

**Cultura na, para e como sustentabilidade: uma perspectiva da prática orientada pelo agir organizacional.**

**RENAN PASSOS DE AZEVEDO**  
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - FGV

**MARLENE MARCHIORI**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA

**LUCIANO MUNCK**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA

## **Cultura na, para e como sustentabilidade: uma perspectiva da prática orientada pelo agir organizacional**

### **Resumo**

Recentes debates sobre a prática da sustentabilidade passaram a discutir de que forma esta temática pode ser inserida no contexto corporativo de modo a influenciar o ambiente e promover transformações na cultura empresarial. Diante desse contexto, o objetivo deste artigo é compreender como a estratégia da prática da sustentabilidade orientada a partir do paradigma do agir organizacional (o qual define a organização como um processo de ações e decisões permanentes, nunca finalizado, e que se dissemina em todos os níveis) pode produzir na empresa a cultura como processo orientado na, para e como sustentabilidade. Para tanto, realizou-se um ensaio teórico. As relações sugerem que as empresas podem incorporar uma cultura na, para e como sustentabilidade por meio de um agir individual racional que oriente ações e decisões coletivas. Os dados foram analisados de forma qualitativa e descritiva. Concluiu-se que as três temáticas cultura, sustentabilidade e prática possuem relações que podem orientar a empresa para inserção de uma cultura como processo orientado na, para e como sustentabilidade, a partir da prática orientada pelo agir da organização e do sujeito agente.

**Palavras-chave:** Cultura, Sustentabilidade, Prática, Agir Organizacional, Empresas.

### **1. Introdução**

As organizações modernas têm passado por constantes mudanças e necessidades de adaptação. Seja pelo advento de novas tecnologias, pela busca por diferenciação e vantagem competitiva ou pelas crises conjunturais, faz parte da rotina das empresas se reinventarem para sobreviverem e maximizarem resultados. Porém, um novo desafio se coloca: a busca pelo desenvolvimento econômico tem esbarrado nos limites ambientais, sociais e éticos que surgem em um ambiente complexo, dinâmico, ágil, no qual as ações e decisões dos gestores precisam ser assertivas e os riscos mitigados. Encontrar uma solução para tais “empecilhos ao progresso” trouxe para o meio empresarial o debate sobre a produção de uma cultura orientada para a sustentabilidade.

Aqueles que têm mergulhado nesse desafio tem notado que as práticas em jogo são complexas e vão além do aperfeiçoamento de processos produtivos, da eficiência ambiental, da inovação tecnológica ou do investimento social. A produção de uma cultura voltada para a sustentabilidade se coloca como um paradigma que exige repensar a lógica de fazer negócios e os padrões éticos que regem a tríade empresa, sociedade e planeta.

Os debates acerca das preocupações ambientais ganharam força por volta da década de 1960, quando ocorreu o Clube de Roma, sendo à época colocado em pauta as limitações que a exploração e a degradação dos recursos naturais trariam para a economia mundial. Neste

evento foi compreendido que os resíduos produzidos pelo aumento do consumo de energia e matéria-prima são considerados um perigo para a capacidade de absorção do ecossistema (CALIXTO; SAURA; HERNÁNDEZ, 2008).

A partir da Conferência de Estocolmo, em 1972, que reconheceu a perspectiva ambiental como prerrogativa de processos de gestão, e das conferências sobre meio ambiente que a sucederam, a gestão ambiental cada vez mais, tende a permear as tomadas de decisão e a consolidação de estratégias empresariais. O surgimento e a incorporação do termo sustentabilidade junto à opinião pública e às empresas foi um processo recente e acelerado, que aconteceu a partir do Relatório de Brundtland (1987), pela ONU e pode ser entendido como consequência das discussões acerca do desenvolvimento sustentável (GLOBOVANTE, 2010).

Desde então as organizações, de modo geral, vêm passando por transformações em suas estratégias que buscam incorporar elementos de sustentabilidade em suas práticas (GLOBOVANTE, 2010). As práticas sustentáveis, por sua vez, para serem efetivas devem nascer da consciência sustentável enraizada na cultura empresarial. A sustentabilidade somente poderá ser atingida se a considerarmos como parte de uma cultura de transformação (PAKALÉN, 2010).

Assim, a dimensão cultural é necessária para atingir a sustentabilidade nas empresas, pois além das soluções técnicas, serão fundamentais novos valores e comportamentos. Entende-se que o sucesso da sustentabilidade empresarial está estreitamente relacionado ao grau de mudança da cultura organizacional que não deve ser superficial (HARRIS; CRANE, 2002). Porém, como produzir um processo de uma inserção de uma cultura da sustentabilidade sem uma ação e decisão individual que se expresse objetivamente e a promova coletivamente? Se o sujeito não é separado da organização (Maggi, 2006) como ele pode atuar como agente de transformação cultural na empresa (Soini & Dessein, 2016) de forma a promover a sustentabilidade na prática?

Diante do exposto a presente pesquisa apresenta o seguinte problema: pode a prática da sustentabilidade (ou seja, as ações e decisões objetivas individuais e coletivas) orientadas a partir do paradigma da lógica do agir organizacional, produzir uma cultura na, para e como sustentabilidade nas empresas? Tal questionamento visa, essencialmente, compreender as relações existentes entre cultura, sustentabilidade e a prática da sustentabilidade orientada a partir da perspectiva da lógica do agir organizacional.

Tal abordagem pretende se dar à luz da Teoria do Agir Organizacional (Maggi, 2006) e do trabalho de Soini & Dessein (2016) que traz três representações que podem ser utilizadas como princípios estruturais para explorar a complexidade da interface cultura-sustentabilidade, que são a (i) A cultura na sustentabilidade; (ii) A cultura para a sustentabilidade; e (iii) A cultura como sustentabilidade. Assim espera-se poder compreender as relações existentes no objeto de estudo e contribuir para o crescimento da literatura sobre o tema.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Bases Conceituais da Cultura Organizacional

De acordo com Santos (2009) cultura é uma preocupação contemporânea que se ocupa em entender os muitos caminhos que conduzem os grupos humanos às suas relações presentes e suas perspectivas futuras. Entender a organização como uma cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências, o que leva o pesquisador a procurar entender como o grupo cria sentido nas suas experiências. Assim, do desenvolvimento intelectual dos indivíduos provém a cultura organizacional, dos grupos e organizações, envolvendo suas ideias, conhecimento, técnicas aprendidas, padrões de comportamentos que caracterizam uma sociedade, ou seja, se manifestando entre os indivíduos, suas atitudes e seus comportamentos em um ambiente altamente complexo (SANTOS, 2009).

Tendo em vista a complexidade que envolve a definição de cultura, traz-se inicialmente o conceito desenvolvido por Schein (1984), que foi considerado um dos mais relevantes expoentes no estudo deste objeto. Schein (1984, p.4) coloca que

“cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas”.

Já Shrivastava (1985) observa a cultura organizacional como sendo um conjunto de produtos concretos por meio dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Estes produtos incluem os mitos, as sagas, os sistemas de linguagem, os símbolos, as cerimônias, os rituais, os sistemas de valores e as normas de comportamento (FREITAS, 2007). Diversos autores realizaram estudos no campo de estudos da cultura organizacional, cada qual atribuindo novas dimensões de estudos ou ressaltando e enfatizando algum dos aspectos relevantes no debate acadêmico (HOFSTEDE, 1991).

No entanto, o conceito de cultura organizacional não é homogêneo e diversos autores trouxeram relevantes contribuições para o tema. Entre os autores brasileiros que escreveram sobre o tema, Fleury (1987) entende a cultura “como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização”. (FLEURY, 1987, p.10). E, Maximiano (2000) define a cultura organizacional como “a experiência que o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida”. (MAXIMIANO, 2000, p.107).

A conceituação de cultura pelos seus elementos acaba por se revelar envolvente e cheia de detalhes. Frequentemente, esses elementos fornecem uma interpretação ou uma mensagem para os membros da organização a respeito do que se considera importante e válido. Não existe organização sem normas e regras, sejam estas explícitas ou tácitas. Elas dizem respeito à procedimentos ou comportamentos considerados: o padrão, a regra (SCHEIN, 2009).

Porém, cultura organizacional é conceito que abrange outros componentes além das normas de conduta. A cultura pode ser identificada e analisada por diversos indicadores tais como: identidade, tolerância ao risco e à inovação, individualismo, coletivismo, participação, adaptação. Toda Cultura se apresenta em três diferentes níveis: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas. E, cada organização tem sua própria maneira de lidar com as diferentes situações que fazem parte da rotina, englobando nas escolhas dos objetivos e metas o estilo de liderança adequada, regras, normas, o tipo de relacionamento com o cliente (SCHEIN, 2009).

Estes fatores compõem determinados padrões que diferenciam as organizações umas das outras, ou seja, cada organização sofre transformação ao longo do tempo (SCHEIN, 2009).

Portanto, embora seja nítida a existência de enfoques diferentes em relação ao conceito entre os diversos autores nacionais e estrangeiros citados, a consonância do conceito de cultura organizacional converge, em síntese, no sentido da incorporação inconsciente de determinados padrões e práticas compartilhadas por um grupo como resposta aos desafios enfrentados por este mesmo grupo e posteriormente, o repasse dessas práticas aos novos membros do grupo. E é com base nessa premissa que o presente estudo pretende, no próximo subitem, abordar as bases conceituais da sustentabilidade empresarial para, em seguida, relacionar a cultura organizacional e a sustentabilidade empresarial.

## 2.2 Bases Conceituais da Sustentabilidade Empresarial.

O termo “sustentabilidade” é de qualidade do polissêmico, empregado para designar diferentes ideias e intenções. Conforme seu criador Lester Brown, fundador do Instituto Worldwatch, no início da década de 1980, uma sociedade sustentável é “aquela que é capaz de satisfazer suas necessidades sem comprometer as chances de sobrevivência das gerações futuras” (CAPRA, 2002, p.237).

Têm-se notado um crescimento na conscientização da sociedade em relação à degradação ambiental e problemas sociais graves como a fome. A sociedade como um todo iniciou, especialmente após a disseminação do conceito de sustentabilidade, uma pressão sobre as empresas para que elas também começassem a se preocupar com a sustentabilidade (LÓPEZ; TORRE, 2018) e para atender certa demanda social, os termos “sustentabilidade” e “desenvolvimento sustentável” começaram a ser discutidos dentro das empresas (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

Levando em consideração a relevância do papel que as empresas desempenham em uma sociedade, os danos ambientais causados e a melhoria social da comunidade que estão inseridas deveriam ser uma preocupação para elas. As empresas são consideradas essenciais para a garantia de um futuro sustentável, pois suas atividades são fatores essenciais para o desenvolvimento de uma sociedade e não sendo somente uma fonte de degradações ambientais (AZAPAGIC; PERDAN, 2000).

Diante dessa realidade, compreende-se que as empresas devam assumir um papel em relação à sustentabilidade. O modo como as empresas gerenciam e priorizam suas atividades devem ser repensadas para que estejam alinhadas com esse urgente raciocínio. Essa preocupação é relevante, pois além delas necessitarem dos recursos naturais para o desenvolvimento das suas operações, elas produzem resíduos e geram impactos ambientais em grandes escalas (SHWOM, 2009; STARIK; KANASHIRO, 2013).

Segundo Alves (2001), o papel da empresa na sociedade não se restringe meramente à produção de bens ou à prestação de serviços em condições eficientes, assim como não se limita à maximização do lucro para os acionistas, porém consiste, antes, na geração de riqueza em um sentido mais amplo. A geração de riqueza pela empresa pode se estender além da maximização do lucro, em benefício para os acionistas ou credores, da geração e em manutenção de empregos e do desenvolvimento de infraestrutura de pesquisa, desenvolvimento e comunicações. Ela passa a incorporar, também, a preservação dos recursos

naturais não renováveis, a promoção de direitos fundamentais do trabalhador e a proteção dos interesses do consumidor (ALVES, 2001).

Na atualidade, a sociedade está valorizando cada vez mais as questões ambientais, e as empresas estão compreendendo que promover a preservação do meio ambiente não é apenas uma questão de cumprimento das obrigações com os órgãos ambientais: a questão ambiental no mundo empresarial está se tornando um fator de sobrevivência organizacional e de competitividade da empresa. Quando se trata de estratégias proativas, o meio ambiente é encarado como elemento de competitividade extra custos. (PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009).

Em 1992, a Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento lançou a noção de três pilares do desenvolvimento sustentável, social, ambiental e econômico. Contudo, para sensibilizar as empresas, o termo usado deveria expressar uma linguagem dos negócios. Em 1994 foi criado o termo *triple bottom line*, segundo o qual, as corporações são focadas no seu valor econômico, ambiental e social. Neste mesmo lineamento, o *Global Compact* ou Pacto Global da Organização das Nações Unidas – ONU, lançado em julho de 2000, visa a promover os valores universais, como justiça, sustentabilidade ambiental e direitos humanos. A criação do *Global Compact* considerou que as empresas são protagonistas fundamentais no desenvolvimento das nações e devem agir com responsabilidade na sociedade com a qual interagem.

Para Nuñez (2006), os princípios do *Global Compact* abarcam entre outros aspectos os relacionados com a proteção e a melhoria do meio ambiente e o crescimento econômico, através da adoção de uma abordagem preventiva, tomando medidas para promover a responsabilidade ambiental e incentivar o desenvolvimento e disseminação de tecnologias limpas, incluindo sistemas de gestão, de autorregulação, o diálogo com os stakeholders, a ecoeficiência e a produção limpa.

No Brasil, no ano de 2005, a BM&FBOVESPA lançou o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) com o objetivo de criar um ambiente compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável e estimular a responsabilidade socioambiental das empresas. Para avaliar a performance das empresas listadas na BOVESPA com relação aos aspectos de sustentabilidade, partiu-se do conceito do *triple bottom line*. O relatório de sustentabilidade foi a principal ferramenta de comunicação do desempenho social, ambiental e econômico das empresas. O modelo de relatório da Global Reporting Initiative (GRI) é atualmente o indicador mais completo e mundialmente difundido e tem como objetivo medir e certificar as empresas com parâmetros que vão além da questão da transparência e da boa governança corporativa. O GRI inclui os indicadores econômico, ambiental, social/ trabalho, direitos humanos, sociedade, e responsabilidade pelo produto. (BM&FBOVESPA, 2010),

Trata-se então de um novo conceito de empresa orientada para práticas de sustentabilidade, cuja principal característica foi o esforço para reduzir os impactos sociais e ambientais, através de adaptação de seus produtos, processos e estruturas organizacionais, tendo em conta as atitudes dos diferentes atores para realizar negócios por meio de atividades que respeitem o meio ambiente (SCHALTEGGER et al., 2003). Quanto a isso, Elkington (1999) observou que o momento atual de revolução cultural exigiu que as empresas estivessem preparadas para se dirigirem na direção do desenvolvimento sustentável. Manzini e Vezzoli (2002) afirmaram que a humanidade está passando por um período de descontinuidade sistêmica, caracterizada pela tensão entre a globalização econômica, cultural,

e a emergência dos limites ambientais, exigindo a urgente transição para uma sociedade sustentável.

O termo mais usado para descrever o papel das empresas com o desenvolvimento sustentável foi “sustentabilidade empresarial” (BM&F BOVESPA, 2010). O princípio da sustentabilidade nas empresas, como observado por Porter e Kramer (2006), apareceu frequentemente citando o *triple bottom line*, que consistiu na busca da continuidade no mercado e no crescimento da organização a partir de sua viabilidade econômica, além da coexistência harmônica com o meio ambiente e sociedade. A sustentabilidade se converteu em um princípio fundamental da gestão inteligente difícil de ser ignorado (SAVITZ; WEBER, 2006).

Quanto ao aspecto ambiental da sustentabilidade as mudanças em sentido global, além dos fatores econômicos, estruturais, climáticos, começaram a fazer parte da responsabilidade das empresas. A estratégia baseada na eficiência operacional não assegurou mais, por si só, vantagens sustentáveis por longo tempo. A proteção ambiental passou a fazer parte dos objetivos de negócios, e o meio ambiente não foi mais encarado como um adicional de custo, mas como uma possibilidade de lucro, em um quadro de ameaças e oportunidades para a empresa (SANCHES, 2000). Portanto, dentre os principais fatores condicionantes da necessidade de engajamento das empresas em relação à nova economia, destacam-se a continuidade de sua própria existência no mercado nacional e internacional, a obtenção de vantagem competitiva frente a seus concorrentes e a melhoria de sua imagem, estes podem ser alcançados se a empresa atuar como uma organização que respeita o meio ambiente (CNI, 2011).

É verdade que a prática da sustentabilidade empresarial gera custos às empresas, porém, é preciso investir em equipamentos para adequação das linhas de produção, que não causem danos ambientais excessivos em treinamentos a seus colaboradores, campanhas internas de conscientização, entre outras ações, o que, no curto prazo os ajustes são inevitáveis, mas apresenta resultados compensadores em médio e longo prazo, revertendo-se os custos em benefícios e, ainda, sendo uma oportunidade para as empresas de criarem uma posicionarem no mercado e melhorarem sua imagem perante investidores e consumidores (PORTER & VAN DER LINDE, 1995).

O fato é que, nos dias atuais, uma boa parte das organizações que participam do debate sobre a sustentabilidade empresarial levam para suas reuniões de planejamento estratégico a preocupação com o tema ainda acreditando que o principal desafio é desenvolver produtos e processos “verdes”, mas que sejam compatíveis com os padrões de rentabilidade da atual economia. Ou seja, a lógica permanece sendo a de que modelos de negócios precisam manter os patamares de lucratividade ou não importará quão bom sejam no campo ambiental e social (SENGE, 1998).

Portanto, este subitem do presente trabalho visou mostrar que a sustentabilidade no Brasil é mais que uma tendência, é uma realidade cada vez mais emergente no ambiente empresarial, está no centro dos negócios da empresa e representa uma esperança para o desenvolvimento de uma nova mentalidade na atividade empresarial. Infelizmente, em algumas empresas a sustentabilidade nos negócios ainda é encarada como uma iniciativa ambiental e de imagem, porém, precisa avançar para, efetivamente, gerar valor para a organização e para a sociedade a partir de prática que promova resultados culturais, econômicos, sociais e ambientais, ampliando o *triple bottom line* para uma perspectiva cultural. Assim, dando sequência ao presente estudo será apresentada uma das bases

conceituais que pode orientar a estratégia da prática da sustentabilidade empresarial: a Teoria do Agir Organizacional de Maggi (2006).

### 2.2.1 A Teoria do Agir Organizacional

A Teoria do Agir Organizacional, de Maggi (2006), apresenta-se válida para sua aplicação na organização de modo coerente com a proposta deste artigo. Para o autor, uma teoria é uma construção formada de conceitos e hipóteses, constituindo um ponto de vista. A teoria do agir organizacional, desse modo, exprime, dentre tantas outras, uma maneira de ver e conceber os fenômenos organizacionais de forma interdisciplinar, cujos fundamentos epistemológicos estão estruturados de acordo com contribuições de autores considerados clássicos da Sociologia e da Teoria Organizacional, como de Max Weber, Chester Barnard, Hebert Simon, James Thompson, Jean Daniel Reynaud e Anthony Giddens. Portanto, configura uma teoria organizacional abrangente, capaz de incorporar contextos maiores dos aspectos socioambientais. Um dos maiores influenciadores da Teoria do Agir Organizacional é Max Weber (1964), que indicou uma “terceira via” que busca conciliar ou encontrar um meio termo em relação aos extremos entre a explicação positivista e a compreensão que rejeita qualquer explicação (antipositivista).

A abordagem de Weber desenvolve, ao mesmo tempo, a compreensão do sentido subjetivo do agir e a explicação dos fenômenos sociais por meio de procedimentos objetivos e verificáveis. A epistemologia weberiana coloca em evidência as maneiras pelas quais condições objetivas se tornam causas efetivas, por meio do agir intencional dos sujeitos agentes. Desta forma, o Agir Organizacional caracteriza-se como um agir social, definido por Weber (1964), como a atitude humana que se orienta em relação à atitude de outros indivíduos ao longo de seu curso. A partir dessa concepção, Maggi (2006) compreende a organização como um agir social, como um processo de ações e decisões. Essa concepção não separa a organização dos sujeitos agentes que nela atuam e desenvolvem o processo em acordo com sua racionalidade intencional e limitada.

Assim, o agir organizacional caracteriza-se como um agir social em que os processos e o tempo são fundamentais, organização e sujeito agente não são separáveis, as ações são compostas pelas decisões as quais indicam relação entre conduta e sentidos subjetivo e objetivo de um sujeito humano. Portanto, as organizações são vistas como forma de agir e, conseqüentemente, como um processo de ações e decisões dirigidas ao fim de produzir uma ordem, ou seja, regras. Outro ponto interessante da teoria do agir organizacional é que a interpretação e a avaliação desta teoria não estarão completas se não considerarem vantagens e desvantagens que delas decorrem para o sujeito agente.

Acredita-se que uma avaliação expandida deve considerar o bem-estar dos sujeitos envolvidos, em seu sentido mais amplo: bem-estar físico, mental e social. Como visto, no escopo da Teoria do Agir Organizacional, a visão da organização como processo de ações e decisões implica um sujeito agente não separável da ação. Desse modo, o sujeito ao situar-se no centro do processo, em sua construção e desenvolvimento, seu bem-estar está necessariamente em pauta e depende inteiramente da avaliação da harmonia do processo organizacional (MAGGI, 2006).

Pode-se inferir que as características centrais do agir organizacional em diferentes situações são a finalização, que constitui a compreensão da relação meios/fins/resultados; a estruturação do processo, que envolve a articulação de processos e o entendimento das ações

como racionalmente limitadas e intencionais. Além disso, percebe-se que a cooperação influencia o poder das ações, que por consequência influencia a efetividade das decisões, a qual por seu turno age sobre as estratégias organizacionais e os relacionamentos sociais (MAGGI, 2006). A seguir, o estudo irá apresentar algumas relações existentes entre cultura organizacional e a sustentabilidade empresarial.

### 2.3 Cultura Organizacional e Sustentabilidade Empresarial.

Atualmente, a temática da sustentabilidade tem sido definida como uma equação decorrente de um tipo de desenvolvimento que é economicamente viável, responsável socialmente e ecologicamente correto. É com base neste pano de fundo que se baseia a proposição entre o que era feito, o que está sendo feito e o que precisa ser feito no que tange a cultura das organizações e a prática da sustentabilidade nas mesmas.

Várias pesquisas têm se dedicado a conceitualizar cultura em seus diferentes aspectos quanto à sustentabilidade. Soini & Dessein (2016) propuseram um framework transdisciplinar para identificar os diferentes papéis da cultura na sustentabilidade e um guia para a pesquisa e políticas nesse campo. Este estudo, norteador da presente pesquisa, conforme descrito no subitem anterior, apresenta três dimensões da cultura para a sustentabilidade como dimensões que estão parcialmente interligadas e revelam interfaces na dinâmica do sistema tanto quanto na dimensão da interface humano/natureza.

Pakalén (2010) verificou que a sustentabilidade só é atingível se a considerarmos como um projeto criativo e transformador da cultura de toda a sociedade. Por isso, é importante discutir o potencial da arte e da cultura para moldar um futuro desejável. Cultura vital e desenvolvimento sustentável andam de mãos dadas. A sustentabilidade pode ser vista como um processo constante e contínuo de busca e auto-reflexão sobre o nosso presente e o nosso futuro. A busca e reflexão precisam da cultura como meio para dar forma à comunicação que é necessária para o desenvolvimento sustentável nas esferas econômica, ecológica e social.

A sustentabilidade, quando incorporada à cultura corporativa, possibilita que gestores criem novas oportunidades para as empresas. O conceito indica que os gerentes devem desenvolver modelos de negócios que não apenas suportem iniciativas, mas também usem iniciativas verdes para criar mais oportunidades para seus negócios (GUPTA, & KUMAR, 2015).

Como prática, Eccles, Iannou & Serafeim (2011) verificaram o efeito de uma cultura corporativa de sustentabilidade em múltiplas facetas do comportamento corporativo e resultados de desempenho. Usando uma amostra combinada de 180 empresas, observaram que as corporações que adotaram voluntariamente políticas ambientais e sociais exibem características fundamentalmente diferentes de uma amostra de empresas que adotaram quase nenhuma dessas políticas. Em particular, acharam que conselhos de administração dessas empresas são mais propensos a serem responsáveis pela sustentabilidade, o que demonstra a necessidade da formação de uma cultura corporativa para a sustentabilidade empresarial, a partir das relações entre ambas as temáticas.

### 3. Procedimentos Metodológicos

Este trabalho caracteriza-se como ensaio teórico e, de acordo com Meneghetti (2011), os artigos teóricos podem ser utilizados na busca do entendimento de algo. Têm como principal característica a originalidade, que pode estar na argumentação, na escolha do objeto de análise bem como no recorte dado à análise do objeto, na abordagem epistemológica relacionada ao tema. No caso deste artigo a originalidade encontra-se na compreensão descrita acerca das relações existentes entre cultura, sustentabilidade e a prática orientada a partir da teoria do agir organizacional. A pesquisa se deu ainda por meio de uma abordagem bibliográfica, explicativa e qualitativa.

Destaca-se duas fases no ensaio teórico: na primeira fase realizou-se um estudo bibliográfico sobre o tema. O embasamento teórico foi pesquisado em revistas e demais publicações dos principais portais de periódicos nacionais. A segunda fase do ensaio teórico consistiu em entender o objeto de pesquisa e para responder à pergunta inicial que esta pesquisa se propôs pautou-se principalmente em Maggi (2006) e Soini & Dessein (2016). Para a análise das relações existentes e considerações finais foram expostas as imbricações entre as três temáticas e apresentadas conclusões que permitem ao leitor uma melhor compreensão acerca do tema.

Por meio das obras consultadas pode-se identificar que a prática da sustentabilidade orientada por um agir organizacional e do sujeito agente pode produzir na empresa uma cultura na, para e como sustentabilidade. A seguir, apresentam-se as discussões sobre as relações entre a cultura na, para e como sustentabilidade e a prática orientada a partir da teoria do agir organizacional de Maggi (2006).

#### 4. Relacionando cultura na, para e como sustentabilidade e a prática orientada a partir da lógica do agir organizacional.

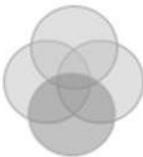
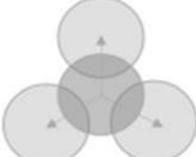
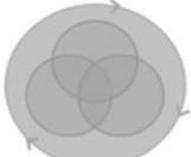
Este capítulo vem apresentar uma leitura do autor sobre a relação existente entre cultura e sustentabilidade com a estratégia da prática orientada pela lógica do agir organizacional. Primeiramente justifica-se o porquê da tentativa de compreensão desta relação: relacionar cultura e sustentabilidade para ir além de contribuições disciplinares e setoriais e fazer as escolhas por pesquisa e políticas sobre o tema mais explícitas e também mais conscientes. As próximas ideias apoiam-se no trabalho de Soini & Dessein (2016) que buscou relacionar cultura e sustentabilidade.

Sustentabilidade e cultura têm sido dois conceitos discutidos individualmente, porém há poucas pesquisas que relacionam os dois temas. A incorporação da cultura nos discursos de sustentabilidade faz-se necessária devido ao fato de que as práticas de sustentabilidade são ações humanas e essas podem ser incorporadas culturalmente (SOINI & DESSEIN, 2016). Assim, ao incorporar cultura no discurso de sustentabilidade, admite-se naturalmente o aspecto humano como o ator das práticas sustentáveis e, portanto, a necessidade de conscientizar este ator para atingir objetivos ou metas de sustentabilidade.

Soini & Dessein (2016) propuseram três papéis da cultura no desenvolvimento sustentável. (i) A primeira representação, chamada de “cultura na sustentabilidade”, considera a cultura como independente da sustentabilidade. Seria essa o quarto pilar da sustentabilidade e visualiza a sustentabilidade cultural complementar à sustentabilidade econômica, ambiental e social; (ii) A segunda representação, “cultura para a sustentabilidade”, traz a cultura com um papel implementador para alcançar a sustentabilidade econômica, social e ecológica. Sugere que tanto a cultura material como a imaterial são recursos essenciais para o desenvolvimento

econômico local e regional, o que implica em que deve ser considerada quando se objetiva a sustentabilidade; (iii) A terceira representação, “cultura como sustentabilidade”, considera a cultura como um fundamento necessário e transformador para atingir os objetivos gerais de sustentabilidade. Essa representação encerra as outras duas representações já descritas e assim é uma dimensão abrangente da sustentabilidade na qual ela torna-se incorporada na cultura organizacional.

Tais representações foram estruturadas em oito dimensões para relacionar cultura e sustentabilidade e podem ser melhor visualizadas no quadro 1, abaixo:

	First: Culture <i>in</i> Sustainability	Second: Culture <i>for</i> Sustainability	Third: Culture <i>As</i> Sustainability
			
<b>Definition of culture</b>	culture as a capital	culture as a way of life	culture as a semiosis
<b>Culture and development</b>	culture as an achievement in development	culture as a resource and condition for development	development as a cultural process
<b>Value of culture</b>	intrinsic	instrumental and intrinsic	embedded
<b>Culture and society</b>	complementing	affording	transforming
<b>Culture and nature</b>	human perspective on nature	interaction of culture and nature	nature constituent of culture
<b>Policy sectors</b>	cultural policies	all policies	new policies
<b>Modes of Governance</b>	hierarchical governance, 1st order	co-governance, 2nd order	self-governance, meta-governance
<b>Research approach</b>	mainly mono- and multidisciplinary	mainly multi- and interdisciplinary	mainly inter- and transdisciplinary

Quadro 1 – As três representações e oito dimensões para explorar as relações entre cultura e sustentabilidade.

Fonte: Soini & Dessein (2016).

Nota-se nas três representações, da esquerda para a direita, a cultura como realizadora e em desenvolvimento, a cultura como recurso e em condições de desenvolvimento e a cultura como um processo cultural, uma base para transformação em direção à sustentabilidade, onde as setas indicam dinâmicas em constantes mudanças de cultura e sustentabilidade. O quadro 1 acima descrito mostra o papel da cultura, comparando e discutindo o que ela significa em cada uma das oito dimensões, bem como a implicação disso na relação com a sustentabilidade. Vê-se que apesar de haver três distintas representações, estas podem ser vistas como interligadas e partes de um processo que não apresenta finitude.

A figura tem dois eixos principais, um descrevendo a inércia/dinâmica do sistema, e o outro descrevendo a interface humano/natureza, do mais antropocêntrico para o menos antropocêntrico. Há também um aumento da complexidade na estrutura da primeira para a terceira representação, por exemplo: ao passar da primeira para a segunda e terceira representação as políticas se tornam mais diversificadas e multifacetadas; as orientações de pesquisa e abordagens disciplinares também se tornam mais complexas, o mesmo ocorre com a definição fenomenológica-semiótica da cultura, integrando tanto a mundo humano como a natureza ao nível dos significados.

Embora a primeira representação seja apresentada como estável e antropocêntrica, e a terceira como dinâmica e mais holística e ecocêntrica, deve-se tomar cuidado para não

interpretar a proposta quadro como um caminho evolutivo ou normativo rigoroso: dependendo da sua utilização, todas as três as representações podem ser relevantes em seus contextos, sejam elas teóricas, políticas ou práticas. Além disso, o quadro 1 deve ser usado de maneira flexível; por exemplo, olhando para as diferentes representações ou dimensões do ponto de vista de um tema particular e entendendo como a cultura se apresenta nos diferentes contextos da sustentabilidade.

Em se tratando de cultura na, para e como sustentabilidade buscou-se uma teoria que permitisse contemplar esse processo: uma mola propulsora, uma estratégia, um agir para que a organização possa realizar esse processo de produção da cultura na, para e como sustentabilidade: a lógica do agir organizacional. Tal processo é visto como as ações e decisões que são capazes de qualificar, categorizar e encaminhar a sustentabilidade organizacional. Visando este objetivo este trabalho pauta-se na direção do padrão teórico referenciado pela Teoria do Agir Organizacional desenvolvida por Maggi (2006).

Maggi (2006) trata a teoria do agir organizacional tanto como uma teoria do agir social como uma teoria do agir racional. O agir social indica um agir do qual o sentido intencionado, de um ou mais sujeitos, se dirige ao agir de outros sujeitos. Assim, o agir organizacional concerne tanto aos processos de ação de um sujeito singular quanto aos processos de ação coletiva. O agir racional valida a ideia de que o agir organizacional ordena as ações do processo em direção a um objetivo perseguido, mas esse agir racional é intencional e limitado como a razão humana o é.

O agir organizacional é um macroprocesso consequente de inúmeros sub-processos, influenciado tanto por fatores externos quanto internos. Esses processos, para serem efetivamente realizados, precisam ser compreendidos pelos indivíduos que o realizarão e deles participarão. O compreender, no entanto, precisa ser comprovado, caso contrário torna-se uma adversidade para toda a cadeia de ações dependentes. Esta validação está relacionada em parte com o empirismo organizacional, mas também se relaciona com a riqueza da subjetividade das relações organizacionais.

Sendo o agir organizacional um agir social circunscrito, observa-se que ele nasce de uma humanidade cujas ações são em grande parte não lógicas, ou até mesmo, reflexivas. Essa distância do concreto não classifica o agir humano como irreal, pois é pelos momentos de abstração que se alcançam considerações de como agir ou decidir em relação a algo. Decisão e ação são atos findos, mas não finitos, ou seja, a realização dos mesmos, ainda que reversível, deixa um histórico, bem por isso almejam ser proferidos por uma “certeza indubitável”, e neste caso seria apenas uma incerteza reduzida. E é nessa perspectiva que se nota as semelhanças da Teoria do Agir Organizacional com o modelo de Soini & Desseini: o agir é cíclico, não finito e não separa organização e sujeito agente.

Se o processo de decisão e ação é influenciável também é conflituoso, e tal conflito, ainda que dentro de uma organização, representa uma desordem social oriunda de uma dimensão social maior. Considera-se como maior dimensão a sociedade, que para conter seus conflitos e adversidades procura por regras, as quais podem ser impostas ou negociadas.

Na Teoria do Agir Organizacional, Maggi (2006) considera a existência de um agir dotado de sentido, advindo dos meios escolhidos pelo agente social, por meio de seu nível de conhecimento, experiência e recursos, para atingirem objetivos. Semelhantemente, o processo de inserção da cultura em uma organização, segundo Soini & Dessein, tem um caráter mono, multi, inter e transdisciplinar, com participação direta dos sujeitos na aproximação entre cultura e sustentabilidade.

O conceito de agir social denota um processo de ação desenvolvido a partir de um pré-ordenamento, sendo o agir manifesto amparado nos meios escolhidos para atingir os

objetivos desejados. Esse processo de ação estrutura-se por meio de regras inerentes ao ambiente em que se desenvolve o agir social (MAGGI, 2006). Assim sendo, o “processo de ação de cada sujeito, assim como o processo comum do conjunto, está relacionado a outros processos” (Maggi, 2006, p. 8) o que faz com que o agir social realize-se tanto por ações individuais como pode ser promovido coletivamente, assim como a cultura na, para, e como sustentabilidade, de Soini & Dessein (2016), que segue esta mesma lógica.

Com a junção de ações entre distintos sujeitos, é gerado um não controle completo dos meios escolhidos e, conseqüentemente, dos fins atingidos, fazendo com que a incerteza não esteja excluída em um processo de ação do agir organizacional. Assim, declara-se que a “regulação de qualquer ação só pode se completar ao agir” (MAGGI, 2006, p. 8).

Assim, Maggi (2006) sugere que a organização deve ser vista como um processo de ações e decisões, sustentado na racionalidade manifesta pelos agentes sociais em seu agir. Sob esta perspectiva firma-se a convicção de que o agir dotado de sentido, realizado pelos agentes sociais no processo decisório, além de ser um agir social, é o fundamento do agir organizacional, apregoa o sentido pelo qual devem estar norteadas as ações organizacionais como meio de transformação nas organizações. No contexto de Cultura para a Sustentabilidade e firmado na Teoria do Agir Organizacional, entende-se que a cultura organizacional pode ser o motor que proporcionará para a sustentabilidade ser um valor compreendido pelos atores organizacionais e que comprovarão a apreensão deste valor em suas práticas.

A partir da concepção de Maggi (2006) de que (1) A organização como um agir social, como um processo de ações e decisões, não existe, pois, separação entre a organização e os agentes que nela atuam e desenvolvem o processo em acordo com sua racionalidade intencional e limitada; (2) A visão da organização como processo de ações e decisões implica um sujeito agente não separável da ação. Desse modo, o sujeito ao situar-se no centro do processo, em sua construção e desenvolvimento, seu bem-estar está necessariamente em pauta e depende inteiramente da avaliação da harmonia do processo organizacional (MAGGI, 2006).

Sujeito, ação e organização são inseparáveis para a Teoria do agir, e quando se insere os elementos Cultura e Sustentabilidade pode-se inferir que para que as ações e decisões sustentáveis de uma organização sejam efetivas os atores desta organização devem individualmente incorporar a cultura da sustentabilidade individual e coletivamente.

A Cultura na sustentabilidade pode ser vista como capital, é uma atividade em desenvolvimento, tem um papel complementar e um valor intrínseco. É principalmente mono e multidisciplinar. Os recursos naturais nesta forma de relação são vistos sob a perspectiva humana da natureza. Aqui a cultura ocorre paralelamente à sustentabilidade e o agir organizacional estará orientado no sentido de compreender e transformar em realidade as ações que darão complementariedade da cultura à sustentabilidade, nos atores individuais e coletivos. O agir neste caso, orienta-se para que as decisões sobre sustentabilidade tragam o elemento cultura, promovendo modos de governança hierárquico e limitado, se comparado aos seguintes processos, nos quais a cultura tem uma interação mais holística e incorporada.

A Cultura para a sustentabilidade pode ser vista como uma forma de vida, é recurso e condição para o desenvolvimento. Há uma interação entre recursos naturais e cultura. É principalmente multi e transdisciplinar. Tem um papel de proporcionadora e um valor intrínseco e instrumental. Nesse processo o agir organizacional orienta ações e decisões que incorporarão a cultura como valor que busca uma efetividade em suas ações. Os atores são mais conscientes o que abrevia o processo de tomada de decisão no sentido de ações mais sustentáveis, uma vez que a sustentabilidade já é um valor culturalmente incorporado, uma vez que é uma forma de vida para os indivíduos.

A cultura como sustentabilidade pode ser vista como uma simbiose entre os dois elementos, tem um papel transformador e um valor intrínseco. O desenvolvimento aqui é entendido como um processo cultural. Os recursos naturais fazem parte da cultura. É principalmente inter e transdisciplinar. O agir organizacional neste caso orienta os atores a agirem de forma a transformar as realidades criando sempre realidades sustentáveis, dentro do que é possível a suas realidades limitadas. A cultura, sustentabilidade e o agir relacionam-se de forma holística e assim as práticas sustentáveis que já estão culturalmente incorporadas, buscarão resultados em consequência da cultura da sustentabilidade. Dentro deste escopo de Cultura na, para e como sustentabilidade o agir, visto como um agir social, orientará as tomadas de decisões e ações de diferentes formas, que podem ser vistas como um processo individuais – na, para e como, dentro de um processo maior, que vai da menor para a maior interação entre cultura e sustentabilidade, bem como de menor para maior complexidade. Quando o sujeito atinge ações orientadas por decisões em que a cultura-sustentabilidade já são como uma simbiose, o mesmo passa a fazer novas relações e novos processos dão continuidade ao aperfeiçoamento da relação entre cultura-sustentabilidade. Portanto, a partir do entendimento da cultura como processo em uma organização pode-se chegar a práticas sustentáveis melhorando o entendimento dos indivíduos da organização, que são os agentes de transformação da cultura nas empresas.

## 5. Considerações Finais

Percebe-se que o conceito atual de progresso aliado à sustentabilidade econômica, ambiental e social vem sendo questionado, em um ambiente macro, com relação aos países, no que tange aos pesados custos sociais e ambientais em relação as atividades financeiras e econômicas, bem como, em um ambiente micro, nas empresas e nas organizações. A partir da Revolução Industrial a natureza surgiu como provedora de recursos e ao mesmo tempo como o local onde foram jogados os rejeitos da produção.

Porém apenas nas últimas décadas a sustentabilidade passou a ser um termo mais comumente utilizado no cotidiano das empresas, e na maioria dos casos, com viés ambiental para obtenção de “selos verdes” ou de marketing, com intuito de preservação da imagem. Na medida em que estudiosos e lideranças organizacionais avançam neste debate, fica claro que estamos diante de uma mudança cultural profunda que nos leva a rever a relação não só da empresa, mas também dos indivíduos, com a sociedade e com o planeta. Novos valores e uma mudança cultural e ética definem essa nova relação, em que o usufruto dos recursos do planeta pelas futuras gerações torna-se uma responsabilidade da geração presente.

Diante desta responsabilidade, deu-se o desenrolar deste estudo, que pretendeu responder à seguinte pergunta de pesquisa: pode a prática da sustentabilidade (ou seja, as ações e decisões objetivas individuais e coletivas) orientadas a partir do paradigma da lógica do agir organizacional, produzir uma cultura na, para e como sustentabilidade nas empresas? Portanto, o objetivo deste ensaio teórico foi o de compreender as relações existentes entre a cultura, a sustentabilidade e a prática, de modo que a estratégia para a sustentabilidade envolva a informação, a implementação e a transformação da cultura da organização orientada a partir da lógica do agir organizacional.

Ciente de que a empresa depende de inúmeros relacionamentos ocorrentes com diversos atores sociais, inseridos em contextos que vão além daqueles controlados por processos de gestão diretamente vinculados à administração das empresas, é essencial sugerir que as empresas desenvolvam métodos e rotinas de gestão que se preocupem em ofertar não

somente para si mesmas, mas para com todos os seus *stakeholders*, resultados sustentáveis, e isso se faz por meio de ações que se insiram na essência da empresa, ou seja, na sua cultura.

Finalmente, conclui-se que as relações entre cultura, sustentabilidade e prática necessitam maiores debates envolvendo diferentes perspectivas da Academia, das empresas e da sociedade, haja vista a necessidade iminente de se emergir na empresa uma cultura na, para e como sustentabilidade. Este estudo limitou-se a apresentar uma discussão teórica sobre a perspectiva de as empresas promoverem uma prática da sustentabilidade orientada pela estratégia do agir organizacional, de modo a estimular o processo de uma cultura na, para e como sustentabilidade à luz da Teoria do Agir Organizacional (Maggi 2006) e do modelo proposto por Soini & Dessein (2016). Nesse sentido, recomenda-se futuros trabalhos, por meio da realização de pesquisas empíricas, que possibilitem ampliar os estudos na área da cultura e da sustentabilidade empresarial.

## Referências

ALVES, L. E. S. Governança e cidadania empresarial. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n.4, p.78-76, out/ dez.2001.

AZAPAGIC, A.; PERDAN, S. Indicators of sustainable development for industry: A general framework. Process Safety and Environmental Protection, v. 78, n. 4, p. 243–261, 2000.

BM&FBOVESPA. Novo Valor: Sustentabilidade nas empresas como começar, quem envolver e o que priorizar. São Paulo, 2010.

BENITES, Lira Luz Lazaro; POLO, Edison Fernandes. A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do Triple Bottom Line na Masisa. Revista de Administração da UFSM, v. 6, p. 195-210, 2013.

CALIXTO, P.; SAURA, P.; HERNÁNDEZ, M. A. La evolución del concepto de sostenibilidad su incidencia en la educación ambiental. Teoria educativa, v. 20, p. 179–204, 2008.

CAPRA, Fritjof. As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável. 2. Ed. São Paulo: Cultrix, 2002.

CNI - Confederação Nacional da Indústria. Estratégias Corporativas de Baixo Carbono: Gestão de Riscos e Oportunidades. Brasília, 2011.

DUXBURY, N & GILLETTE. Culture as a key dimension of sustainability: Exploring concepts, themes, and models. Working paper no. 1. Vancouver: Centre of Expertise on Culture and Communities, Creative City Network of Canada/Simon Fraser University, 2007.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. Business Strategy & the Environment, v. 11, n. 2, p. 130–141, 2002.

ECCLES, IOANNOU, SERAFEIM. The impact of a corporate culture of a sustainability on corporate behavior and performance. Harvard Business School, 2011.

ELKINGTON, J. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone. 1997.

\_\_\_\_\_. Petroleum in the 21st century: The triple bottom line: implications for the oil industry. *Oil & Gas*, v. 97, n. 50, dez. 1999.

FLEURY, Maria T. Leme. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho. *RAE - Revista de administração de empresas*. Rio de Janeiro, v.27, n. 4, out/dez. 1987.

FREITAS, Maria E. *Cultura Organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GLOBOVANTE, M. A. Sustentabilidade, cultura e comunicação: triplo desafio para as organizações. DOI: 10.15448/1980-3729.2010.2.7547

GUPTA, S. Sustainability as corporate culture of a brand for superior performance. Centre for research in marketing, Brunel Business School, Brunel University, Uxbridge, UK, 2013.

HARRIS, L. C.; CRANE, A. The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. *Journal of Organizational Change Management*, v. 15, n. 3, p. 214-234, 2002.

HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations*. Londres: McGraw-Hill, 1991.

KROHLING, Margarida M; KUNSCH, Ivone de Lourdes O. (Org.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

FIGUEROA LOPEZ, Aideé; GARCIA DE LA TORRE, Consuelo. Un modelo para la toma de decisiones sustentables en las organizaciones. *Investig. adm.*, Ciudad de México, v. 47, n. 122, dic. 2018. Disponível em [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782018000200005&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782018000200005&lng=es&nrm=iso). Acesso em 04 jul. 2019.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. *O desenvolvimento de produtos sustentáveis*. São Paulo: Editora da Universidade, 2002.

MAGGI, B. *Do Agir Organizacional*. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar A. *Teoria Geral da Administração*. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MENEGHETTI, F. K. (2011). What is a theoretical essay? *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 320-332.

MUNCK, Luciano et al. Em busca da sustentabilidade organizacional: a proposição de um framework. *Revista Alcance*, v. 20, n. 4, 2013.

NÚÑEZ G. *El Sector Empresarial en la Sostenibilidad Ambiental: Ejes de Interacción*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile. 2006.

OLIVEIRA, CORREIA, GOMEZ. Cultura de consumo, sustentabilidade e práticas empresariais: como as empresas podem contribuir para promover o valor simbólico da

sustentabilidade nas atividades de consumo? Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade, 2016.

PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M.R. Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation? Harvard Business Review, v. 87, n. 9, p. 27-34, set. 2009.

PORTER, M.; LINDE, C. V. Green and Competitive: Ending the Stalemate. Harvard Business Review. P.120-134, set/oct, 1995.

RAMOS, Alberto Guerreiro. Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983 [1966].

SANTOS, José Luiz dos. O que é cultura? 16 ed. São Paulo: Brasiliense, 2009.

SENGE, Peter. As cinco disciplinas. In: HSM Management. São Paulo, V. 9, pp.82-88, jul/ago, 1998.

SOINI, K. DESSEIN, J. Culture-Sustainability Relation: Towards a Conceptual Framework. Sustainability 2016, 8, 167. Doi 10.3390/su8020167.

STARIK, M.; KANASHIRO, P. Toward a Theory of Sustainability Management: Uncovering and Integrating the Nearly Obvious. Organization and Environment, v. 26, n. 1, p. 7–30, 2013.

SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R.; PETERSEN, H. An introduction to corporate environmental management: striving for sustainability. Sheffield: Greenleaf, 2003.

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. Sloan Management Review, 1984.

SCHEIN, E. Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

SHRIVASTAVA, P. Integrating strategy formulation with organization culture. The Journal of Business, v. 5. 1985.

SHWOM, R. Strengthening sociological perspectives on organizations and the environment. Organization and Environment, v. 22, n. 3, p. 271–292, 2009.

WEBER, Max. Economia y sociedad. México: Fondo de Cultura Económica, 1944 [1922].