

XIII SEMPAD

Seminário de Pesquisa em Administração UNIFACS

CULTURA ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: OLHARES ACADÊMICOS E PRÁTICOS

Autores:

Adson Vieira de Souza

Amanda Lobo Cruz

Cássia Rodrigues

Lindomar Pinto

1. Introdução

A discussão acerca da cultura organizacional no ambiente acadêmico tem ganhado diversas proporções ao longo dos anos. A construção de uma cultura dentro da empresa é constituída por formações culturais nacionais, internacionais e étnicas. Não é conceituada como um fator unilateral e sua construção ocorre a médio e longo prazo, influenciada também por fatores externos como mudanças sociais.

Freitas (1991) afirma que para a formação da cultura nos ambientes corporativos, é necessário o aprendizado de certos costumes e que, uma vez que estes funcionem, são propagados para todos os funcionários. Ritos, processos de comunicação, manuais e crenças se unem para a construção de todo o processo cultural. A complexidade reside em como esses elementos se entrelaçam. Os ritos (como celebrações anuais ou rituais de passagem) reforçam os valores e o pertencimento, enquanto os manuais e processos de comunicação formalizam o comportamento esperado, garantindo que as crenças e os costumes aprendidos sejam



disseminados de forma consistente por toda a organização. Essa sinergia entre o formal e o informal estabelece as bases da identidade organizacional.

Existe uma crescente demanda social por práticas organizacionais mais sustentáveis e isso tem incentivado reflexões nas organizações públicas e privadas. São diversos os fatores internos que influenciam a construção de uma prática e a cultura é um elemento central nesse processo. Dentro do contexto do desenvolvimento sustentável, essa cultura pode se tornar responsável por promover um ambiente mais ético e consciente. Elkington (1997) conceitua sustentabilidade como a formação de três pilares: econômico, social e ambiental. Esses três elementos precisam ser trabalhados em conjunto para que uma organização possa ser considerada sustentável. Esta abordagem, conhecida como *Triple Bottom Line (TBL)* ou Tripé da Sustentabilidade, exige que as empresas olhem para além do lucro (*Bottom Line Econômico*), integrando ativamente o bem-estar das pessoas (*Bottom Line Social*) e a saúde do planeta (*Bottom Line Ambiental*). A cultura, nesse cenário, é o motor que transforma a mera conformidade em compromisso genuíno com os três pilares.

Diante desse cenário, o presente artigo tem como objetivo analisar as percepções de mestrandos em Administração sobre a cultura organizacional em organizações em que atuam, sejam elas públicas ou privadas, buscando entender como esses profissionais enxergam a relação entre cultura e sustentabilidade. A escolha desse público-alvo é devido à *expertise* desses acadêmicos, que circulam entre a teoria e prática, e através disso, conseguem ter uma perspectiva sinérgica da temática estudada. O artigo é destinado à disciplina de Tópicos Avançados em Estudos Organizacionais, do curso de Mestrado em Pós-Graduação da Universidade Salvador e está dividido nas seguintes seções: introdução, onde explana a finalidade da pesquisa ; fundamentação teórica, abordando os conceitos que são bases para o estudo ; metodologia, com o tipo de pesquisa utilizada ; análise dos resultados coletados ; e considerações finais dos autores.

2. Fundamentação Teórica



Esta seção apresenta as bases teóricas que sustentam a análise proposta, com foco em cultura organizacional e desenvolvimento sustentável.

2.1 Cultura Organizacional

A temática da cultura organizacional é notoriamente observada como um objeto de grande relevância aos estudos em Administração, em especial nos estudos organizacionais. A expressão cultura organizacional é utilizada a fim de explicar situações sobre o comportamento organizacional e sua influência nos problemas, no potencial de sua solução e no destaque ou não dos negócios. É um termo trazido de estudos explorados de forma intensa por pesquisadores da área de administração.

A cultura organizacional é complexa e muda de acordo com o ambiente da organização. De acordo com Meyerson e Martin (1987), as organizações são vistas a partir da perspectiva da cultura e possuem foco em padrões de comportamento, valores e significados. Essa perspectiva de Meyerson e Martin (1987) sugere três abordagens de análise: a de integração, que foca na consistência e na uniformidade cultural; a de diferenciação, que reconhece subculturas e conflitos internos; e a de fragmentação, que vê a cultura como ambígua, fluida e em constante mudança. A complexidade, portanto, reside em reconhecer que a cultura não é uma peça monolítica, mas um conjunto dinâmico de interações e interpretações.

Fleury (1987) destaca que essa cultura é disseminada através de mitos e heróis, que funcionam como mecanismos simbólicos de construção da identidade. Esses elementos moldam as relações de trabalho e constroem a identidade organizacional. Os mitos, nesse contexto, não são meras ficções, mas narrativas que justificam e explicam o *status quo*, o sucesso ou o fracasso da organização. Os heróis são indivíduos, reais ou idealizados, que personificam os valores essenciais e as competências que a organização deseja ver replicadas, servindo como modelos a serem seguidos pelos demais colaboradores e reforçando a coesão cultural.

Para Schein (2009), a cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos desenvolvidos por um grupo para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados



válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. Schein propõe uma metáfora de um *iceberg* para visualizar a cultura, dividindo-a em três níveis:

- **Artefatos:** O nível mais visível. Inclui a estrutura física, a linguagem utilizada, a tecnologia, os ritos e as cerimônias. É o que um observador externo pode perceber facilmente.
- **Valores Expostos:** O nível intermediário. São as filosofias, ideologias e justificativas que a organização declara publicamente (sua missão e seus valores). Embora declarados, podem nem sempre ser praticados no dia a dia.
- **Pressupostos Básicos:** O nível mais profundo e inconsciente. São as crenças inquestionáveis sobre a natureza humana, as relações, a realidade e o tempo que guiam o comportamento do grupo e que são raramente discutidas abertamente. É neste nível que se encontra a essência da cultura.

O autor afirma ainda que a cultura organizacional refere-se aos valores e crenças que fornecem normas de comportamentos esperados que os funcionários possam seguir. Sendo assim, a cultura organizacional pode ser compreendida como um conjunto de valores, crenças, normas, símbolos e práticas que orientam o comportamento das pessoas dentro das organizações. Uma cultura organizacional bem estruturada tem o condão de fortalecer a identidade institucional e alinhar os comportamentos individuais aos objetivos da organização. Schein (2009) afirma que a importância da cultura organizacional está relacionada com o fato de esta ser um poderoso conjunto de forças latentes que influencia diretamente o comportamento, mas sobretudo por determinar a forma como a organização opera, sua estratégia e seus objetivos. Em resumo, a cultura é a matriz que filtra a estratégia: uma cultura resistente à mudança pode inviabilizar a adoção de novas práticas, como as sustentáveis, mesmo que estas sejam estratégicas para a sobrevivência do negócio, enquanto uma cultura adaptável atua como um facilitador para a inovação e o aprendizado contínuo.

2.2 Desenvolvimento Sustentável



O conceito de desenvolvimento sustentável tem-se tornado cada vez mais plural no ambiente científico. Devido às cobranças sociais por modelos de negócios com uma proposta para além do lucro, as organizações foram obrigadas a reavaliar suas estruturas corporativas e considerar os aspectos sociais, ambientais e econômicos.

A Organização das Nações Unidas (ONU) promoveu, em 1972, a Conferência de Estocolmo, primeiro grande encontro internacional voltado à temática ambiental. Este marco inicial serviu para inserir o meio ambiente na agenda global de desenvolvimento, reconhecendo a interconexão entre o crescimento econômico e a degradação ambiental. Anos mais tarde, em 1987, o Relatório Brundtland ("Nosso Futuro Comum") apresentou oficialmente o conceito de desenvolvimento sustentável, definido como "a capacidade de satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades". Esta definição é o cerne do pensamento sustentável, impondo uma perspectiva de equidade intergeracional, onde a responsabilidade pelo uso dos recursos naturais transcende a gestão contemporânea e se estende às gerações futuras.

Em 1997, o consultor britânico John Elkington reforçou essa visão ao propor o conceito de *Triple Bottom Line (TBL)* ou Tripé da Sustentabilidade, que engloba três dimensões interdependentes: econômica, social e ambiental. A proposta destaca a necessidade de equilíbrio entre crescimento econômico, preservação ambiental e bem-estar social. O TBL exige uma prestação de contas tripla, onde o desempenho de uma organização é medido não apenas pelo lucro (People, Planet, Profit).

- Pilar Econômico (Profit): Não se resume apenas ao lucro imediato, mas à sustentabilidade financeira de longo prazo, à criação de valor econômico justo e à transparência. Envolve práticas de governança, gestão de risco e inovação para garantir a resiliência do negócio.
- Pilar Social (People): Foca no capital humano e na relação da empresa com a sociedade. Inclui a promoção de saúde, segurança, bem-estar, desenvolvimento de talentos e o respeito aos direitos humanos. Abrange a



diversidade, a equidade e a inclusão (DEI), além do impacto social positivo nas comunidades.

- Pilar Ambiental (Planet): Diz respeito à gestão responsável dos recursos naturais. Envolve a redução da pegada de carbono, a economia de água e energia, a gestão de resíduos, a ecoeficiência e a busca por modelos de economia circular, minimizando o impacto negativo no meio ambiente.

Entretanto, embora o TBL tenha se tornado uma referência para empresas e governos, sua aplicação muitas vezes se limitou ao discurso, sendo utilizada como estratégia de imagem e marketing organizacional (*greenwashing*). Em 2018, o próprio Elkington criticou o uso superficial do conceito em artigo publicado na *Harvard Business Review*, argumentando que muitas empresas utilizavam o TBL apenas para demonstrar conformidade mínima, falhando em promover a transformação sistêmica que ele pretendia.

Diamond (2024) aborda a perspectiva de como fatores ambientais, tecnológicos e culturais influenciam o destino das civilizações. Essa visão se relaciona com o ambiente organizacional, onde sugere que organizações, sejam elas públicas ou privadas, que não se adaptarem às exigências sustentáveis correm o risco de perder relevância diante da sociedade. A cultura, nesse ponto, funciona como um mecanismo de aprendizado adaptativo: se a cultura valoriza o curto prazo ou a rigidez, ela tende a ignorar os sinais de alerta da sociedade e do meio ambiente, levando a empresa a uma crise de legitimidade.

O desenvolvimento sustentável não é uma questão apenas técnica ou estratégica, mas também cultural. Ele exige uma transformação significativa nos valores éticos e nas práticas organizacionais. Galor (2022) destaca que o desenvolvimento sustentável não pode ser dissociado da compreensão das raízes históricas das ideias sociais de prosperidade e exclusão. O autor reflete que o investimento em capital humano, a exemplo de educação e igualdade de gênero, é fundamental para garantir o progresso duradouro. A sustentabilidade, portanto, é um produto do desenvolvimento de longo prazo, intrinsecamente ligado à capacitação e à inclusão social.



Leff (2021) afirma que o desenvolvimento sustentável exige uma renovação da ciência e da política, baseada em uma nova proposta sistemática que reconheça os limites ambientais do planeta. É essencial que as organizações compreendam a urgência da necessidade de um novo modelo econômico, que considere os aspectos ambientais e sociais como prioritários. A racionalidade ambiental, proposta por Leff, contrapõe a racionalidade econômica tradicional, que tende a ignorar as externalidades ambientais e sociais, exigindo uma redefinição epistemológica e prática dos modelos de gestão.

As organizações precisam romper com práticas que reforcem a desigualdade social. Santos (2010) defende uma consciência universal baseada na solidariedade e valorização de saberes locais, o que pode influenciar na construção de culturas organizacionais mais comprometidas com valores éticos e sustentáveis. Essa consciência universal é um antídoto contra o pensamento único, promovendo a inclusão de perspectivas diversas e a valorização do contexto local, fatores cruciais para a construção de soluções sustentáveis e justas.

Sen (2010) redefine desenvolvimento como um processo de expansão de liberdades concretas que as pessoas desfrutam. Essa perspectiva traz uma implicação relevante para a formação da cultura organizacional, onde propõe que organizações sustentáveis promovam o investimento na capacitação humana, acesso à saúde, participação e segurança. A liberdade, na visão de Sen, é tanto o meio quanto o fim do desenvolvimento. Uma cultura organizacional que restringe a participação e o aprendizado (*funções*) limita a capacidade dos indivíduos de contribuir plenamente para o desenvolvimento sustentável, tornando-se, intrinsecamente, menos sustentável no aspecto social.

2.3 Integração entre Cultura Organizacional e Sustentabilidade

A intersecção entre cultura organizacional e desenvolvimento sustentável reside na capacidade da primeira de internalizar e legitimar os valores e práticas da segunda. Não basta ter uma política de sustentabilidade; é preciso que essa política seja



sustentada por pressupostos básicos compartilhados por todos os membros da organização.

- Legitimação de Valores: Uma cultura que valoriza a Ética e a Transparência (nível de valores expostos) tende a legitimar políticas de Governança Sustentável (Pilar Econômico/Governança, conforme TBL). Se a cultura, no nível de pressupostos básicos, tolera atalhos ou falta de *compliance*, as políticas sustentáveis se tornam mera fachada.
- Adaptação e Inovação: O desenvolvimento sustentável exige inovações em processos, produtos e modelos de negócio (ex: economia circular). Uma cultura de Aprendizado e Adaptação (Schein, 2009) é fundamental para que a organização experimente, aprenda com os erros e implemente essas transformações com agilidade. Culturas rígidas e burocráticas tendem a rejeitar essas inovações, limitando-se ao "mínimo legal".
- Participação e Engajamento: O Pilar Social do TBL e o conceito de desenvolvimento de Sen (2010) dependem da Colaboração e Participação dos colaboradores. Uma cultura que restringe o espaço para ideias sustentáveis ("Às vezes" 42,9%) falha em mobilizar o capital humano para a causa, desengajando os funcionários e limitando a captação de soluções que nascem na base operacional.

Portanto, a cultura atua como um amplificador ou um filtro. Ela amplifica o compromisso com a sustentabilidade quando os valores declarados (Artefatos e Valores Expostos) estão em coerência com os Pressupostos Básicos; ou ela filtra e inibe as práticas, transformando a sustentabilidade em um mero exercício de comunicação externa, quando há incoerência cultural.

3. Metodologia

Neste capítulo delinea-se o processo metodológico com o desígnio de responder o questionamento proposto no início deste estudo, resultado de uma inquietação imersa pelas relações abstratas e de relevante complexidade que envolve o fenômeno em análise.



Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, com caráter descritivo, cujo objetivo é compreender as percepções de mestrandos em Administração acerca da cultura organizacional de suas organizações de atuação e sua relação com práticas de desenvolvimento sustentável. A opção por esta abordagem deve-se ao interesse em captar significados, interpretações e sentidos atribuídos pelos participantes às dinâmicas organizacionais e às iniciativas de sustentabilidade, indo além de uma análise puramente numérica. A abordagem qualitativa é fundamental, pois a cultura organizacional, por seu caráter subjetivo e complexo (Schein, 2009), não pode ser totalmente apreendida por meio de variáveis quantificáveis isoladamente. Ela permite que as nuances da coerência entre o discurso e a prática, a existência de subculturas e a complexidade das barreiras burocráticas sejam explicitadas na voz dos respondentes, oferecendo uma visão mais rica do fenômeno em estudo.

3.1 Participantes

A pesquisa foi realizada com mestrandos em Administração que atuam em diferentes organizações, abrangendo setores público, privado e do terceiro setor. A amostra não probabilística é obtida por conveniência, uma vez que os participantes foram convidados entre os colegas do programa. As respostas foram coletadas de forma anônima, garantindo sigilo e liberdade de expressão aos respondentes. A escolha da amostra por conveniência é justificada pela *expertise* do público-alvo, que, por estar em um programa de Mestrado em Administração, possui a dupla lente da teoria acadêmica e da prática profissional. Isso confere à amostra uma capacidade de análise mais refinada sobre a temática, atuando como informantes-chave em um tema complexo.

3.2 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de pesquisa consistiu em um questionário estruturado, elaborado a partir de referenciais teóricos sobre cultura organizacional e desenvolvimento sustentável. O questionário foi composto por questões fechadas em escala Likert de



cinco pontos, abrangendo dimensões da cultura organizacional e práticas relacionadas ao desenvolvimento sustentável.

As dimensões da cultura organizacional avaliadas na escala Likert foram subdivididas em quatro eixos, conforme a literatura de estudos organizacionais:

- **Direcionamento e Propósito:** Avalia a clareza do propósito organizacional e a comunicação consistente de metas, garantindo que o trabalho individual se alinhe aos objetivos maiores.
- **Valores e Coerência:** Mede o alinhamento entre os valores declarados e as práticas da liderança, testando a tolerância a comportamentos antiéticos e a coerência entre o que se diz e o que se faz.
- **Aprendizado e Adaptação:** Foca na capacidade da organização de aprender com os erros, melhorar processos e incentivar a experimentação e a inovação como resposta a mudanças externas.
- **Colaboração e Participação:** Examina a valorização do trabalho em equipe, a circulação de informações relevantes e se os colaboradores têm voz em decisões que afetam seu trabalho.

As práticas de desenvolvimento sustentável foram avaliadas em três pilares, seguindo a estrutura do ESG (*Environmental, Social, and Governance*), que se alinha ao TBL:

- **Pilar Ambiental (E):** Questões sobre metas e indicadores ambientais (energia, água, resíduos, emissões), além de iniciativas de ecoeficiência e avaliação de fornecedores por critérios ambientais.
- **Pilar Social (S):** Abrange políticas de saúde, segurança, bem-estar, diversidade, equidade e inclusão (DEI), bem como a continuidade e a mensuração de resultados de projetos sociais.
- **Pilar de Governança (G):** Foca na transparência dos processos decisórios, na funcionalidade dos canais de denúncia e *compliance*, e no reporte de indicadores de sustentabilidade (interna e externamente).



Além das questões fechadas, o questionário incluiu perguntas abertas, destinadas a captar exemplos concretos de práticas de sustentabilidade, bem como percepções dos participantes acerca de fatores culturais que favorecem ou dificultam tais práticas.

3.3 Procedimentos de coleta

A coleta de dados ocorreu de forma online, por meio da plataforma Google Forms, durante o período de 14 a 16 de agosto. O convite para participação foi realizado através de canais de comunicação acadêmicos (WhatsApp e e-mail institucional), com apresentação dos objetivos do estudo, garantia de anonimato e solicitação de consentimento livre e esclarecido.

3.4 Procedimentos de análise

As respostas obtidas foram sistematizadas em planilhas eletrônicas e organizadas em duas etapas de análise.

Na primeira etapa, os dados das questões fechadas foram descritos a partir de frequências, médias e medidas de dispersão, de modo a caracterizar as percepções gerais dos participantes sobre cultura organizacional e desenvolvimento sustentável.

Na segunda etapa, as respostas às questões abertas foram submetidas à análise de conteúdo temática, conforme proposta por Bardin (2011). Esse procedimento envolveu três fases:

- (i) Pré-análise: Consistiu na leitura flutuante das respostas e na organização do material, estabelecendo as unidades de análise iniciais.
- (ii) Exploração do material: Foi o momento de categorização temática das unidades de registro (palavras-chave e expressões), agrupando as respostas abertas em categorias significativas (ex: Ética, Burocracia).
- (iii) Tratamento dos resultados e Interpretação: Nesta fase, foram identificados padrões, convergências e divergências nas percepções dos



respondentes, permitindo a construção das categorias analíticas relacionadas à influência da cultura na sustentabilidade.

Esse processo possibilitou a identificação de categorias analíticas relacionadas tanto aos aspectos culturais que favorecem ou dificultam práticas de sustentabilidade quanto à presença (ou ausência) de ações efetivas alinhadas aos pilares da sustentabilidade (TBL/ESG).

4. Análise dos dados

A base analisada contém 7 respostas válidas (N=7), coletadas entre 14 e 16 de agosto de 2025. Os resultados são apresentados em três blocos: (i) caracterização dos respondentes; (ii) resultados descritivos das questões fechadas ; e (iii) análise de conteúdo das questões abertas, seguindo Bardin (2011).

4.1 Caracterização dos respondentes

A amostra revelou um perfil experiente e diversificado, o que enriquece as percepções coletadas:

- Faixa etária: Predominância de 46-55 anos (57,1%), seguido por 36-45 anos (28,6%) e até 25 anos (14,3%). A alta concentração nas faixas etárias mais elevadas sugere que os respondentes são profissionais em cargos de maior experiência ou com uma visão consolidada do ambiente corporativo.
- Gênero: Feminino (57,1%) e masculino (42,9%).
- Área de atuação profissional: Distribuição equitativa, com 14,3% em cada uma das seguintes áreas: Administração, Serviço público - Poder Judiciário, Educação técnica, Contabilidade, Docência, Gestão e Governança e Setor Bancário. A heterogeneidade setorial (público, privado, diferentes áreas funcionais) é um ponto de cautela (dada a amostra reduzida), mas também um fator que evita o viés de uma única área, permitindo a comparação, mesmo que preliminar, das dinâmicas culturais em diferentes contextos organizacionais.



- Tempo de experiência na organização atual: Mediana de 16 anos (média 12,6; mín. 1; máx. 27). Em faixas: até 1 ano (42,9%), 11-20 anos (28,6%) e 21 anos ou mais (28,6%); não houve respondentes entre 2-10 anos (0,0%). A bimodalidade (concentração em "até 1 ano" e "11 anos ou mais") sugere que as percepções foram captadas de recém-chegados (com visões frescas) e de veteranos (com conhecimento profundo da cultura e seus pressupostos básicos). A ausência na faixa intermediária (2-10 anos) é notável, pois é a fase em que o profissional está em plena ascensão e absorção cultural.
- Cargos/funções (síntese): Variaram de posições de *trainee* a gerência principal, passando por técnico judiciário, coordenação, docência e supervisão da qualidade, indicando heterogeneidade de perfis e níveis hierárquicos.

4.2 Resultados descritivos (questões fechadas)

As questões fechadas, respondidas em escala Likert (com sintetização em Sim/Não/Às Vezes), revelaram as seguintes tendências:

- Influência dos valores nas decisões estratégicas: 85,7% afirmaram "Sim". Este dado sugere que, no nível dos Valores Expostos (Schein, 2009), a cultura é percebida como uma força que dita a direção estratégica. Contudo, a análise subsequente mostrará se essa influência é traduzida em alinhamento com a sustentabilidade.
- Espaço para colaboradores contribuírem com ideias sustentáveis: "Às vezes" (42,9%), "Sim" (28,6%), "Não" (28,6%). A maioria (71,5% somados em "Às Vezes" e "Não") indica que o espaço participativo é limitado ou intermitente. Isso representa uma barreira à mobilização do Pilar Social e da inovação, pois restringe a voz da base operacional na agenda sustentável.
- Existência de políticas/práticas de sustentabilidade:
 - Políticas/práticas estruturadas: 57,1% (ex.: planos, agenda sustentável, metas de economia circular, descarbonização/teletrabalho).
 - Práticas informais ou ausência de política formalizada: 14,3%.



- Cumprimento do mínimo legal (restritas a exigências normativas): 14,3%.
- Desconheço: 14,3%. A predominância de políticas estruturadas em 57,1% é um indicador positivo de maturidade institucional. Contudo, a soma de 28,6% entre conformidade mínima e informalidade/desconhecimento sinaliza que a institucionalização da sustentabilidade ainda é heterogênea. O desconhecimento (14,3%) aponta para uma falha crítica na comunicação interna, um dos aspectos centrais da cultura organizacional.
- Alinhamento entre valores organizacionais e princípios da sustentabilidade (síntese categorizada):
 - Alinhamento: sim: 42,9%.
 - Alinhamento: parcial ("na maioria dos aspectos"): 14,3%.
 - Alinhamento: não: 28,6%.
 - Desconheço: 14,3%. A discrepância entre os 85,7% que afirmam a influência dos valores e apenas 42,9% que veem um alinhamento pleno com a sustentabilidade é o achado mais crítico dos dados descritivos. Isso sugere uma dissonância entre o discurso de valor e a prática sustentável, indicando que os Pressupostos Básicos da organização podem ainda estar focados em métricas de curto prazo ou exclusivamente econômicas, limitando a integração dos Pilares Social e Ambiental.
- Oportunidades de aplicar conhecimentos do mestrado para promover sustentabilidade:
 - Sim: 71,4%.
 - Parcial: 14,3%.
 - Não: 14,3%. Este resultado reforça a *expertise* do público-alvo e seu potencial de ser agente de mudança. A alta percepção de oportunidade (71,4%) é um indicativo de que há uma demanda por conhecimento e uma abertura, mesmo que parcial, para a inovação baseada na teoria, superando barreiras burocráticas.



Os resultados sugerem um cenário em que os valores são percebidos como influentes na estratégia (85,7%) , mas há heterogeneidade quanto ao espaço participativo para ideias sustentáveis (somente 28,6% indicam "Sim" de forma plena) e quanto ao grau de institucionalização das práticas (57,1% estruturadas vs. 28,6% entre mínimo legal e informalidade, além de 14,3% que desconhecem). O alinhamento valores-sustentabilidade é percebido como pleno por 42,9%, parcial por 14,3% e inexistente por 28,6%, o que indica dissonâncias entre discurso e prática em parte dos contextos analisados.

4.3 Análise de conteúdo das questões abertas (Bardin, 2011)

A análise qualitativa seguiu as três fases propostas por Bardin (2011) (pré-análise, exploração do material e tratamento/interpretação) e resultou em categorias temáticas e respectivas frequências relativas sobre valores percebidos, dinâmica cultural frente à sustentabilidade e exemplos/práticas.

4.3.1 Valores organizacionais percebidos (categorias emergentes)

Entre os termos e ideias mais recorrentes nos relatos, destacam-se:

- A. Ética/Integridade: mencionadas por 28,6% dos respondentes. Este valor é a base da Governança (Pilar G do ESG), sendo essencial para a transparência e o *compliance*.
- B. Transparência: 28,6%. Diretamente ligado ao pilar de Governança , a transparência é o que confere credibilidade às ações sustentáveis, evitando o *greenwashing* criticado por Elkington (2018).
- C. Pessoas/Valorização (cuidado com colaboradores, bem-estar): 28,6%. Essencial para o Pilar Social (Pilar S do ESG) , o foco em pessoas alinha-se diretamente com o conceito de desenvolvimento de Sen (2010), que trata da expansão de liberdades.
- D. Aprendizado/Inovação: 28,6% (incluindo "ensinar e aprender" e referências a inovação). Este valor sustenta a capacidade de adaptação às exigências ambientais e sociais (Leff, 2021), sendo o motor das transformações necessárias à sustentabilidade.



- E. Responsabilidade: 14,3%.
- F. Direitos humanos/Justiça social: 14,3%.
- G. Cooperação/Pertencimento: 14,3%.

A análise relatada prioriza ética, transparência e orientação a pessoas, com menções concomitantes a aprendizado/ inovação. Esses elementos, em tese, favorecem a sustentabilidade; contudo, sua tradução em políticas e mecanismos nem sempre é percebida de modo consistente no cotidiano, o que explica a dissonância observada nos dados descritivos. Se a Ética não se traduz em canais de denúncia que funcionam ou se o Aprendizado não resulta em mudanças estruturadas (Schein, 2009), a cultura permanece no nível dos Valores Expostos, falhando em atingir os Pressupostos Básicos.

4.3.2 Cultura: favorece ou dificulta a sustentabilidade?

As percepções dos entrevistados em relação ao tópico foram as seguintes:

- A. Favorece: 57,1% (ex.: culturas que valorizam valores éticos, qualidade e excelência; iniciativas e incentivos previamente vivenciados). As culturas facilitadoras tendem a ser aquelas que já possuem pressupostos básicos alinhados a um propósito que transcende o lucro imediato, como o foco em qualidade e ética.
- B. Dificulta: 28,6% (ex.: centralização, burocracia e rigidez em contextos, frequentemente associados ao setor público, que reduzem agilidade e inovação). A burocracia e a centralização são barreiras clássicas à adaptação e ao aprendizado (Schein, 2009), confinamento as práticas sustentáveis ao mínimo legal e impedindo a experimentação.
- C. Desconheço: 14,3%.

A cultura emerge como mediadora crítica: quando participativa e coerente com os valores declarados, impulsiona iniciativas ; quando centralizadora e procedimentalista, inibe avanços, confinando ações ao atendimento mínimo de requisitos normativos.



4.3.3 Políticas e exemplos de práticas

Os relatos indicam três níveis de institucionalização das práticas de sustentabilidade (TBL/ESG):

- A. Estruturado (57,1%): Menções a planos e agendas institucionais (p. ex., planejamento e logística sustentável), Sustentabilidade/economia circular, e redução de pegada de carbono (teletrabalho massivo). Este nível demonstra um alinhamento estratégico, com artefatos formais (planos e agendas) que transformam os valores em ações mensuráveis (metas de carbono e economia circular).
- B. Mínimo legal (14,3%): Práticas "restritas" a exigências/regulações, com baixa integração estratégica. Neste estágio, a sustentabilidade é vista como um custo de *compliance* e não como um imperativo de valor, confirmando a crítica de Elkington (2018) sobre a superficialidade do TBL.
- C. Informal/desconhecido (28,6% somados): Ausência de política formalizada (14,3%) ou desconhecimento das práticas vigentes (14,3%). Este nível de desconhecimento é uma falha cultural crítica, pois a falta de comunicação interna (circulação de informações, conforme o questionário) inviabiliza o engajamento e a contribuição dos colaboradores (Pilar Social).

A coexistência desses níveis sugere estágios distintos de institucionalização: de organizações com arranjos formais e metas até aquelas em conformidade mínima ou com lacunas de comunicação/visibilidade interna sobre sustentabilidade.

4.4 Integração dos achados

Os dados quantitativos e qualitativos convergem para três achados principais:

- A. Coerência Discurso-Prática: Embora 85,7% percebam que valores influenciam decisões, apenas 42,9% veem alinhamento pleno com sustentabilidade e 28,6% julgam que não há alinhamento. Este é o ponto central: os mecanismos formais e processos ainda não convertem, de modo homogêneo, valores (Ética, Transparência) em práticas organizacionais



efetivas de TBL/ESG. A cultura, no nível dos Pressupostos Básicos, ainda prioriza o curto prazo ou outras métricas que se sobrepõem à sustentabilidade.

- B. Barreira Participativa: O espaço para ideias é percebido como intermitente ("Às vezes" 42,9%) , embora aprendizado/ inovação apareça entre os valores recorrentes (28,6%). Reforçar mecanismos participativos e ciclos de melhoria pode reduzir a distância entre discurso e prática, alinhando a cultura de aprendizado (valor declarado) com a prática de colaboração (artefato).
- C. A Cultura como Mediadora: Evidências qualitativas apontam que centralização e burocracia estão associadas à percepção de dificuldade (28,6%) , enquanto culturas orientadas a ética/qualidade/cooperação tendem a favorecer (57,1%) a sustentabilidade. A cultura, portanto, define o ritmo e a profundidade da adesão à agenda sustentável: ela é uma alavanca para o TBL quando flexível e ética, ou um obstáculo quando rígida e focada em procedimentos internos.

4.5 Limitações e cautelas

O estudo trouxe as seguintes pontuações:

- A. Tamanho amostral reduzido (N=7): Percentuais devem ser lidos com cautela, dado o impacto de variações absolutas pequenas. A generalização dos resultados é restrita, servindo mais como um estudo exploratório e gerador de hipóteses para pesquisas futuras.
- B. Autodeclaração e percepção: Os resultados refletem percepções subjetivas dos mestrandos, não uma auditoria de práticas. Embora a *expertise* do público-alvo minimize vieses, a percepção interna pode diferir da realidade objetiva (Artefatos *versus* Pressupostos Básicos).
- C. Heterogeneidade setorial: Diferenças entre setores (público, privado, diferentes áreas) e perfis são indicativas, não conclusivas.

4.6 Implicações práticas preliminares

Os achados preliminares sugerem caminhos claros para a gestão organizacional:



- A. Governança da sustentabilidade: É imperativo ampliar a institucionalização da agenda sustentável (metas, indicadores, *reporting* e prestação de contas) onde hoje predominam a informalidade ou o mínimo legal. Transformar a sustentabilidade de uma prática informal em uma estratégia de governança consolidada (Pilar G).
- B. Participação e comunicação interna: Fortalecer canais para captação de ideias e aumentar a visibilidade de políticas existentes (endereçando o "desconheço" de 14,3%). Melhorar a circulação de informações e a voz dos colaboradores (Pilar S).
- C. Cultura de aprendizagem: Mobilizar os elementos já presentes (ética, transparência, pessoas, aprendizado/ inovação) para sustentar ciclos de melhoria que consolidam a sustentabilidade no cotidiano. Aproveitar os Valores Expostos já fortes para promover a mudança nos Pressupostos Básicos, por meio do aprendizado contínuo.

5. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo analisar as percepções de mestrandos em Administração acerca da cultura organizacional de suas instituições de atuação e sua relação com práticas de desenvolvimento sustentável. A partir da aplicação de questionário estruturado, com questões fechadas e abertas, foi possível identificar tanto o grau de alinhamento entre valores organizacionais e sustentabilidade quanto os fatores culturais que favorecem ou dificultam essa integração.

Os resultados apontaram que, embora 85,7% dos respondentes reconheçam que os valores organizacionais influenciam as decisões estratégicas, apenas 42,9% percebem um alinhamento pleno com os princípios da sustentabilidade. Essa discrepância evidencia a existência de valores declarados fortes (ética, integridade, transparência, valorização de pessoas), mas que nem sempre se traduzem em mecanismos formais e práticas concretas (Artefatos e Processos). Além disso, verificou-se que em 57,1% das organizações há políticas estruturadas de sustentabilidade, enquanto 28,6% apresentam apenas iniciativas informais ou restritas ao mínimo legal, e 14,3% dos respondentes afirmaram desconhecer tais



práticas. Este quadro reafirma a crítica acadêmica de que a sustentabilidade pode se limitar a um exercício de retórica, se não estiver enraizada nos pressupostos básicos da cultura.

Outro aspecto relevante refere-se ao espaço de participação dos colaboradores: apenas 28,6% percebem abertura plena para sugerir ideias sustentáveis, enquanto 42,9% consideram que essa possibilidade ocorre apenas "às vezes". Essa limitação reforça o papel da cultura como mediadora crítica, capaz de impulsionar a sustentabilidade quando participativa e inovadora, mas também de inibi-la quando centralizadora e burocrática. A burocracia atua como um fator de inércia, impedindo que os valores de aprendizado se traduzam em ações ágeis para a agenda TBL/ESG.

A análise de conteúdo, realizada segundo Bardin (2011), evidenciou categorias centrais associadas à cultura organizacional, como ética, transparência, responsabilidade e aprendizado, que emergem como potenciais facilitadores da institucionalização da sustentabilidade. Por outro lado, burocracia, rigidez hierárquica e baixa comunicação interna foram identificadas como barreiras relevantes.

Em síntese, os achados indicam que as organizações nas quais os mestrados atuam encontram-se em estágios distintos de maturidade sustentável, variando entre aquelas que possuem políticas estruturadas e indicadores claros e aquelas ainda restritas à conformidade legal ou à ausência de práticas formalizadas. Essa heterogeneidade reflete a influência decisiva da cultura organizacional como alavanca ou obstáculo à sustentabilidade.

Do ponto de vista prático, destacam-se três implicações: (i) a necessidade de ampliar a institucionalização da sustentabilidade, transformando valores em metas, indicadores e relatórios consistentes (Governança da Sustentabilidade); (ii) a importância de fortalecer canais participativos e de comunicação interna, a fim de engajar colaboradores e reduzir a lacuna de desconhecimento (Pilar Social); e (iii) o aproveitamento dos elementos culturais já existentes, como ética, transparência e



inovação, para consolidar ciclos de aprendizado organizacional voltados à sustentabilidade.

Por fim, ressalta-se como limitação deste estudo o número reduzido de participantes (N=7) , o que exige cautela na generalização dos resultados. Entretanto, a diversidade de setores representados e a integração entre dados quantitativos e qualitativos fornecem subsídios relevantes para avançar no entendimento sobre a relação entre cultura organizacional e desenvolvimento sustentável. Pesquisas futuras poderão expandir a amostra, incluir diferentes níveis hierárquicos e aplicar análises comparativas entre setores, aprofundando o debate acadêmico e prático sobre o tema.

Referências:

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BRUNDTLAND, G. H. et al. **Nosso Futuro Comum**. Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Oxford: Oxford University Press, 1987.

DIAMOND, J. (2024). **Armas, germes e aço: Os destinos das sociedades humanas** (Edição comemorativa). São Paulo: Editora Record.

ELKINGTON, J. (1997). **Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone Publishing.

ELKINGTON, J. (2018). **25 years ago I coined the phrase “Triple Bottom Line.” Here’s why it’s time to rethink it.** *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estórias, mitos, herois. Cultura organizacional e relações de trabalho**. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro. V.27,n.7 7-18, out./dez. 1987.

FREITAS, E. **Cultura Organizacional: grandes temas em debate**. Revista de Administração de Empresas. V.31, n. 3, pp. 73-82, jul./set. 1991.



GALOR O. (2022). **The journey of humanity**: The origins of wealth and inequality. New York: Dutton.

LEFF, E. (2021). **Racionalidade ambiental**: A reinvenção da ciência e da política. São Paulo: Cortez.



MEYERSON, Debra; MARTIN, Joanne. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of management studies**, Oxford, v.24, n.6,p.623-647, 1987.

SANTOS, M. (2010). **Por uma outra globalização**: Do pensamento único à consciência universal (12ª ed.). Rio de Janeiro: Record.

SEN, A. (2010). **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. Jossey-Bass, 2009.

APÊNDICE

Quadro 1 – Estrutura do questionário aplicado

Bloco	Pergunta
Perfil do respondente	Idade (faixa etária)
	Gênero (opcional)
	Tempo de atuação na organização
	Vínculo (estágio, CLT, terceirizado, liderança etc.)
	Porte da organização
	Setor de atuação (indústria, serviços, comércio, setor público, terceiro setor, outro)



	Natureza jurídica (pública, privada, OSC, outra)
--	--



	Unidade federativa da organização
	Área de atuação (operações, RH, finanças, etc.)
Cultura Organizacional – Direcionamento e propósito	A organização possui um propósito claro que orienta decisões do dia a dia
	Metas e prioridades são comunicadas de forma consistente
	As pessoas entendem como seu trabalho contribui para objetivos maiores
Cultura Organizacional – Valores e coerência	Os valores declarados são praticados pela liderança
	Há coerência entre o que a organização diz e o que faz
	Comportamentos antiéticos não são tolerados
Cultura Organizacional – Aprendizado e adaptação	A organização aprende com erros e melhora processos
	Mudanças externas geram respostas rápidas e estruturadas
	Experimentação e inovação são incentivadas



Cultura Organizacional – Colaboração e participação	As pessoas têm voz em decisões que afetam seu trabalho
	O trabalho em equipe é valorizado e reconhecido
	Informações relevantes circulam entre áreas
Desenvolvimento Sustentável – Ambiental	Existem metas e indicadores ambientais (energia, água, resíduos, emissões)
	Há iniciativas de redução, reciclagem ou ecoeficiência com monitoramento
	Fornecedores são avaliados por critérios ambientais
Desenvolvimento Sustentável – Social	A organização promove saúde, segurança e bem-estar de colaboradores
	Existem políticas de diversidade, equidade e inclusão com ações concretas
	Projetos sociais e comunitários têm continuidade e medem resultados
Desenvolvimento Sustentável – Governança	Processos decisórios são transparentes e documentados
	Há canais de denúncia e compliance que realmente funcionam





	Indicadores de sustentabilidade são reportados (internamente e/ou ao público)
Questões abertas	Cite um exemplo concreto de prática de sustentabilidade na sua organização
	O que na cultura atual mais favorece a sustentabilidade?
	O que na cultura atual mais dificulta a sustentabilidade?

