações; disponibilização de estação móvel de higienização para as operações de carga/descarga no porto de Santos; definição de verba de 50 milhões a serem aplicados em iniciativas de apoio à sociedade; doação de materiais de uso pessoal; apoio aos hospitais nas regiões de operação; garantia, pelo prazo de 90 dias, da manutenção do repasse de 100% do custo da folha dos trabalhadores de prestadores de serviço que terão suas atividades suspensas; aquisição de 159 respiradores e um milhão de máscaras para doação aos governos federal e estaduais; em parceria com a Positivo Tecnologia, a Klabin, a Flex e a Embraer, apoio à empresa brasileira Magnamed para entregar ao Governo Federal um total de 6,5 mil respiradores até agosto de 2020; construção de hospital de campanha em Teixeira de Freitas, junto com a Veracel; parceria com a Fatec de Capão Bonito para produção de álcool em gel; programa de apoio a fornecedores de pequeno porte; programa social de apoio

a pequenos agricultores para vender seus produtos por meio do sistema de entrega domiciliar em 38 comunidades apoiadas pelo Programa de Desenvolvimento Rural e Territorial da Suzano (PDRT) em cinco estados; programa social de confecção de 125 mil máscaras nas comunidades para doação em cinco estados; empréstimo de empilhadeiras para movimentação das doações recebidas pela Cruz Vermelha; manutenção de todos os empregos diretos neste momento; edital emergencial para apoio ao enfrentamento dos efeitos da covid-19 para as regiões da Bahia, Espírito Santo, Maranhão, Minas Gerais e Pará; guia de *home office*.

O quadro 1, a seguir, apresenta as principais respostas das empresas estudadas, relacionando um resumo das medidas tomadas em relação aos acionistas, colaboradores, comunidade e consumidores.

Quadro 1: Principais respostas da Indústria Brasileira de Papel e Celulose frente à covid-19.

	Cia Melhoramentos	Irani Papel e Embalagem	Klabin	Santher	Suzano
Acionistas	-	-	-	-	-
Colaboradores	<i>Home office</i> ; escalas de trabalho; higienização; transporte; refeitório.	<i>Home office</i> ; escalas de trabalho; licença remunerada; higienização; EPI's*; transporte; refeitório; campanhas;; apoio psicológico; informativos; adequação das práticas de Gestão de Pessoas.	Higienização; aplicativo para avaliar a saúde; kits de higiene aos motoristas terceirizados.	-	<i>Home office</i> ; escalas de trabalho; antecipação 1ª parcela do 13º salário; higienização; EPI's*; transporte; refeitório; campanhas de saúde; apoio psicológico; manutenção dos empregos diretos.
Comunidade	-	Doações de caixas de papelão e EPI's*; organização de campanhas.	Doações de álcool em gel, caixas de papelão, cestas básicas, apoio na desinfecção das ruas; doações em dinheiro a hospitais, estados e prefeituras; fornecimento gratuito do código do aplicativo de saúde.	-	Doação de caixas de papelão, materiais de uso pessoal, respiradores, EPI's*; apoio a hospitais; convênio e parcerias com empresas para ações em conjunto.
Consumidores	Intensificação da limpeza.	Caixas de papelão para o cliente usar na doação de água sanitária.	-	-	Garantia de bens/serviços essenciais; aplicação do questionário de triagem.

Fonte: elaborado pelos autores.

* EPI's: equipamentos de proteção individual

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Percebe-se que as ações divulgadas pelas empresas se assemelham nos aspectos legais e nos aspectos técnicos de prevenção. As exposições acima podem nos conduzir, ainda que de

forma incipiente, a algumas análises no que tange à teoria institucional, sobretudo em relação ao isomorfismo e à legitimidade.

Um cenário de incerteza, como é o da pandemia de covid-19, permite uma reflexão quanto a uma possível futura investigação de isomorfismo mimético, que se caracteriza por uma homogeneidade entre as organizações, visto que, consoante conceito de DiMaggio e Powell (1983), a incerteza também estimula a imitação. Diante da falta de solidificação de tecnologias, já que, à época, ainda não havia vacina e tratamentos definitivamente fundamentados (OMS, 2020), resta às organizações e à sociedade em geral a adoção das medidas de controle divulgadas pelos órgãos competentes.

Nos aspectos técnicos de prevenção, todas as empresas que divulgaram suas medidas incluíram a utilização de máscaras, a intensificação da higiene e o distanciamento social em seus protocolos. São itens e ações, ou seja, os elementos simbólicos postulados por Meyer e Rowan (1977), que funcionaram como legitimadores do funcionamento do negócio nesse cenário de pandemia. Em linha com DiMaggio e Powell (1983), podemos argumentar que a chamada “inovação” diante da covid-19 não se destina a melhorar o desempenho, mas sim a proporcionar legitimidade.

Além disso, expectativas culturais da sociedade podem ser sentidas como coerção pelas organizações, fazendo com que se tornem homogêneas. Em relação à covid-19, restou nítido o medo da população diante de uma doença desconhecida e agressiva. Isso provocou mudanças drásticas de comportamento, com impactos imediatos na economia, na política e na saúde (MELO; CABRAL, 2020).

Nesse cenário, iniciativas foram adotadas pelos governantes, tais como medidas provisórias do Governo Federal e decretos estaduais e municipais. Essa presença do Estado compõe a análise sobre isomorfismo coercitivo, no qual as exigências legais fazem com que as organizações utilizem controles ritualizados, de acordo com o preceituado por DiMaggio e Powell (1983).

Em relação às expectativas da sociedade, é possível considerar as respostas dadas à comunidade. Das quatro empresas que divulgaram suas ações, três apresentaram as medidas adotadas em benefício da comunidade, principalmente de seus entornos. E todas as quatro relataram preocupação e adoção de medidas no tocante aos seus colaboradores diretos e indiretos. Vale ressaltar que a comunidade faz parte dos atores do campo organizacional que são fontes de pressão para as organizações, ou seja, impulsionam mudanças. Nesse sentido, é importante lembrar que a responsabilidade social das empresas também envolve a adequação de produtos, serviços, instalações e operações aos princípios e valores éticos e sociais (SERPEK, 2006).

Outro ponto a ser discutido diz respeito às categorias profissionais. Na visão de DiMaggio e Powell (1983), as categorias profissionais participam na construção do chamado isomorfismo normativo, sob a influência da luta coletiva de membros de uma profissão para definir suas condições e métodos de trabalho, assim como de sua base de formação. Para Scott (1987), o Estado e os organismos profissionais são os dois principais atores que moldam os ambientes institucionais e o meio pelo qual os interesses e formas de ação moldam padrões e mecanismos. Nesse juízo, percebe-se que as divulgações feitas pelas empresas se assemelham nas condutas médicas e psicológicas adotadas, bem como nas decisões gerenciais.

A divulgação de informações por parte da maioria das empresas coaduna com a conquista da legitimidade e valorização da marca (PORTER; LINDER, 1995; MENDONÇA; GONÇALVES, 2004). Em relação à Santher, única empresa que não apresenta divulgações em seu *site*, cabe ressaltar o comunicado anunciando a conclusão, em 29 de junho de 2020, do processo de compra pelas empresas japonesas Daio e Marubeni. Considerando que grandes

transações de compra e venda demandam tempo e vários processos, tal fato pode ter influenciado na política de divulgação de ações da empresa.

A empresa Klabin demonstrou ser intencional no gerenciamento de impressões visando à conquista de legitimidade, conforme constatado em seu *site* oficial. As notícias sobre as ações e mudanças de comportamento da organização frente à covid-19 foram relatadas em um item intitulado “reputação”. Tal fato demonstra a preocupação da empresa com os aspectos simbólicos do ambiente institucional capazes de conferir legitimidade, remetendo ao exposto por Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Trazendo os pressupostos do isomorfismo e da legitimidade, congruentes à teoria institucional, a questão que se colocou para esta análise foi: Quais as respostas dadas pela indústria brasileira de papel e celulose frente à pandemia de covid-19? A pesquisa permitiu observar similaridade no comportamento do setor estudado, sendo que apenas uma das empresas analisadas não divulgou ações específicas em seu *site* no que se refere ao cenário da covid-19.

Como exposto, o isomorfismo institucional decorre de três mecanismos: coerção, mimetismo e pressões normativas. Trata-se de tipos ideais que na prática podem coexistir, mas é possível identificar sua origem. Do isomorfismo coercitivo, verificamos que as organizações tiveram que se adaptar às exigências de biossegurança e decisões dos governantes, para se manterem em funcionamento. Assim, a indústria de papel e celulose precisou se adequar para a proteção de seus colaboradores e parceiros, levando em consideração, inclusive, a pressão decorrente das expectativas da sociedade.

Com relação ao isomorfismo normativo, percebemos que a classe médica, por meio de recomendações para proteção, provocou mudanças no comportamento das pessoas e das empresas. As empresas modificaram suas operações no sentido de evitar aglomeração e intensificar a higiene, repensaram a essencialidade e deslocaram para *home office* as atividades de escritório. As decisões gerenciais das empresas estudadas também foram similares.

No que diz respeito ao isomorfismo mimético, acreditamos não ser possível afirmar, com os dados deste estudo, que houve a presença de processos miméticos, tendo em vista a análise de um evento recente. Sugerimos pesquisas futuras, após decorrido um tempo maior da pandemia, para aprofundamento na discussão de processos miméticos no setor. Contudo, cabe o registro do cenário de incerteza e de tecnologias indefinidas, o que estimula a imitação.

No tocante ao apoio à comunidade, percebemos a intensificação de comportamentos relativos à responsabilidade social. Em resposta à pandemia, as empresas colocaram em prática uma série de ações em apoio à comunidade, assim como diversas mudanças nas rotinas de trabalho, visando à saúde e bem-estar dos colaboradores. Algumas empresas se destacaram com um maior número de doações e formação de parcerias público-privadas.

O fato de as empresas, com exceção de uma, divulgarem em seus *sites* as ações que caracterizam mudanças operacionais e comportamentais, bem como ações em apoio à comunidade, conota a preocupação presente com reputação e legitimidade frente à sociedade. A Klabin, em especial, demonstra claramente essa preocupação ao dispor de um ícone específico em seu *site* para divulgar informações que privilegiam sua reputação.

Este estudo teve como objetivo a análise das respostas organizacionais frente à pandemia. Uma limitação foi a falta de triangulação de dados, pois a investigação teve como base apenas as informações disponibilizadas pelas próprias empresas em seus respectivos *sites*.



Uma sugestão para pesquisas futuras é utilizar, além dos dados documentais, dados primários, como entrevistas. Outra sugestão seria uma busca mais abrangente na mídia, com o intuito de averiguar, por exemplo, as impressões de terceiros com relação às organizações em estudo.

REFERÊNCIAS

- ABTCP - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA TÉCNICA DE CELULOSE E PAPEL. **O setor**. ABTCP, 2020. Disponível em: <https://www.abtcp.org.br/quem-somos/osetor/o-setor>. Acesso em: 05 jul. 2020.
- ASSIS L. B. *et al.* O Isomorfismo entre executivos nas maiores empresas brasileiras. **Revista Interinstitucional de Psicologia**. v. 3, n. 1, p. 95 - 107, 2010.
- B3- BRASIL BOLSA BALCÃO. **Empresas listadas**. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm. Acesso em: 05 jul. 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge**. New York: Doubleday Anchor Book, 1967.
- BORGES, A. P.; ROSA, F. S.; ENSSLIN, S R. Evidenciação voluntária das práticas ambientais: um estudo nas grandes empresas brasileiras de papel e celulose. **Production**, v.20, n.3, p. 404-417, 2010.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Portal COVID-19**. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/>. Acesso em: 23 jul. 2020.
- CALDAS, M. P.; FACHIN, R. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n.2, abr./jun., 2005, p. 46 - 51.
- CARVALHO, A. C.; VIEIRA, M. M.; SILVA, S. M. G. A trajetória conservadora da teoria institucional. **Gestão.Org**, v. 10, n. especial, p. 469-496, dez. 2012.
- CASSOL, A.; CINTRA, R. F.; DA LUZ, J. A Responsabilidade Social Corporativa e as Práticas de Gestão do Capital Intelectual Divulgadas por Empresas do Setor de Papel e Celulose. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v.6 n.3, p. 74-86, 2017.
- CIA MELHORAMENTOS DE SÃO PAULO. **Covid-19: ações preventivas**. Disponível em: <http://www.melhoramentos.com.br/v2/covid-19-acoes-preventivas/>. Acesso em: 11 jul. 2020.
- CIRIBELLI, M. C. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003.



COOPER, R. D.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEEGAN, C. The legitimising effect of social and environmental disclosures: a theoretical foundation. **Accounting & Accountability Journal**, v. 15, n. 3, p. 282-311, 2002.

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

GARCÍA-SÁNCHEZ, I. M.; RODRÍGUEZ-ARIZA, L.; FRÍAS-ACEITUNO, J. V. The cultural system and integrated reporting. **International Business Review**, v. 22, p. 828-838, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREENWOOD R. O. C. *et al.* **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. London: Sage, 2008.

GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

IRANI PAPEL E EMBALAGEM S.A. **Em primeiro lugar, a vida**. Disponível em: <http://www.irani.com.br/covid-19/>. Acesso em: 11 jul. 2020.

KLABIN S.A. **Klabin na mídia**. Disponível em: <https://klabin.com.br/sala-de-noticias/klabin-na-midia/>. Acesso em: 11 jul. 2020.

KUMAR, A.; DAS, N. Sustainability reporting practices in emerging economies: a cross-country study of BRICS Nations. **Problemy ekorozwoju**, v. 13, p. 17-25, 2018.

LEE, J.; BARTLET, J. L. Managing impressions during institutional change – the role of organisational accounts in legitimation. **Public Relations Inquiry**. v. 3, n. 3, p. 341-360, 2014.

MELO, C.; CABRAL, S. A grande crise e as crises brasileiras: o efeito catalisador da Covid-19. **Gestão e Sociedade**, v. 14, n. 39, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21171/ges.v14i39.3259>. Acesso em: 07 jul. 2020.

MENDONÇA, J. R. C.; AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 1, jan./mar. 2003.



MENDONÇA, J. R. C.; GONÇALVES, J. C. S. Responsabilidade social nas empresas: uma questão de imagem ou de essência? **Organizações & Sociedade**, v. 11, n. 29, p. 115-130, 2004.

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

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo, Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, M. C.; CEGLIA, D.; LIMA, S. L.; PONTE, V. M. R. Análise da divulgação de governança corporativa: um estudo sobre empresas brasileiras. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. v.15, n. 1, p. 172-194, jan./abr. 2017.

OMS - ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Coronavírus**. Disponível em: https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1. Acesso em: 08 jul. 2020.

PAULA, A. P. P. Para além dos paradigmas nos estudos organizacionais: o círculo das matrizes epistêmicas. **Cad. EBAPE.BR**, v. 14, n. 1, Rio de Janeiro, jan./mar. 2016.

PECI, A. (2005). A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais [...]**. Brasília - DF, 2005.

PERROW, C. **Complex organizations: a critical essay**. New York: McGraw-Hill, 1986.

PORTER, M. E.; LINDER, C. V. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 5, p.120–134, 1995.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

ROSENFELD, R.; GIACALONE, R. A.; RIORDAN, C. A. **Impression management in organizations: theory, measurement, practice**. London: Routledge, 1995.

SANTHER. FÁBRICA DE PAPEL SANTA THEREZINHA. **Home**. Disponível em: <https://www.santher.com.br>. Acesso em 11 jul. 2020.

SCOTT, W. R. Institutional theory: contributing to a theoretical research program. In: SCOTT, W. R. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, n. 32, p. 493-511, 1987.

SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

SELZNICK, P. Institutionalism “old” and “new”. **Administrative Science Quarterly**, p. 270-277, 1996.

SERPEK, P. **Responsabilidade social e competência interpessoal**. Curitiba: Ibepex, 2006.



IV SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO INOVADORA E SUSTENTÁVEL:
ANÁLISE E PERSPECTIVAS

ISSN 2675-4185



SMITH, K. G.; HITT, M. A. **Great minds in management:** the process of theory development. Oxford, UK: Oxford University Press, 2005.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

SUZANO. **Juntos contra a COVID-19.** Disponível em:
<https://www.suzanocontraocoronavirus.com.br>. Acesso em: 11 jul. 2020.