

CULTURA ORGANIZACIONAL E SUSTENTABILIDADE HÍDRICA: PRÁTICAS E DESAFIOS ODS 12

Ana Lúcia Ferreira Ramos (Universidade de Taubaté)
Marilsa de Sá Rodrigues (Universidade de Taubaté)
Marcia Oliveira (Universidade de Taubaté)
Luiz Antônio Perrone Ferreira de Brito (Universidade de Taubaté)

Resumo

Em um contexto marcado pela crescente insegurança hídrica, torna-se evidente a necessidade de intensificar o foco na sustentabilidade e na responsabilidade dentro do desempenho empresarial. Tendo em vista que as empresas são as principais consumidoras de água do país e também contribuem significativamente para a poluição hídrica, é essencial que busquem incorporar a sustentabilidade em sua cultura organizacional, principalmente no que diz respeito à adoção de práticas eficazes de gestão hídrica. Dessa forma, o presente trabalho buscou investigar de que forma as culturas organizacionais das principais empresas situadas no Litoral Norte de São Paulo influenciam na implementação de práticas sustentáveis de gestão da água e contribuem para um desenvolvimento regional sustentável. Os resultados obtidos revelam que a integração da sustentabilidade hídrica nas empresas do Litoral Norte de São Paulo apresenta variações significativas. As empresas que já incorporaram a sustentabilidade em sua cultura organizacional, tendem a adotar práticas mais eficazes de gestão da água. No entanto, muitas ainda precisam avançar na implementação e comunicação de suas ações sustentáveis. A verdadeira eficácia está diretamente ligada à profundidade da integração entre a cultura organizacional e a gestão ambiental, exigindo ações concretas e resultados mensuráveis. Para que o desenvolvimento regional sustentável seja alcançado, é crucial que as empresas fortaleçam suas práticas de gestão da água e promovam uma cultura que valorize a preservação dos recursos naturais. Além disso, é necessária a cooperação ativa entre empresas, comunidades locais e autoridades públicas, criando uma rede de compromisso com a sustentabilidade e com o futuro da região.

Palavras-chave: Desenvolvimento Sustentável; Cultura Organizacional; Sustentabilidade Empresarial; Boas práticas.

Introdução

A água é um recurso natural essencial à vida, ao desenvolvimento econômico e ao bem-estar social (Fischer, 2024).

Apesar de escassa, visto que apenas 1% da água doce do planeta está disponível para consumo (WWF, 2025), o seu uso global aumentou seis vezes nos últimos cem anos e, desde a década de 1980, continua a crescer a uma taxa de cerca de 1% ao ano, principalmente, devido à combinação do crescimento populacional,

desenvolvimento econômico e mudanças nos padrões de consumo (UNESCO, 2021, p. 2).

De acordo com Marchesan e Comassetto (2018, p. 21), os setores hegemônicos da economia (primário, secundário e terciário) pautam-se e/ou se sustentam sobre a disponibilidade e exploração dos recursos naturais, especialmente dos recursos hídricos.

A demanda global por água projetada entre 2000 e 2050 demonstra um aumento de 400% para a manufatura e de 140% para a geração de energia térmica (UNESCO, 2021, p. 8). Contudo, o crescimento real da demanda hídrica dependerá muito da implementação (ou não) de medidas para melhorar a eficiência do uso da água (UNESCO, 2023, p. 2).

Nesse contexto, para subsistir em um mundo altamente competitivo e globalizado, onde há uma pressão crescente para ampliar o foco da sustentabilidade e da responsabilidade no desempenho empresarial além do desempenho financeiro, as empresas perceberam que é fundamental a cooperação e a soma de esforços na busca pelo desenvolvimento sustentável (Lee; Saen, 2012; Meleti; Fadel; Smith, 2012, p. 256).

O desenvolvimento sustentável é aquele capaz de suprir as necessidades das gerações atuais, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações, aliando a preservação ambiental e o uso racional dos recursos naturais, ao progresso socioeconômico e político dos países (Scabin, 2023).

A reestruturação das organizações a fins de um novo modelo de gestão sustentável somente é viável por meio da cultura organizacional, cujo cerne parte dos valores da organização, de seus líderes e agentes e de todo um processo de conscientização na organização, abrangendo o plano estratégico e o elemento humano (Meleti; Fadel; Smith, 2012, p. 259-260).

Dessa forma, o objetivo do presente trabalho é investigar como as culturas organizacionais das principais empresas do Litoral Norte de São Paulo influenciam na adoção de práticas de gestão sustentável da água e contribuem para um desenvolvimento regional sustentável.

O contexto dos recursos hídricos

A água permeia todos os aspectos do desenvolvimento socioeconômico, seja para geração de energia, produção de bens de consumo, abastecimento humano, transporte, prestação de serviços e lazer, como para manter o equilíbrio dos ecossistemas terrestres (Adasa, 2022, p. 11).

A sua disponibilidade é um dos principais requisitos para o desenvolvimento humano, sendo a segurança hídrica de suma importância para o avanço social, econômico e ambiental da terra (Veriato *et al.*, 2015, p. 19).

Apesar de mais de 70% da superfície da Terra ser coberta por água, somente 3% do total de água disponível é doce, sendo que desse percentual, menos de 1% está disponível para consumo (WWF, 2025).

Os ecossistemas de água doce estão entre os mais ameaçados do mundo e a situação piora ao considerarmos que o uso da água mundial tem aumentado cerca de 1% ao ano nos últimos 40 anos (UNESCO, 2023).

A demanda de água pode sofrer alterações por conta de diversos fatores relacionados a questões econômicas, ambientais ou climáticas. Um dos principais aspectos está relacionado ao crescimento populacional, que resulta em maior necessidade de água, seja para uso direto das pessoas, seja para a produção de bens de consumo (ANA, 2024, p. 44).

Além do aumento populacional, e conseqüentemente aumento das demandas de uso de água, existem outros fatores que afetam a segurança hídrica, como: as alterações no uso da terra; a ocupação desordenada do solo; a poluição hídrica, especialmente em áreas urbanas; a mudança climática e suas conseqüências no ciclo hidrológico; além da insuficiência de investimentos em infraestrutura hídrica (ANA, 2024, p. 113).

As empresas produtoras estão entre as atividades que mais consomem água, visto que as indústrias, mineradoras, termelétricas e a agricultura no Brasil, quando somadas, representam 75,1% do consumo de água (ANA, 2024, p. 43).

Além disso, na década de 1970, durante a aceleração do processo de industrialização do país, despejar esgoto e dejetos industriais nos rios tornou-se uma prática comum. Essa cultura insustentável produziu um cenário preocupante e de

difícil reversão, onde segundo dados da organização SOS Mata Atlântica, apenas 11% dos rios brasileiros são considerados de boa qualidade (Allonda, 2021).

Logo, um dos mais urgentes desafios da humanidade está em encontrar uma medida justa e adequada que venha possibilitar o desenvolvimento humano sem, contudo, colocar em risco a sadia qualidade do meio ambiente em prol das futuras gerações (Gomes; Ferreira, 2018, p. 157).

Portanto, o paradigma da depredação ambiental precisa ceder lugar há um novo modelo de desenvolvimento, voltado para o equilíbrio dos recursos ambientais e da vida humana, de modo a sincronizar recursos e valores que venham a oportunizar a vida em todas as suas formas, onde o meio ambiente seja conservado para as populações atuais e futuras (Gomes, Ferreira, 2018, p. 157)

O desenvolvimento sustentável e as empresas

A definição de desenvolvimento sustentável surgiu em 1987, em um relatório inovador da Organização das Nações Unidas (ONU), denominado “Nosso Futuro Comum”, para propor meios de equilibrar o desenvolvimento econômico e a conservação ambiental (Scabin, 2023).

O desenvolvimento sustentável é capaz de suprir as necessidades das gerações atuais, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações e, também, procura aliar a preservação ambiental e o uso racional de recursos naturais, ao progresso socioeconômico e político dos países (Scabin, 2023).

Ele recomenda a redução do uso de recursos naturais e matérias-primas e o aumento da reutilização e da reciclagem. Também sugere a redução do consumo e o consumo sustentável e consciente (Scabin, 2023).

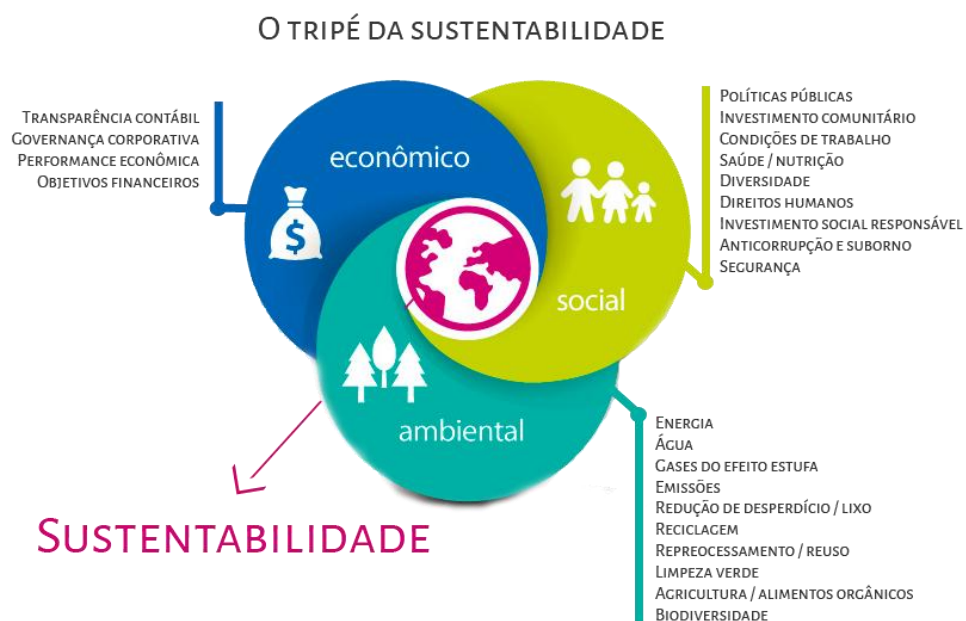
Além disso, é visto como um conceito sistêmico que incorpora os aspectos de desenvolvimento ambiental, englobando as três faces da sustentabilidade: a social, a econômica e a ambiental (Meleti, Fadel, Smith, 2012, p. 251).

Essas três faces da sustentabilidade, de acordo com Brandão (2009, p. 51), são conhecidas como o Tripé da Sustentabilidade, Triple Bottom Line (TBL) ou 3Ps (People, Planet and Profit – Pessoas, Planeta e Lucro, respectivamente) no contexto organizacional.

O TBL é um modelo originado em 1998, por Elkington, que tem como base não apenas o resultado da empresa no plano econômico, mas também os aspectos sociais e ambientais, todos eles de forma integrada (Brandão, 2009, p. 51).

O seu conceito é amplamente utilizado para descrever o desenvolvimento sustentável, colocando o desempenho organizacional em termos dos três resultados – social, econômico e ambiental (Brandão, 2009, p. 51), conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 - O tripé da sustentabilidade ou Triple Bottom Line (TBL).



Fonte: Cursos da Escola e Educação (2025).

A sustentabilidade sócio-econômico-ambiental é um valor constitucional, visto que a Constituição Federal preza concomitantemente pelo desenvolvimento social, desenvolvimento econômico e defesa e preservação do meio ambiente (Grizzi, 2008, p. 30, apud Meleti; Fadel; Smith, 2012, p. 255).

De acordo com o Artigo 225 da Constituição Federal de 1988, todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações (Brasil, 1988).

Dessa forma, têm surgido diversos estudos sobre a adoção do desenvolvimento sustentável e a necessidade de as empresas adaptarem práticas de sustentabilidade. Além disso, pode-se observar que, nos últimos anos, muitas fábricas introduziram ou alteraram políticas, produtos e/ou processos para lidar com a agressão ao meio ambiente e o bem-estar das futuras gerações, minimizar o uso de recursos e melhorar as relações entre a comunidade e os interessados (Souza; Sacomano; Kyrillos, 2017, p. 1).

A Cultura Organizacional e a gestão sustentável

Uma organização não pode operar isoladamente de seu ambiente externo, pois todos os elementos existentes fora de seus limites a afetam. Assim como o ambiente é benéfico para a organização, espera-se que o ambiente também se beneficie das ações organizacionais. Isso se reflete em várias leis, regulamentos e penalidades promulgadas para proteger e conservar o meio ambiente (Adebayo *et al.*, 2020, p. 3).

No contexto atual, o grande desafio das organizações é alcançar o equilíbrio entre o tripé da sustentabilidade, uma vez que o meio externo reflete e interage com as organizações de sistema aberto. Logo, as organizações que se adaptarem a este novo paradigma contemporâneo poderão viabilizar maiores fontes de lucratividade, ganho ambiental e perfazimento de sua responsabilidade social (Meleti; Fadel; Smith, 2012, p. 251).

Para que ocorra a reestruturação das organizações a fins de um novo modelo de gestão sustentável, é imprescindível que sua inserção seja feita através da cultura organizacional, pois consiste em um elemento chave para viabilizar tal transformação, resultando em processos produtivos menos agressivos a natureza e propiciando práticas sustentáveis que contribuem para o desenvolvimento regional (Meleti; Fadel; Smith, 2012).

Para Schein (1990, p. 111), a cultura organizacional pode ser definida como um padrão de suposições básicas, inventado, descoberto ou desenvolvido por um determinado grupo, à medida que aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado

válido e, portando, deve ser ensinado a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Segundo o mesmo autor, a cultura organizacional se manifesta através de três níveis fundamentais: artefatos observáveis, valores e pressupostos básicos subjacentes.

Os artefatos observáveis são o layout físico, o código de vestimenta, a maneira como as pessoas se dirigem umas às outras e até mesmo as manifestações arquivísticas mais permanentes (registro da empresa, produtos, etc.), tudo o que pode ser observado e sentido ao entrar na organização. Já os valores, normas, ideologias, estatutos e filosofias defendidos e documentados de uma cultura demonstram como as pessoas se sentem e pensam. E, por fim, por meio da observação intensiva, de perguntas mais focadas e do envolvimento dos membros motivados do grupo, pode-se buscar e decifrar as suposições tidas como certas, subjacentes e geralmente inconscientes que determinam percepções, processos de pensamento, sentimentos e comportamento (Schein, 1990).

Uma organização é reflexo de suas crenças e é predominantemente valorizada por sua cultura, que serve como uma janela através da qual o mundo pode ver (Adebayo *et al.*, 2020, p. 2).

Uma forte cultura organizacional desempenha um papel como uma bússola confiável e como uma poderosa alavanca para guiar e equilibrar o comportamento dos membros (Wilson e Bates, 2003 apud Souza, Sacomano, Kyrillos, 2017, p. 4).

Em ambientes empresariais, ela exerce um papel fundamental no estabelecimento de estratégias ao se destacar como motivadora, na promoção e divulgação de ações de sustentabilidade ambiental, uma vez que as práticas socioambientais das organizações repercutem positivamente para o desenvolvimento regional (Meleti; Fadel; Smith, 2012, p. 251).

Mas embora a relação entre cultura organizacional e sustentabilidade tenha ganhado importância por meio de estudos organizacionais e de gestão, tanto na teoria quanto na prática, ainda é preciso haver mais clareza sobre a melhor maneira de alcançá-la (Morejón; Cano, 2024, p. 3).

Latan, Jabbour, Jabbour, Wamba e Shahbaz apud Adebayo *et al.* (2020, p. 3) definem o desempenho ambiental como um conjunto de iniciativas que a

organização toma para reduzir o impacto de suas operações no ambiente natural. Isso pode ser por meio de produtos, processos e políticas corporativas, como redução do consumo de energia e desperdício, recursos verdes sustentáveis e implementação de sistema de gestão ambiental.

Magsi *et al.* (2018, p. 1) conduziram um estudo para examinar o impacto da cultura organizacional no desempenho ambiental com ênfase nas organizações para implementar estratégias ambientais com o apoio da cultura organizacional imbuída. Dessa forma, eles descobriram que a cultura organizacional como uma variável latente tem um forte impacto no desempenho ambiental.

Akhavan *et al.* (2014, p. 228) estudaram os efeitos da cultura organizacional na capacidade de resposta ambiental, tanto diretamente quanto por meio da mediação da gestão do conhecimento. Os resultados demonstraram uma relação positiva e significativa entre a cultura organizacional e a capacidade de resposta ambiental, tanto direta como indiretamente.

Método

A metodologia utilizada no presente artigo é considerada de abordagem qualitativa, pois parte de dados baseados em texto e imagem (CRESWELL e CRESWELL, 2021). Já em relação aos seus propósitos, é considerada como uma pesquisa exploratória, que proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2022). E, segundo o mesmo autor, quanto ao delineamento, é caracterizada como uma pesquisa bibliográfica, por ser elaborada com base em material já publicado.

A localização das fontes foi realizada em três partes: sendo a primeira através de pesquisa no Google Acadêmico, utilizando a combinação dos descritores “Cultura Organizacional” e “Sustentabilidade”; A segunda, através de relatórios de órgãos relacionados a gestão dos recursos hídricos, como a Agência Nacional das Águas e Saneamento e a UNESCO; e a terceira, o Ranking das 100 maiores empresas fornecido pelo site Empresaqui (www.empresaqui.com.br).

Para alcançar o objetivo proposto neste trabalho foi realizada, primeiramente, uma revisão bibliográfica abordando os conceitos do contexto atual dos recursos hídricos, do desenvolvimento sustentável e da cultura organizacional. Depois, tendo

como base as 3 maiores empresas de cada um dos municípios do Litoral Norte de São Paulo, de acordo com a plataforma Empresaqui (2025a; 2025b; 2025c; 2025d), foi verificado se as mesmas possuem a sustentabilidade presente em suas respectivas culturas organizacionais e se adotam práticas de gestão sustentável da água.

Para analisar a presença da sustentabilidade na cultura organizacional das empresas selecionadas, foram realizadas consultas aos seus respectivos sites institucionais para verificar a missão, a visão e os valores das mesmas. As empresas que não possuem sites institucionais ou que não possuem cultura organizacional foram desconsideradas, sendo selecionada a próxima do ranking. Os sites institucionais também foram consultados para averiguar se as empresas adotam práticas de sustentabilidade no geral e de sustentabilidade hídrica.

Resultados e discussão

- **Caracterização da área de estudo**

O Litoral Norte de São Paulo está localizado na porção sudeste do Estado, entre o Vale do Paraíba e o Oceano Atlântico. Ele é composto por quatro municípios, sendo eles: Caraguatatuba (134.873 hab.), Ilhabela (34.934 hab.), São Sebastião (81.595 hab.) e Ubatuba (92.981 hab.), apresentando uma população total de 344.383 habitantes (CBH-LN, 2024, p.5; IBGE, 2022a; IBGE, 2022b; IBGE, 2022c; IBGE, 2022d).

A região possui como vocação o turismo, que atrai cerca de um milhão de pessoas no auge do verão e 300 mil ao longo da baixa temporada. O efeito desta dinâmica impacta negativamente a demanda por recursos naturais, a forma de consumo da água, a geração de efluentes e resíduos (CBH-LN, 2024, p. 9).

Ainda, a expansão da ocupação urbana e implantação de grandes obras e empreendimentos na região ampliam as tensões envolvendo o uso do solo e agravam os problemas ambientais na região, resultando no aumento da pressão sobre os recursos naturais, na ocupação desordenada, no turismo predatório, e principalmente, na ausência de saneamento básico adequado (APAM-LN, 2020, p. 240).

Como reflexo da instalação de novos empreendimentos imobiliários, há o crescimento significativo da demanda por água, principalmente nos anos de 2021 e 2023 (CBH-LN, 2024, p. 19).

A especulação imobiliária na região incentivou o surgimento de diversos projetos de loteamentos e infraestrutura; com a construção de condomínios e casas de veraneio, e a criação de novos mercados e serviços nas áreas da construção civil e setor terciário. Neste contexto, muitos nativos venderam suas terras a preços baixos, abriram mão de seus espaços na beira da praia e foram absorvidos pelo novo setor de serviços e comércio, deixando aos poucos as atividades tradicionais de pesca e agricultura (WALM, 2012 apud APAM-LN, 2020, p. 241).

A dinâmica de transformação socioespacial do Litoral Norte de São Paulo também foi impactada em grande parte por conta da implantação de grandes projetos de infraestrutura, como a ampliação do Porto de São Sebastião e a duplicação da Rodovia dos Tamoios. Soma-se a este quadro ainda os investimentos realizados pela Petrobras na produção e escoamento de petróleo e gás da Bacia de Santos (APAM-LN, 2020, p. 241).

A presença de grandes empreendimentos em infraestrutura e petróleo e gás contribuíram decisivamente para a mudança do perfil econômico da região, onde foi instalada uma nova dinâmica relacionada ao desenvolvimento industrial, substituindo atividades tradicionais pela presença de atividades mais dinâmicas e com elevado nível de investimentos (APAM-LN, 2020, p. 260).

Dessa forma, o turismo e a ocupação de veraneio orientam uma parte importante da economia regional, através do comércio, das atividades industriais locais, dos serviços, além da atividade informal e do comércio ambulante, principalmente em época de temporada de verão (APAM-LN, 2020, p. 61-62).

- **Cultura Organizacional e Sustentabilidade Hídrica no Litoral Norte de São Paulo**

O Quadro 1 apresenta as empresas selecionadas, o setor em que atuam, o seu capital social, de acordo com a plataforma Empresaqui, e o seu site institucional.

Quadro 1 - Informações das principais empresas do Litoral Norte de São Paulo.

Município	Empresa	Setor	Capital	Site
Caraguatatuba	Concessionária Rodovia dos Tamoios AS	Logística e Transporte	R\$137,1 milhões	https://www.concessionariatamoios.com.br/
	Massaguaçu Empreendimentos Imobiliários Ltda	Imobiliário	R\$69,2 milhões	https://massaguacu.com.br/
	Centro Universitário Módulo	Serviços	R\$44,2 milhões	https://www.modulo.edu.br/
São Sebastião	Companhia Docas de São Sebastião	Infraestrutura Portuária	R\$309,9 milhões	https://portoss.sp.gov.br/
	Ideal	Construção	R\$30 milhões	http://www.idealgrupo.com.br/
	Argenbras Engenharia e Manutenção	Serviços	R\$24 milhões	http://www.argenbras.com.br/
Ubatuba	SCPML Unitau VF Invest (Miríade Construtora)	Construção	R\$10,8 milhões	https://mconstrutora.com.br/
	Supermercado Semar	Comércio Varejista	R\$48,6 milhões	https://www.semarentrega.com.br/
	Conde Supermercados	Comércio Varejista	R\$20 milhões	https://www.condesupermercados.com.br/
Ilhabela	Enge Ilha Construção e Engenharia	Construção	R\$8 milhões	https://engeilha.com.br/
	Supermercado do Frade	Comércio Varejista	R\$68,1 milhões	https://www.loja.fradeilha.com.br/
	Cooperbras	Serviços	R\$14,8 milhões	https://cooperbras.coop.br/

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da plataforma Empresaqui.

O resultado da consulta da missão, da visão e dos valores das empresas para identificar se as mesmas possuem a sustentabilidade inserida em sua cultura organizacional é apresentado no Quadro 2 abaixo.

Quadro 2 - Presença da Sustentabilidade na Missão, Visão e Valores das empresas.

Município	Empresa	Missão	Visão	Valores
Caraguatatuba	Concessionária Rodovia dos Tamoios AS	Sim	Não	Sim
	Massaguaçu Empreendimentos Imobiliários Ltda	Não	Sim	Não
	Centro Universitário Módulo	Não	Sim	Não
São Sebastião	Companhia Docas de São Sebastião	Não	Sim	Sim
	Ideal	Não	Sim	Sim
	Argenbras Engenharia e Manutenção	Não	Não	Sim
Ubatuba	SCPML Unitau VF Invest (Miríade Construtora)	Não	Não	Sim
	Supermercado Semar	Não	Não	Não
	Conde Supermercados	Não	Não	Sim
Ilhabela	Enge Ilha Construção Engenharia	Não	Não	Sim
	Supermercado do Frade	Não	Não	Não
	Cooperbras	Sim	Não	Não

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas informações dos sites institucionais.

Por fim, o resultado da verificação se as empresas possuem práticas de sustentabilidade no geral e de sustentabilidade hídrica está disposto no Quadro 3.

Quadro 3 - Presença de práticas de sustentabilidade no geral e de práticas de sustentabilidade hídrica nas empresas.

Município	Empresa	Práticas de Sustentabilidade	Práticas de Sustentabilidade Hídrica
Caraguatatuba	Concessionária Rodovia dos Tamoios AS	Sim	Sim
	Massaguaçu Empreendimentos Imobiliários Ltda	Sim	Sim
	Centro Universitário Módulo	Sim	Não
São Sebastião	Companhia Docas de São Sebastião	Sim	Sim
	Ideal	Sim	Sim
	Argenbras Engenharia e Manutenção	Sim	Sim
Ubatuba	SCPML Unitau VF Invest (Miríade Construtora)	Não	Não

	Supermercado Semar	Não	Não
	Conde Supermercados	Não	Não
Ilhabela	Engelha Construção Engenharia	Sim	Sim
	Supermercado do Frade	Não	Não
	Cooperbras	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas informações dos sites institucionais.

Conforme demonstrado no Quadro 2, das doze empresas selecionadas, apenas duas não incluem a sustentabilidade em sua cultura organizacional, o Supermercado Semar e o Supermercado Frade. E no Quadro 3, quatro das doze empresas não possuem nenhum tipo de prática sustentável descrita em seu site institucional: a Miríade Construtora, o Supermercado Semar, o Conde Supermercados e o Supermercado do Frade.

Dessa forma, percebe-se que apesar do Conde Supermercados e da Miríade Construtora adotarem a sustentabilidade em seus valores, eles não possuem nenhuma prática sustentável descrita em seus sites institucionais.

Em contrapartida, oito das doze empresas possuíam a sustentabilidade identificada em sua cultura organizacional e também foram identificadas práticas sustentáveis.

Dessas oito empresas, somente o Centro Universitário Módulo não possui em seu site institucional nenhuma descrição de prática de gestão sustentável das águas. Entretanto, ele apresenta em seus projetos institucionais o Laboratório de Iniciação à Arquitetura (LINA), que possui parceria com a Secretaria de Urbanismo, Habitação e Trânsito de Caraguatatuba e desenvolve projetos sociais, como paisagismo, arborização e análise de risco, que estão ligados a sustentabilidade (Centro Universitário Módulo, 2025).

De acordo com o Quadro 2, somente duas empresas incluíram a sustentabilidade em sua missão, ou seja, na identidade da organização: a Concessionária Rodovia dos Tamoios SA e a Cooperbras.

A Concessionária Rodovia dos Tamoios SA além de possuir diversos projetos socioambientais, como o programa de plantio compensatório (de cerca de 450 mil árvores), o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) e o Plano de Ação

de Emergência (PAE), também aplica práticas de proteção e preservação ambiental, realizando o monitoramento da qualidade das águas, da fauna e da flora, gestão de resíduos e efluentes, implantação de cercas e passagens de fauna e plantio compensatório de espécies nativas da mata atlântica (Tamoios, 2025).

Já a Cooperbras realiza trabalhos de educação ambiental, coleta seletiva, triagem, comercialização e destinação final dos resíduos sólidos, garantindo que os materiais retornem à cadeia produtiva. Os resíduos que chegam até a Cooperativa geram trabalho e renda às pessoas em vulnerabilidade social e, concomitantemente, reduzem a poluição de rios e o encaminhamento dos para os aterros sanitários (Cooperbras, 2022).

Em relação as empresas que incluíram a sustentabilidade na sua visão, conforme o Quadro 2, são quatro, sendo elas: a Massaguaçu Empreendimentos Imobiliários, o Centro Universitário Módulo, Companhia Docas de São Sebastião e a Ideal. A Companhia Docas de São Sebastião e a Ideal, inclusive, também apresentam a sustentabilidade em seus valores.

A Massaguaçu Empreendimentos Imobiliários, que pertence a Pedreira Massaguaçu, implementa rigorosos padrões de gestão e monitoramento para garantir a preservação dos recursos naturais, além de adotar tecnologias avançadas para reduzir o consumo de água, controlar a emissão de gases poluentes e promover a recuperação de áreas degradadas, demonstrando seu compromisso com a sustentabilidade ambiental. Ela ainda possui projetos para monitorar a qualidade da água e do ar, promover a educação ambiental e controle de ruído, preservar a fauna e a flora do Cerrado e recuperar áreas utilizadas pela mineração (Pedreira Massaguaçu, s.d.).

A Companhia Docas de São Sebastião possui 22 condicionantes em sua Licença de Operação que são mantidas pelo Porto de São Sebastião e são apresentadas detalhadamente dentro do Plano de Gestão Ambiental – PGA. Dentre elas estão inclusos programas de monitoramento do meio biótico, de monitoramento para o meio físico – que incluem monitoramento da qualidade das águas – para o meio socioambiental, voltados para educação ambiental e comunicação social, e programas de gerenciamento de riscos ambientais (Porto São Sebastião, s.d.).

O Grupo Ideal desenvolve estudos permanentes e busca tecnologias cada vez mais modernas para controlar e reduzir impactos que suas atividades possam causar, além de possuir projetos para monitoramento da qualidade da água e do ar, promoção de educação ambiental e controle de ruído, preservação da biodiversidade e recuperar as áreas utilizadas pela mineração (Grupo Ideal, s.d.).

Por fim, A Engeilha e a Argenbras possuem a sustentabilidade apenas em seus valores. A Engeilha possui parceria direta com a Engeilha Ambiental, empresa que fornece serviços na área de meio ambiente e realiza a coleta, transporte e destinação final de resíduos da construção civil, comerciais e industriais. Já a Argenbras realiza a limpeza, desassoreamento, alargamento, desobstrução, remoção, derrocamento ou escavação de material do fundo de rios, lagos, mares, baías e canais (Argenbras, 2022).

Conclusão (Considerações Finais)

O estudo da cultura organizacional das principais empresas do Litoral Norte de São Paulo revela que a integração da sustentabilidade em suas práticas varia consideravelmente. As empresas que alinham suas práticas de gestão com a sustentabilidade hídrica não apenas atendem às exigências legais e normativas, mas também desempenham um papel crucial na preservação ambiental e no desenvolvimento sustentável regional. O exame das empresas selecionadas demonstra que aquelas que incorporam a sustentabilidade em sua missão, visão e valores tendem a adotar práticas mais robustas de gestão da água, refletindo um compromisso mais profundo com a proteção ambiental.

Por outro lado, muitas empresas ainda precisam avançar na implementação de práticas sustentáveis e na comunicação de suas ações em relação à gestão hídrica. A presença de sustentabilidade em valores e declarações institucionais não garante automaticamente a efetividade das práticas. A eficácia dessas estratégias depende de uma verdadeira integração da cultura organizacional com a gestão ambiental, evidenciada por ações concretas e resultados mensuráveis.

Portanto, para que o desenvolvimento regional do Litoral Norte de São Paulo seja verdadeiramente sustentável, é crucial que as empresas continuem a fortalecer suas práticas de gestão sustentável da água e a promover uma cultura

organizacional que valorize a preservação ambiental. A cooperação entre empresas, comunidades e autoridades locais, aliada à implementação de políticas e práticas eficazes, é fundamental para enfrentar os desafios relacionados à gestão dos recursos hídricos e assegurar um futuro mais equilibrado e sustentável para a região.

Referências

AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS E SANEAMENTO BÁSICO (ANA). **Conjuntura dos recursos hídricos no Brasil 2024: informe anual**. 2024. Disponível em: <https://www.snirh.gov.br/portal/centrais-de-conteudos/conjuntura-dos-recursos-hidricos/conjunturainforme2023.pdf>. Acesso em: 21 set. 2025.

AGÊNCIA REGULADORA DE ÁGUAS, ENERGIA E SANEAMENTO BÁSICO DO DISTRITO FEDERAL (ADASA). **Água e Desenvolvimento: 8º Fórum Mundial da Água - Resultados e Discussões**. v. 2. Brasília, DF: Adasa, 2022. Disponível em: https://www.adasa.df.gov.br/images/storage/publicidade_propaganda/2022/8_forum_aqua/2P_aqua_e_desenvolvimento_ADASA.pdf. Acesso em: 21 set. 2025.

ADEBAYO, O. P.; WORLU, R. E.; MOSES, C. L.; OGUNNAIKE, O. O. **An integrated organisational culture for sustainable environmental performance in the Nigerian context**. *Sustainability*, v. 12, n. 20, p. 1-15, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12208323>.

AKHAVAN, P.; SANJAGHI, M.; REZAEENOUR, J.; OJAGHI, H. **Examining the relationships between organizational culture, knowledge management, and environmental responsiveness capability**. *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, v. 44, n. 2, p. 228-248, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1108/VINE-07-2012-0026>.

ALLONDA. **ESG: A indústria e a preservação dos mananciais**. 2021. Disponível em: <https://allonda.com/blog/esg-a-industria-e-a-preservacao-dos-mananciais/>. Acesso em: 21 set. 2025.

ÁREA DE PROTEÇÃO AMBIENTAL MARINHA DO LITORAL NORTE (APAMLN). **Plano de Manejo**. 2020. Disponível em: https://sigam.ambiente.sp.gov.br/sigam3/Repositorio/511/Documentos/APAM_LN/AP_AMLN_Plano_de_manejo_CTBio.pdf. Acesso em: 21 set. 2025.

BRANDÃO, C. E. L. **Sustentabilidade e empresas: uma reflexão crítica**. 2009. 133 p. Tese (Doutorado em Ciências) – Instituto de Química, Programa de Pós-Graduação em História das Ciências das Técnicas e Epistemologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Disponível em: http://bibcegos.nce.ufrj.br/hcte/docs/teses/2009/carlos_eduardo_lessa_brandao.pdf. Acesso em: 21 set. 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 21 set. 2025.

COMITÊ DE BACIAS HIDROGRÁFICAS DO LITORAL NORTE (CBH-LN). **Relatório de Situação dos Recursos Hídricos do Litoral Norte – base de dados 2023**. 2024. Disponível em: <https://www.sigrh.sp.gov.br/cbhln/documentos>. Acesso em: 21 set. 2025.

CENTRO UNIVERSITÁRIO MÓDULO. **Compromisso com a comunidade!**. 2025. Disponível em: https://www.modulo.edu.br/servicos-a-comunidade/?utm_campaign=&utm_content=&utm_medium=&utm_source=https://cursos.modulo.edu.br/&utm_term=&gclid=&IdAnalytics=1454003755.1726014934. Acesso em: 21 set. 2025.

COOPERBRAS. **Ambiental**. 2022. Disponível em: <https://cooperbras.coop.br/ambiental/>. Acesso em: 9 set. 2024.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

CURSOS DA ESCOLA E EDUCAÇÃO. **Sustentabilidade Corporativa**. 2025. Disponível em: <https://cursos.escolaeducacao.com.br/artigo/sustentabilidade-corporativa>. Acesso em: 21 set. 2025.

EMPRESAQUI. **Ranking das 100 maiores empresas em Caraguatatuba/SP**. 2025a. Disponível em: <https://www.empesaqui.com.br/listas-de-empresas/SP/CARAGUATATUBA>. Acesso em: 30 set. 2025.

EMPRESAQUI. **Ranking das 100 maiores empresas em Ilhabela/SP**. 2025b. Disponível em: <https://www.empesaqui.com.br/listas-de-empresas/SP/ILHABELA>. Acesso em: 30 set. 2025.

EMPRESAQUI. **Ranking das 100 maiores empresas em São Sebastião/SP**. 2025c. Disponível em: https://www.empesaqui.com.br/listas-de-empresas/SP/SAO_SEBASTIAO. Acesso em: 30 set. 2025.

EMPRESAQUI. **Ranking das 100 maiores empresas em Ubatuba/SP**. 2025d. Disponível em: <https://www.empesaqui.com.br/listas-de-empresas/SP/UBATUBA>. Acesso em: 30 set. 2025.

ENGEILHA. **A Engeilha**. 2024. Disponível em: <https://engeilha.com.br/a-engeilha/>. Acesso em: 9 set. 2024.

FISCHER, J. **Justificativa: PL 147/2004**. 2024. Disponível em:
http://proweb.procergs.com.br/temp/PL_147_200408092024100158_jus.pdf?08/09/2024%2010:01:58. Acesso em: 07 set. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri: Atlas, 2022.

GOMES, M. F.; FERREIRA, L. J. **Políticas Públicas e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável**. *Direito e Desenvolvimento*, João Pessoa, Brasil, v. 9, n. 2, p. 155-178, 2018. ISSN 2236-0859. DOI:
<https://doi.org/10.25246/direitoedesenvolvimento.v9i2.667>.

GRUPO IDEAL. **Responsabilidade Social**. s.d. Disponível em:
<http://www.idealgrupo.com.br/responsabilidade-social/>. Acesso em: 21 set. 2025.

IBGE. **Caraguatatuba**. 2022a. Disponível em:
<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/caraguatatuba/panorama>. Acesso em: 21 set. 2025.

IBGE. **Ilhabela**. 2022b. Disponível em:
<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/ilhabela/panorama>. Acesso em: 21 set. 2025.

IBGE. **São Sebastião**. 2022c. Disponível em:
<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-sebastiao/panorama>. Acesso em: 21 set. 2025.

IBGE. **Ubatuba**. 2022d. Disponível em:
<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/ubatuba/panorama>. Acesso em: 21 set. 2025.

LEE, K.-H.; SAEN, R. F. **Measuring corporate sustainability management: a data envelopment analysis approach**. *International Journal of Production Economics*, v. 140, n. 1, p. 219-226, nov. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.08.024>.

MAGSI, H. B.; ONG, T. S.; HO, J. A.; HASSAN, A. F. S. **Organizational culture and environmental performance**. *Sustainability*, v. 10, n. 8, 2018. DOI:
<https://doi.org/10.3390/su10082690>.

MARCHESAN, J.; COMASSETTO, V. **Água e desenvolvimento regional: o caso da Mesorregião Oeste de Santa Catarina**. *Revista Baru - Revista Brasileira de Assuntos Regionais e Urbanos*, v. 5, n. 1, p. 19-38, 2019. DOI:
<https://doi.org/10.18224/baru.v5i1.7348>.

MELETI, M. V.; FADEL, B.; SMITH, M. **Perspectiva sistêmica da sustentabilidade nas organizações sob a ótica da cultura organizacional e sua repercussão no desenvolvimento regional**. *Revista Gestão e Conhecimento*, nov. 2012. Disponível em:
https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/15.pdf. Acesso em: 21 set. 2025.

MOREJÓN, V. M. M.; CANO, L. Z.; SANDOVAL, E. C. **Promoting Sustainability in Manufacturing Companies in Coahuila, Mexico: Integrating Sustainable Practices into Organizational Culture.** *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 18, n. 5, p. 1-17, 2024. DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n5-135>.

PEDREIRA MASSAGUAÇU. **Ambiental.** s.d. Disponível em: <https://www.massaguacu.com.br/responsabilidade-ambiental>. Acesso em: 21 set. 2025.

PORTO DE SÃO SEBASTIÃO. **Estudos Ambientais.** s.d. Disponível em: <https://portoss.sp.gov.br/home/meio-ambiente/estudos-ambientais/>. Acesso em: 06 out. 2025.

SCABIN, Denise. **Desenvolvimento Sustentável.** 2023. Disponível em: <https://semil.sp.gov.br/educacaoambiental/prateleira-ambiental/desenvolvimento-sustentavel/>. Acesso em: 21 set. 2025.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture.** *American Psychologist*, v. 45, n. 2, p. 109-119, fev. 1990. Disponível em: https://erlanbakiev.weebly.com/uploads/1/0/8/3/10833829/schein_1990_organization_al_culture.pdf. Acesso em: 21 set. 2025.

SOUZA, J. B.; SACOMANO, J. B.; KYRILLOS, S. L. **Sustentabilidade empresarial e cultura organizacional sob a ótica das relações intraorganizacionais.** In: *International Workshop Advances in Cleaner Production*, 6. 2017, São Paulo. Anais [...]. São Paulo, mai. 2017. Disponível em: https://www.advancesincleanerproduction.net/sixth/files/sessoes/6B/6/souza_jb_et_al_academic.pdf. Acesso em: 21 set. 2025.

TAMOIOS. **Meio Ambiente.** 2025. Disponível em: <https://www23.concessionariatamoios.com.br/concessao/meio-ambiente>. Acesso: 21 set. 2025.

UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION (UNESCO). **Relatório Mundial das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento dos Recursos Hídricos 2021: O valor da água.** 2021. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375751_por. Acesso em: 21 set. 2025.

UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION (UNESCO). **Relatório Mundial das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento dos Recursos Hídricos 2023: Parcerias e cooperação para a água.** 2023. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000384659_por. Acesso em: 21 set. 2025.

VERIATO, M. K. L.; BARROS, H. M. M.; SOUZA, L. P.; CHICÓ, L. R.; BAROSI, K. X. L. **Água: Escassez, crise e perspectivas para 2050.** *Revista Verde de*



Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável, v. 10, n. 5, p. 17-22, dez. 2015.

Disponível em:

<https://www.gvaa.com.br/revista/index.php/RVADS/article/view/3869/3435>. Acesso em: 21 set. 2025.

WORLD WIDE FUND FOR NATURE (WWF). **Dia Mundial da Água**. 2025.

Disponível em:

[https://www.wwf.org.br/natureza_brasileira/areas_prioritarias/pantanal/dia_da_agua/#:~:text=Isso%20porque%20apesar%20de%20mais%20de%2070%,est%C3%A3o%20nas%20geleiras%20\(em%20estado%20s%C3%B3lido\)%20e](https://www.wwf.org.br/natureza_brasileira/areas_prioritarias/pantanal/dia_da_agua/#:~:text=Isso%20porque%20apesar%20de%20mais%20de%2070%,est%C3%A3o%20nas%20geleiras%20(em%20estado%20s%C3%B3lido)%20e). Acesso em: 21 set. 2025.