

ISOMORFISMO INSTITUCIONAL: UM ESTUDO SOBRE A SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS DO SETOR AÉREO BRASILEIRO EM 2023

Matheus Arantes Quintal - Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Valdir Machado

Resumo

Esta pesquisa tem por objetivo analisar os relatórios de sustentabilidade das empresas do setor aéreo brasileiro sob a perspectiva do isomorfismo institucional. Utilizando critérios da Global Reporting Initiative (GRI), a pesquisa identifica a presença de isomorfismo nas práticas sustentáveis das empresas AZUL®, GOL® e LATAM®. O estudo adota uma abordagem qualitativa, analisando os relatórios de sustentabilidade das três maiores empresas do setor em 2023 através da técnica de análise de conteúdo. Os resultados mostram similaridade nas ações relacionadas à saúde e segurança, diversidade, combate à corrupção e gestão ambiental, sugerindo que as empresas buscam atender às exigências regulatórias e legitimar suas operações. Sugere-se a análise de outros setores e de abordagens não isomórficas em pesquisas futuras.

Palavras-chave: sustentabilidade corporativa; isomorfismo institucional; relatórios de sustentabilidade;

Abstract

This research aims to analyze the sustainability reports of companies in the Brazilian aviation sector from the perspective of institutional isomorphism. Using criteria from the Global Reporting Initiative (GRI), the research identifies the presence of isomorphism in the sustainable practices of AZUL®, GOL®, and LATAM®. The study adopts a qualitative approach, analyzing the sustainability reports of the three largest companies in the sector in 2023 through content analysis. The results show similarity in actions related to health and safety, diversity, anti-corruption, and environmental management, suggesting that companies seek to meet regulatory requirements and legitimize their operations. It is suggested to analyze other sectors and non-isomorphic approaches in future research.

Keywords: corporate sustainability; institutional isomorphism; sustainability reports;

ISOMORFISMO INSTITUCIONAL: um estudo sobre a sustentabilidade nas empresas do setor aéreo brasileiro em 2023

1. INTRODUÇÃO

Recentemente a sustentabilidade tem se apresentado como um conceito relevante dentro das áreas de gestão e estratégia corporativa. As pressões exercidas por investidores, órgãos reguladores e a sociedade de modo geral, tem levado as organizações a integrarem práticas sustentáveis nos seus negócios. Assim, ao adotar práticas sustentáveis, as organizações buscam além de atender a exigências regulatórias, também gerar vantagem competitiva que sustentem seus negócios no longo prazo (Magro et al., 2023; Elkington, 1998).

Ainda, ao tratarmos de sustentabilidade, o conceito de Triple Botton Line proposto por Elkington (1998) apresenta que para que as organizações se legitimem como sustentáveis, elas devem promover o equilíbrio entre os pilares econômico, ambiental e social. Também, o autor ressalta que a sustentabilidade corporativa envolve a integração de práticas sustentáveis em todas as áreas da empresa, garantindo que suas operações sejam conduzidas de maneira responsável e ética, pontos fundamentais nas avaliações das partes interessadas.

Nesse contexto, as organizações pertencentes ao setor aéreo enfrentam duras críticas devido às emissões de CO₂ e outros poluentes que contribuem significativamente para o efeito estufa, gerando pressão para que as empresas desse setor adotem práticas mais sustentáveis (Lee et al., 2021).

Ainda, destaca-se que em resposta às pressões sociais por organizações mais sustentáveis, os relatórios de sustentabilidade foram desenhados para suprir uma demanda da sociedade por maior transparência aos comportamentos empresariais, envolvendo acidentes, escândalos ambientais, sociais e econômicos, tornando-os uma das principais ferramentas utilizadas pelas organizações para comunicar aos stakeholders suas práticas sustentáveis e seu desempenho ambiental e social (Campos et al., 2013; Daub, 2007)

Perante esse cenário, a Teoria Institucional se apresenta como uma lente adequada para analisarmos como as organizações respondem a pressões relacionadas a sustentabilidade e adotam estratégias que visem não somente a eficiência econômica, mas também sua legitimidade social. Assim sendo, aplicar o conceito de isomorfismo é essencial para que consigamos entender como as organizações se assemelham umas às outras à medida que as pressões ambientais são exercidas (Meyer; Rowan, 1977; DiMaggio; Powell, 2007).

Por conseguinte, diante do cenário das crescentes pressões por práticas sustentáveis e maior transparência no setor aéreo, se apresenta a necessidade de entender como o isomorfismo

institucional influencia as práticas de sustentabilidade das principais companhias aéreas brasileiras. Dessa forma, este estudo tem por objetivo analisar os relatórios de sustentabilidade das empresas do setor aéreo brasileiro sob a perspectiva do isomorfismo institucional.

Logo, para se atender o objetivo proposto para o presente estudo, utilizou-se de uma abordagem qualitativa explicativa, analisando os relatórios de sustentabilidade do ano de 2023 da LATAM®, GOL® e AZUL®, a fim de se identificar as práticas sustentáveis comuns e influências institucionais. A análise de conteúdo dos relatórios foi realizada utilizando-se dos critérios definidos pela Global Reporting Initiative (GRI) dentro das dimensões sociais, ambientais e econômicas.

A relevância da pesquisa é sustentada pelo contexto atual, onde a sustentabilidade deixou de ser necessária apenas para se atender a demandas regulatórias e assumiu o papel como um dos pilares centrais nas estratégias corporativas. Para atender o objetivo apresentado, após a presente introdução, abordou-se a fundamentação teórica que discute a Teoria Institucional, o isomorfismo institucional e a sustentabilidade no contexto corporativo. A metodologia da pesquisa é descrita em detalhes na seção subsequente, destacando a abordagem qualitativa e os critérios de análise utilizados. Na quarta seção, são apresentados e discutidos os resultados da análise dos relatórios de sustentabilidade das empresas do setor aéreo brasileiro. Por fim, a seção de considerações finais resume as principais conclusões do estudo e sugere direções para pesquisas futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Teoria Institucional e Isomorfismo Institucional

A Teoria Institucional se apresenta como uma abordagem que busca compreender como as organizações são capazes de se adaptar às pressões do ambiente que as cercam, incluindo as expectativas da sociedade, valores e normas. Por conseguinte, essa visão teórica traz que as organizações não são influenciadas apenas por fatores que aprimoram sua eficiência econômica, mas também por pressões do ambiente, tais como normas governamentais, fatores culturais e expectativas sociais (Meyer; Rowan, 1977; Scott, 1995; DiMaggio; Powell, 2007).

A evolução da Teoria Institucional é evidenciada a partir do estudo de Meyer e Rowan (1977), que introduzem os chamados “mitos racionais”, conceito esse que trata que frequentemente as estruturas organizacionais trabalham como o intuito de legitimar a organização na sociedade ao invés de buscar a eficiência econômica. Ainda, de acordo com os autores as organizações têm propensão a adotar práticas e estruturas que já estão legitimadas

no ambiente institucional ao qual estão inseridas como forma de se obter legitimidade e mitigar incertezas, aumentando conseqüentemente as chances de sobrevivência.

O Isomorfismo Institucional, por sua vez, se apresenta como peça fundamental para entender como as organizações tendem a se assemelhar umas às outras ao institucionalizar práticas e estruturas. Ao abordarem o tema, DiMaggio e Powell (2007) identificam e apresentam três mecanismos pelos quais acontece o isomorfismo institucional, sendo eles o isomorfismo coercitivo, o isomorfismo mimético e o isomorfismo normativo.

O isomorfismo coercitivo é apresentado como resultado das pressões formais e informais que são exercidas sobre as organizações, sejam essas por outras organizações que detém maior influência, por órgãos reguladores e, também, por leis, regulamentos e contratos aos quais as organizações são obrigadas a se adaptar para conseguir sua legitimidade e acesso a recursos (DiMaggio; Powell, 2007).

Por sua vez, DiMaggio e Powell (2007) descrevem que o isomorfismo mimético ocorre principalmente em ambientes incerto e em situações em que se tem objetivos ambíguos, levando as organizações a uma tendência de imitar outras que já são consideradas bem-sucedidas. Também, os autores destacam que esse tipo de isomorfismo pode ocorrer de forma não intencional, percebido principalmente na transferência de funcionários e de forma consciente, principalmente notado através das assessorias e consultorias.

Por fim, o isomorfismo por pressões normativas está relacionado principalmente a profissionalização, ou seja, enquanto internamente nas organizações os profissionais podem possuir características e competências distintas, eles irão possuir muitas semelhanças quando analisamos suas contrapartes profissionais em outras organizações (DiMaggio; Powell, 2007). Os principais instrumentos das pressões normativas estão relacionados a educação formal e ao crescimento das redes profissionais que permeiam as organizações (DiMaggio; Powell, 2007).

Embora seja visto como forma de mitigar incertezas, propiciar legitimidade e acesso a recursos dentro do campo organizacional, o isomorfismo institucional pode resultar em uma falta de inovação e em uma rigidez estrutural, o que dificultaria a adaptação a mudanças no ambiente externo. Ademais, o isomorfismo institucional subestima as organizações quanto a capacidade que elas possuem em resistir e a influenciar as pressões institucionais as quais são submetidas. (Oliver, 1991; Meyer; Rowan, 1977; Tolbert; Zucker, 1999; Magro et al., 2023).

Também, destaca-se os estudos mais recentes que apontam que as pressões normativas, miméticas e coercitivas se entrelaçam, promovendo tanto a homogeneização quanto a adaptação, conforme as organizações buscam legitimidade e eficiência, demonstrando que as

organizações exercem um papel ativo na negociação e adaptação às demandas institucionais, refletindo uma dinâmica complexa entre conformidade e resistência (Misoczky, 2005; Ribeiro, 2011).

Magro et al. (2023) ao analisarem a influência do isomorfismo coercitivo nas práticas de controladoria pública em municípios do estado do Paraná destacaram que as pressões coercitivas resultam em uma maior aderência às exigências legislativas, mas limita a criatividade e autonomia dos profissionais, afetando negativamente sua capacidade de inovação. Por sua vez, Callado e De Pinho (2014) investigaram a presença de isomorfismo mimético nas práticas de gestão de custos entre micro e pequenas empresas nos setores comercial e de prestação de serviços e identificaram práticas de gestão de custos similares às de empresas maiores, evidenciando uma tendência de imitação entre elas.

O isomorfismo normativo foi analisado por Misoczky (2006) no contexto das organizações de saúde brasileiras e foi possível concluir que a homogeneização nas práticas de saúde é influenciada por uma combinação de pressões normativas e estratégias de autorregulação, refletindo a busca por legitimidade no contexto profissional.

2.2 Sustentabilidade organizacional

Elkington (1998) apresenta que a sustentabilidade organizacional está relacionada a capacidade das organizações em manter sua viabilidade econômica, ao passo que são capazes de reduzir os impactos negativos no meio ambiente e ampliar o bem-estar social. Em sua obra, Elkington (1998) propõe o conceito de Triple Bottom Line, que atualmente é amplamente aceito e utilizado pelas empresas, no qual trata que as empresas devem focar em três pilares: econômico, ambiental e social para se legitimarem como organizações sustentáveis. Para o autor, essas três dimensões são interdependentes e essenciais para a construção de uma estratégia de sustentabilidade eficaz, especialmente em setores com grande impacto ambiental.

Para Elkington (1998), no que se refere à dimensão econômica, a sustentabilidade envolve a capacidade das organizações em manter sua viabilidade financeira a longo prazo, ao passo que incorporam práticas que promovam a eficiência e a redução de custos, como a adoção de tecnologias limpas e processos produtivos mais eficientes.

A dimensão ambiental, por sua vez, refere-se às ações e estratégias que visam minimizar os impactos negativos das operações empresariais sobre o meio ambiente. Isso inclui a gestão eficiente dos recursos naturais, a redução das emissões de poluentes e a implementação de práticas de economia circular (Elkington, 1998). Por fim, a dimensão social abrange o

compromisso das empresas com o bem-estar das comunidades e das partes interessadas. Isso implica na promoção de condições de trabalho justas, investimentos em desenvolvimento comunitário, diversidade e inclusão, e a garantia de que as operações empresariais não prejudiquem a saúde e a segurança dos indivíduos (Elkington, 1998).

Hart e Dowell (2011) destacam que as organizações têm adotado diversas práticas com o intuito de promover a sustentabilidade, tais como estratégias de eficiência energética, uso de materiais recicláveis e renováveis e a gestão de resíduos. Porter e Kramer (2006) e González-Benito e González-Benito (2010) corroboram essa visão ao apresentarem em seus estudos que a adoção de práticas sustentáveis e de sistemas de gestão ambiental proporciona a organizações redução de custos operacionais, aumento de eficiência, melhoria da imagem institucional, atração e retenção de funcionários e acesso a novos mercados.

Entretanto, apesar dos benefícios da adoção de práticas sustentáveis, tais práticas ainda encontram resistências nas organizações, que estão relacionadas aos custos de investimento necessários para a adoção, falta de conhecimento por parte dos gestores e a resistência cultural dentro das organizações. Além disso, pode-se destacar que existe uma necessidade de se estabelecer métricas padronizadas para se avaliar o desempenho sustentável das organizações (Delmas; Toffel, 2008; Hubbard, 2009).

Nesse sentido, os critérios definidos pela Global Reporting Initiative (GRI), vem ganhando relevância na construção de relatórios de sustentabilidade capazes de mensurar o desempenho sustentável das organizações (Campos et al., 2013). A GRI é uma instituição holandesa sem fins lucrativos constituída por uma rede internacional de empresas, associações civis e outras organizações, que tem declara como objetivo fazer com que as organizações deem a mesma importância que dão aos relatórios financeiros a relatórios de sustentabilidade (Campos et al., 2013).

E, atualmente, os relatórios de sustentabilidade tornaram-se uma ferramenta pela qual as organizações comunicam suas práticas sustentáveis e seu desempenho ambiental e social (Campos et al., 2013). Emergidos como uma resposta a pressões da sociedade para maior transparência a comportamentos empresariais, tais como acidentes, escândalos ambientais, sociais e econômicos, esses relatórios, em sua maioria, contribuem para que as organizações influenciem e sejam influenciadas pelas práticas presentes no ambiente institucional ao qual estão inseridas (Daub, 2007).

No contexto brasileiro, Calixto (2013) e Cressoni et al. (2024) destacam que análise dos relatórios de sustentabilidade de empresas brasileiras revela que muitas utilizam esses

documentos como ferramentas de marketing, promovendo uma imagem de responsabilidade socioambiental sem, de fato, implementar mudanças substanciais em suas práticas operacionais. Esse fenômeno, conhecido como *greenwashing*, leva a uma desconfiança crescente por parte dos stakeholders, que buscam informações mais transparentes e representativas das atividades empresariais.

O *greenwashing* refere-se à prática em que empresas transmitem uma imagem falsa ou enganosa sobre a sustentabilidade de seus produtos, serviços ou operações. Segundo De Freitas Netto et al. (2020), o fenômeno é caracterizado por duas ações principais: desempenho ambiental insatisfatório e comunicação positiva sobre o desempenho ambiental. Essa prática pode ocorrer tanto no nível da empresa quanto no nível do produto, abrangendo desde a divulgação seletiva de informações até a utilização de elementos visuais e simbólicos que evocam a natureza para induzir percepções falsas sobre a "sustentabilidade" de uma marca.

3. MÉTODOS

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa explicativa. Conforme Gil (2008), o principal objetivo da pesquisa explicativa é identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência do fenômeno estudado. Segundo Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa qualitativa é especialmente útil para investigar percepções, atitudes e experiências, permitindo a coleta de dados ricos e significativos dentro do contexto. Além disso, a abordagem qualitativa foi selecionada por sua capacidade de oferecer uma compreensão profunda e detalhada dos fenômenos sociais, considerando a subjetividade envolvida.

A definição do setor a ser analisado na presente pesquisa se deu pela relevância que o setor aéreo tem ao analisarmos o contexto da emissão dos gases que geram o efeito estufa (GEE). Sanqueta e Silva (2014) destacam que 2% do CO₂, principal gás causador do efeito estufa, é emitido pela queima de combustíveis da aviação. Alinhado a isso, no Brasil, o setor da aviação comercial vem apresentando forte recuperação no contexto pós-pandemia de COVID-19, representando em 2022 0,8% do PIB (Produto Interno Bruto) do país, além de ser responsável por 1% dos empregos gerados e 3,2% dos salários pagos aos trabalhadores (ANAC, 2023).

Assim, para a análise do estudo, foram selecionadas as três maiores empresas do setor da aviação comercial brasileira em número de passageiros transportados em 2023, sendo elas LATAM®, GOL® e AZUL® (ANAC, 2024). Segundo dados divulgados pela Agência de Comunicação do Governo Federal (2024), em 2023 essas três companhias representaram 99,5%

dos passageiros transportados em voos domésticos, possuindo a LATAM® 37,8% de participação, a GOL® 33,3% de participação e, por fim a AZUL® com 28,4% de participação. Dessa forma, garante-se que as empresas selecionadas são capazes de representar o setor da aviação comercial brasileira de modo geral (Bardin, 2011). Assim, a pesquisa foi realizada analisando o relatório de sustentabilidade dessas três empresas, obtidos através do Portal de Relação com Investidores de cada uma, do ano de 2023.

A adoção dos relatórios de sustentabilidade das organizações selecionadas para construção da análise ocorreu seguindo o conceito de Triple Botton Line (Elkington, 1998), uma vez que os relatórios apresentam as três dimensões (econômica, ambiental e social) necessárias para se classificar uma organização como sustentável. Dessa forma, quanto a obtenção dos dados, a pesquisa classifica-se como documental. Gil (2008) ressalta que esse método de pesquisa envolve a utilização de dados já existentes sobre um tema, porém não analisados ou não explorados da maneira que o pesquisador pretende investigar.

Para a análise dos relatórios, a exemplo de estudos realizados anteriormente (Jacomossi; Casagrande; Reis, 2015; Silva; da Costa Coelho; Cavalcante, 2016), utilizou-se os critérios definidos pela Global Reporting Initiative (GRI) para a construção de relatórios de sustentabilidade. As dimensões utilizadas na análise foram a social, ambiental e econômica, alinhado aos objetivos de análise do Triple Botton Line (Elkington, 1998).

Tabela 1 – Aspectos metodológicos

Aspecto	Descrição
Corpus de Pesquisa	O corpus da pesquisa consiste nos relatórios de sustentabilidade das três principais companhias aéreas brasileiras: LATAM®, GOL® e AZUL®. Esses documentos fornecem uma visão geral das práticas sustentáveis adotadas por cada empresa, refletindo sua resposta às pressões institucionais e regulatórias no setor aéreo.
Extensão	A análise abrange três relatórios de sustentabilidade, um de cada empresa, que foram publicados no ano de 2023. Esses relatórios são documentos extensos que detalham as iniciativas e os resultados relacionados às práticas de sustentabilidade em várias dimensões.
Período Considerado	O estudo foca exclusivamente no ano de 2023, um período significativo, pois reflete as operações das empresas durante um ano de recuperação pós-pandemia, com crescente foco na sustentabilidade e nas exigências ambientais.
Critérios de Seleção	As empresas foram selecionadas com base em sua participação de mercado em 2023, medida pelo número de passageiros transportados, representando coletivamente 99,5% do mercado de aviação comercial doméstica no Brasil. Essa representatividade assegura que as empresas analisadas sejam um reflexo fiel do setor como um todo.
Fonte dos Dados	Os relatórios de sustentabilidade foram obtidos através dos portais de Relação com Investidores de cada empresa, garantindo a autenticidade e a relevância das informações utilizadas na análise.

Abordagem de Análise	A análise dos relatórios foi conduzida com base nos critérios da Global Reporting Initiative (GRI), a exemplo de estudos realizados anteriormente (Jacomossi; Casagrande; Reis, 2015; Silva; da Costa Coelho; Cavalcante, 2016), pois fornecem um conjunto padronizado de diretrizes para reportar práticas sustentáveis. Foram avaliadas as dimensões social, ambiental e econômica, em alinhamento com o conceito de Triple Bottom Line de Elkington (1998), para fornecer uma visão integrada da sustentabilidade corporativa.
Método de Análise	Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo conforme Bardin (2011), que permite a extração sistemática e objetiva de informações dos relatórios.

Fonte: o autor

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste estudo consiste em analisar os relatórios de sustentabilidade das empresas do setor aéreo brasileiro sob a perspectiva do isomorfismo institucional. Assim, utilizando-se dos critérios definidos pela Global Reporting Initiative (GRI), buscou-se identificar a presença de isomorfismo nas práticas sustentáveis das empresas AZUL®, GOL® e LATAM® no ano de 2023. Especificamente, buscou-se identificar como essas empresas adotam práticas sustentáveis similares devido às pressões institucionais, avaliando as dimensões sociais, ambientais e econômicas.

A tabela 2 (dois) apresenta os critérios definidos pela GRI para tratar da dimensão social das organizações. Ao realizar a análise dos dados obtidos, marcou-se em verde os critérios que estão claramente presentes nos relatórios de sustentabilidade, em cor laranja os critérios que estão parcialmente evidenciados, em maioria dos casos mostrados apenas como notas de rodapé ou de final de texto e, em cor branca foram marcados os critérios ausentes nos relatórios. Vale ressaltar que nos critérios de Privacidade do Cliente e Assédio, as organizações atribuem o suprimento de parte dessas informações a Lei Geral de Proteção de Dados nº 13.709/2018. Seguiu-se esse mesmo esquema de cores e relação de presença nas análises posteriores das dimensões econômicas e ambiental.

Tabela 2 - Análise da dimensão social

Dimensão	Critério GRI	AZUL 2023	GOL 2023	LATAM 2023
Social	GRI 401: Emprego			
Social	GRI 402: Relações Trabalhistas			
Social	GRI 403: Saúde e Segurança no Trabalho			
Social	GRI 404: Treinamento e Educação			
Social	GRI 405: Diversidade e Igualdade de Oportunidades			
Social	GRI 406: Não Discriminação			
Social	GRI 407: Liberdade de Associação e Negociação Coletiva			
Social	GRI 408: Trabalho Infantil			
Social	GRI 409: Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo			
Social	GRI 410: Segurança das Práticas de Segurança			
Social	GRI 411: Direitos dos Povos Indígenas			
Social	GRI 412: Avaliação de Direitos Humanos			
Social	GRI 413: Comunidades Locais			
Social	GRI 414: Avaliação Social de Fornecedores			
Social	GRI 415: Políticas Públicas			
Social	GRI 416: Saúde e Segurança do Cliente			
Social	GRI 417: Marketing e Rotulagem			
Social	GRI 418: Privacidade do Cliente			
Social	GRI 419: Conformidade Socioeconômica			

	Informação Completamente Evidenciada
	Informação Parcialmente Evidenciada
	Não apresenta a informação

Fonte: o autor

Ao analisar o critério GRI 401, presente no relatório das três empresas estudadas, é possível notar pontos de paridade entre o programa Chega Mais da AZUL® e o *Conociéndonos* da LATAM®. Ambos os programas têm por intuito realizar intercâmbio de funcionários entre postos de trabalho com o intuito de promover conexões, troca de cultura e experiências a seus funcionários. A GOL® não apresenta ações relacionadas ao critério, se restringindo apenas a apresentação de números relacionados a treinamentos e contratações. Assim, observa-se isomorfismo mimético, com os programas similares entre a AZUL® e a LATAM®, conforme destacado por Callado e De Pinho (2014), esse comportamento mimético mostra que as companhias buscam imitar práticas consideradas bem-sucedidas no campo organizacional.

O critério GRI 403, relacionado a saúde e segurança do trabalho, também está presente nos relatórios das três organizações. Dentro desse critério, as três empresas dão ênfase a implementação e execução do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), obrigatório no âmbito da Norma Regulamentar (NR) nº 9 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) a todas as empresas que contratam empregados nesse regime. Quando analisado a programas implementados dentro desse critério, é possível identificar dois programas semelhantes, sendo eles o Programa de Prevenção e Controle do Tabagismo da AZUL® e o Vida Sem Tabaco da GOL®, ambos com o intuito de apoiar os funcionários que desejam parar de fumar. Nesse critério, tanto o programa de PPRA quanto as ações de antitabagismo refletem o isomorfismo coercitivo, conforme as empresas se ajustam a normas e pressões sociais, assim como descrito por Magro et al. (2023) que destacaram como essas pressões influenciam a homogeneização das práticas organizacionais.

Por sua vez, o GRI 405 que trata sobre diversidade e igualdade de oportunidades, também presente nos três relatórios, possui tratamento diferente nas organizações estudadas. A AZUL® se limita a apresentar os números atuais relacionados a equidade de gênero nos cargos da companhia. Já GOL® e LATAM®, além da apresentação desses números, reconhecem a necessidade de se promover a equidade de gênero nas suas operações. A LATAM® apresenta o compromisso que até 2030 promoverá a proporção de 40% de mulheres e 60% de homens no seu quadro funcional e utilizará de sua Política Global de Diversidade e Inclusão durante os processos de recrutamento e seleção. Por fim, a GOL® apesar de reconhecer a necessidade de promoção da equidade, não firma diretamente um compromisso em números, porém cita que o programa Elas Decolam executará ações nesse sentido. Essa busca pela diversidade e equidade ilustra o isomorfismo normativo, onde as pressões profissionais e sociais influenciam as práticas organizacionais (DiMaggio e Powell, 2007; Misoczky, 2006).

No critério GRI 414, GOL® e AZUL® apresentam em seus relatórios a utilização de *Due Diligence* e corrupção na análise de novos e atuais fornecedores com o intuito de garantir isonomia nas partes. Também, ambas companhias reforçam a aplicação do código interno de ética e conduta no processo de seleção de novos fornecedores e na manutenção de contratos existentes. Essas práticas evidenciam a influência do isomorfismo coercitivo, onde a aderência a normas e regulamentos é uma resposta às pressões do ambiente institucional (Meyer e Rowan, 1977; Scott, 1995).

Na sequência, ao analisarmos a dimensão econômica, dos seis critérios presentes, apenas dois são evidenciados nos relatórios das três empresas e outros dois são evidenciados em apenas duas, como é possível observar na tabela 3 (três).

Tabela 3 - Análise da dimensão econômica

Dimensão	Critério GRI	AZUL 2023	GOL 2023	LATAM 2023
Econômica	GRI 201: Desempenho Econômico			
Econômica	GRI 202: Presença no Mercado			
Econômica	GRI 203: Impactos Econômicos Indiretos			
Econômica	GRI 204: Práticas de Aquisição			
Econômica	GRI 205: Anticorrupção			
Econômica	GRI 206: Comportamento Anticompetitivo			

	Informação Completamente Evidenciada
	Informação Parcialmente Evidenciada
	Não apresenta a informação

Fonte: o autor

Analisando o critério GRI 201, as três empresas apresentam seu desempenho econômico com base na Lei nº 6.404/1976, que define a obrigatoriedade da divulgação das demonstrações financeiras para empresas listadas em bolsas de valores.

Já o critério GRI 203 é apresentado pela AZUL® e LATAM®. Ambas as companhias atribuem a seus impactos indiretos o transporte de cargas, pois segundo os relatórios essa ação contribui diretamente para o desenvolvimento econômico do país. Também, nos dois relatórios analisados é apresentado o engajamento social como forma de impacto indireto. Esse impacto se apresenta em passagens doadas para voluntários em casos de tragédias, transporte de cargas relacionadas a ajudas humanitárias, além de ressaltar parcerias com Organizações Não Governamentais (ONGs) locais para apoio de projetos de desenvolvimento sustentável. Essas ações refletem o isomorfismo mimético, onde as empresas buscam imitar práticas que já são reconhecidas e aceitas socialmente, visando aumentar sua legitimidade (DiMaggio e Powell, 2007; Ribeiro, 2011).

Por sua vez, ao apresentar o GRI 205, a AZUL® relata seguir todos as diretrizes e leis nacionais e internacionais ao tratar o combate a corrupção, o Código de Ética e Conduta da companhia e aplicação de treinamento periódico em seus funcionários a respeito do tema. A LATAM® também apresenta seguir as leis anticorrupção de todos os países nos quais mantém operações, além de treinamentos sobre o tema na admissão dos funcionários e de forma periódica. Já na GOL®, além dos treinamentos citados nas outras duas companhias, também

ressalta-se o monitoramento das interações entre funcionários e agentes públicos. Vale destacar que os três relatórios apresentam a existência de canais anônimos para denúncias de corrupção dos funcionários, o que remete a presença do isomorfismo normativo, onde a profissionalização dos empregados tende a gerar práticas igualitárias entre empresas (DiMaggio; Powell, 2007).

Por fim, ao analisar a dimensão ambiental, conforme exposto na tabela 4 (quatro), nota-se que proporcionalmente essa dimensão possui maior adesão a critérios das três organizações ao mesmo tempo, sendo possível observar essa questão em cinco dos oito critérios analisados.

Tabela 4 - Análise da dimensão ambiental

Dimensão	Critério GRI	AZUL 2023	GOL 2023	LATAM 2023
Ambiental	GRI 301: Materiais			
Ambiental	GRI 302: Energia			
Ambiental	GRI 303: Água e Efluentes			
Ambiental	GRI 304: Biodiversidade			
Ambiental	GRI 305: Emissões			
Ambiental	GRI 306: Efluentes e Resíduos			
Ambiental	GRI 307: Conformidade Ambiental			
Ambiental	GRI 308: Avaliação Ambiental de Fornecedores			

	Informação Completamente Evidenciada
	Informação Parcialmente Evidenciada
	Não apresenta a informação

Fonte: o autor

Ao tratar do critério relacionado a energia, GRI 302, as três organizações analisadas apresentam os dados de consumo de energia elétrica em suas operações e da utilização de combustível por suas aeronaves, além de enfatizarem a substituição progressiva do querosene comum para o bioquerosene no abastecimento dos aviões. A GOL® ainda destaca a substituição de aeronaves mais antigas pelo modelo Boeing® 737-MAX, que são 15% mais eficientes no consumo de combustível. Essas ações, além de indicarem uma resposta às pressões coercitivas, exercidas principalmente por meio da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas e da PL 2148/15 que trata sobre a emissão dos GEE em âmbito nacional, também refletem uma busca por inovação sustentável, conforme sugerido por Hart e Dowell (2011).

Quando trata-se das emissões de GEE, compreendido no GRI 305, todos os relatórios atribuem a emissão de GEE a utilização das aeronaves. Nesse critério, é possível notar o alinhamento das companhias a chamada Agenda 2030 da ONU, pois trazem ações e metas para a compensação do carbono emitido na atmosfera. Nesse sentido, a LATAM® tem por objetivo compensar 100% da sua emissão de carbono até 2030, enquanto a GOL® apresenta o mesmo objetivo, porém até o ano de 2050. A AZUL®, por sua vez, tem por objetivo até 2030 compensar 50% das suas emissões. Essas metas refletem uma resposta direta às pressões coercitivas globais, alinhadas ao que DiMaggio e Powell (2007) descrevem como conformidade regulatória.

Por fim, no GRI 308 de avaliação ambiental de fornecedores, as três companhias citam seguir os critérios dos seus códigos ambientais na seleção e aquisição de novos contratos, além

de reforçarem seguir as leis vigentes nos países de aquisição ou de execução dos serviços contratados. Essa prática reflete o isomorfismo coercitivo, uma vez que as empresas se veem obrigadas a alinhar suas operações às regulamentações e padrões ambientais estabelecidos, garantindo assim a conformidade legal e a legitimidade perante os stakeholders (DiMaggio; Powell, 2007).

Visto o exposto, pode-se concluir que a análise dos relatórios revela uma tendência isomórfica entre as companhias no que diz respeito a práticas sustentáveis. Essa tendência pode ser notada inclusive na utilização dos critérios da Global Reporting Initiative (GRI) para estruturação e divulgação das informações relacionadas a sustentabilidade, uma vez que sua utilização não se faz obrigatória. Como destacado por Daub (2007) a elaboração e divulgação desses relatórios surgiram como resposta a pressões exercidas pela sociedade por maior transparência por parte das organizações.

Na dimensão social, pode-se perceber que as empresas analisadas demonstram um alto grau de compromisso com a saúde e segurança no trabalho, seguindo rigorosamente as normas e legislações vigentes. A implementação de programas como o PPRA citado nos três relatórios, ilustra a influência do isomorfismo coercitivo.

Também, como destacado por DiMaggio e Powell (2007) esse tipo de isomorfismo pode ser resultado das pressões informais sobre a organização. Percebe-se essa vertente nas ações promovidas pela GOL® e AZUL® contra o uso do tabaco, refletindo as pressões sociais contra o tabagismo. Outro exemplo de pressões informais está presente nos relatórios da GOL® e LATAM®, relacionados à equidade de gênero. Ambas as empresas implementaram programas específicos com o intuito de promover a equidade de gênero em suas operações.

Ainda, nesse contexto do isomorfismo coercitivo, ressalta-se a adoção do bioquerosene nas empresas, como resultado da pressão exercida pela Agenda 2030 da ONU no que se refere a redução e/ou compensação das emissões de carbono. Além dessa adoção, a GOL® também apresenta a troca de aeronaves por modelos mais eficientes como forma de adequação a essa agenda.

Já ao analisarmos o isomorfismo mimético, utilizado e percebido principalmente em ambientes incertos (DiMaggio; Powell, 2007), pode-se inferir que a ação executada pelas empresas GOL® e LATAM® na doação de passagens para voluntários em casos de tragédias, transporte de cargas relacionadas a ajudas humanitárias e de parcerias com ONGs locais para apoio de projetos de desenvolvimento sustentável, se encaixam nessa perspectiva. Também, nessa abordagem isomórfica, pode-se englobar os canais de denúncia anticorrupção e assédio

presentes nas organizações estudadas. Ao adotarem e executarem ações desse cunho as empresas estão buscando promover a responsabilidade social corporativa, imitando ações bem-sucedidas já implementadas no setor.

Ademais, nota-se a influência de isomorfismo normativo, que conforme descrito por DiMaggio e Powell (2007), em muitos casos se manifesta através da profissionalização e do estabelecimento de padrões educacionais e de treinamento semelhantes entre as empresas. Assim, os treinamentos de ética anticorrupção presentes nas três companhias são exemplos das pressões normativas.

Para concluir, ressalta-se ainda que a partir da análise dos relatórios de sustentabilidade da presente pesquisa, pode-se inferir a presença de *greenwashing*. Ao utilizar termos vagos e falta de evidências concretas sobre algumas alegações ambientais, as empresas podem estar se engajando em *greenwashing* como uma resposta às pressões institucionais. O isomorfismo coercitivo também está presente, já que as empresas se veem obrigadas a aderir a normas e regulamentos ambientais para manter a legitimidade, mas podem optar por comunicar apenas o mínimo necessário para cumprir essas exigências, sem necessariamente adotar práticas efetivas de sustentabilidade.

A tendência de *greenwashing*, impulsionada pelo isomorfismo institucional, resulta em uma homogeneização das práticas de sustentabilidade que, em muitos casos, são mais simbólicas do que substanciais. Isso destaca a importância de se desenvolver mecanismos de verificação e transparência mais rigorosos para garantir que as ações comunicadas pelas empresas reflitam verdadeiramente seus compromissos com a sustentabilidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos relatórios de sustentabilidade das empresas do setor aéreo brasileiro é possível inferir que existe a influência do isomorfismo institucional quando olhamos para as suas práticas sustentáveis. Ao adotar critérios semelhantes definidos pela Global Reporting Initiative (GRI) nas dimensões social, econômica e ambiental, as companhias AZUL®, GOL® e LATAM® evidenciam a influência das pressões coercitivas, miméticas e normativas descritas pela Teoria Institucional.

Os resultados obtidos indicam que, embora existam práticas distintas, é notável a presença de similaridade nas ações e programas relacionados à saúde e segurança no trabalho, diversidade e igualdade de oportunidades, combate à corrupção e gestão ambiental. Esse alinhamento sugere que as empresas do setor aéreo buscam não apenas atender às exigências

regulatórias, mas também legitimar suas operações perante os stakeholders, promovendo a transparência e a responsabilidade social corporativa. Ademais, a análise revela indícios de práticas de *greenwashing*, onde algumas empresas podem estar utilizando comunicação ambiental positiva para mascarar desempenhos ambientais insatisfatórios. Isso reforça a necessidade de mecanismos de verificação e transparência mais rigorosos, garantindo que as práticas comunicadas sejam efetivamente implementadas e tragam benefícios reais ao meio

Porém, a predominância do isomorfismo pode limitar a inovação e a capacidade de adaptação das organizações a mudanças no ambiente externo, apontando a necessidade de um equilíbrio entre a conformidade às normas institucionais e a busca por diferenciação competitiva. Assim, o presente estudo contribui para o entendimento das dinâmicas institucionais no contexto da sustentabilidade corporativa no setor aéreo brasileiro, porém destaca a importância de práticas não institucionalizadas para enfrentar os desafios ambientais e sociais futuros (Oliver, 1991; Meyer; Rowan, 1977; Tolbert; Zucker, 1999).

Para pesquisas futuras, sugere-se a análise de outros setores econômicos para verificar a presença e o impacto do isomorfismo institucional em suas práticas sustentáveis. Além disso, investigar a eficácia de práticas inovadoras que diverjam com o padrão isomórfico estabelecido, pode proporcionar uma visão mais ampla e diversificada sobre a sustentabilidade corporativa.

6. REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO DO GOVERNO FEDERAL, 2024. Disponível em: <https://agenciagov.ebc.com.br/>. Acesso em: 01 junho 2024.

ANAC – AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/anac/pt-br>. Acesso em: 01 junho 2024.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1ª ed. São Paulo. Editora Almedina, 2011.

CALIXTO, Laura. A divulgação de relatórios de sustentabilidade na América Latina: um estudo comparativo. **Revista de Administração**, v. 48, n. 4, p. 828-842, 2013.

CALLADO, Antônio André Cunha; DE PINHO, Marco Aurélio Benevides. Evidências de isomorfismo mimético sobre práticas de gestão de custos entre micro e pequenas empresas de diferentes setores de atividade. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 25, n. 2, p. 119-137, 2014.

CAMPOS, Lucila Maria de Souza; SEHNEM, Simone; OLIVEIRA, Murilo de Alencar Souza; ROSSETTO, Adriana Marques; COELHO, Ana Lúcia de Araújo Lima; DALFOVO, Michael Samir. Relatório de sustentabilidade: perfil das organizações brasileiras e estrangeiras segundo o padrão da Global Reporting Initiative. **Gestão & Produção**, v. 20, p. 913-926, 2013.

CRESSONI, Otávio Agostini; BENEDICTO, Samuel Carvalho; SILVA, Luiz Henrique Vieira; BITTENCOURT, Josias Jacintho; SUGAHARA, Cibele Roberta. Relatório de sustentabilidade: perfil de grandes empresas brasileiras segundo o padrão da Global Reporting Initiative. **Gestão & Regionalidade**, v. 40, n. fluxo contínuo, p. 0-0, 2024.

DAUB, Claus-Heinrich. Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach. **Journal of cleaner production**, v. 15, n. 1, p. 75-85, 2007.

DE FREITAS NETTO, Sebastião Vieira; SOBRAL, Marcos Felipe Falcão; RIBEIRO, Ana Regina Bezzera; SOARES, Gleibson Robert da Luz. Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. **Environmental Sciences Europe**, v. 32, p. 1-12, 2020.

DELMAS, Magali A.; TOFFEL, Michael. Organizational responses to environmental demands: Opening the black box. **Strategic management journal**, v. 29, n. 10, p. 1027-1055, 2008.

DIMAGGIO, Paul Joseph; POWELL, Walter W. Jaula de Ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. In: CALDAS, M.; BERTERO, O. **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007, P. 117-142.

ELKINGTON, John. Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. **Environmental quality management**, v. 8, n. 1, p. 37-51, 1998.

FASAN, Marco. Relatórios de sustentabilidade na perspectiva da União Europeia-EU: Estado da arte e oportunidades de pesquisa. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 23, n. 1, p. 1-4, 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6º ed. São Paulo. Editora Atlas, 2008.

GRI – Global Reporting Initiative 2023. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/>. Acesso em: 15 maio 2024.

GONZÁLEZ-BENITO, Javier; GONZÁLEZ-BENITO, Óscar. A study of determinant factors of stakeholder environmental pressure perceived by industrial companies. **Business Strategy and the Environment**, v. 19, n. 3, p. 164-181, 2010.

HART, Stuart L.; DOWELL, Glen. A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After. **Journal of management**, v.37, n. 5, p. 1464-1479, 2011.

HUBBARD, Graham. Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. **Business strategy and the environment**, v. 18, n. 3, p. 177-191, 2009.

JACOMOSSI, Fellipe André; CASAGRANDE, Rodrigo Moreira; DOS REIS, Lucianos Gomes. O isomorfismo nos relatórios de sustentabilidade: uma análise das empresas brasileiras que compõem o Dow Jones Sustainability Index. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 4, n. 2, p. 49-64, 2015.

LEE, David S. et al. The contribution of global aviation to anthropogenic climate forcing for 2000 to 2018. **Atmospheric environment**, v. 244, p. 117834, 2021.

KHADILKAR, Harshad; BALAKRISHNAN, Hamsa. Estimation of aircraft taxi fuel burn using flight data recorder archives. **Transportation Research Part D: Transport and Environment**, v. 17, n. 7, p. 532-537, 2012.

MAGRO, Cristian Baú Dal; SILVA, Jefferson Danghi; ZANIN, Antonio; LEITE, Mauricio. Drivers do isomorfismo coercitivo e normativo na controladoria pública. **Desafio Online**, v. 11, n. 3, p. 448-471, 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American journal of sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MISOCZKY, Maria Ceci. O isomorfismo normativo e a análise de organizações de saúde. **RAE eletrônica**, v. 4, 2006.

OLIVER, Christine. Strategic responses to institutional processes. **Academy of management review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review**, v.84, n.12, p. 78-92, 2007.

SANQUETTA, Carlos Roberto; DA SILVA, Rafael Willian. Emissões de Gases de Efeito Estufa Geradas por Aeronaves Militares T-25 E T-27, Na Base Aérea de Pirassununga-SP. **Holos Environment**, v. 14, n. 2, p. 175-184, 2014.

SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations**. SAGE publications. Inc USA, 1995.

SILVA, Nathália Etyenne Figueira; DA COSTA COELHO, Pedro Felipe; CAVALCANTE, Carlos Eduardo. Isomorfismo e sustentabilidade: análise nas empresas do setor elétrico brasileiro. **Exacta**, v. 14, n. 2, p. 251-268, 2016.

TOLBERT, Pamela A.; ZUCKER, Lynne G. A institucionalização da Teoria Institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. V. 1, São Paulo: Atlas, 1999, P. 196-219