CULTURA ORGANIZACIONAL E SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE MINAS GERAIS

Organizational Culture and Sustainability: A Case Study of a Service Company in Minas Gerais

DANIEL FRANCISCO BASTOS MONTEIRO
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

CULTURA ORGANIZACIONAL E SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE MINAS GERAIS

Objetivo do estudo
Analisar como a cultura organizacional influencia as estratégias de sustentabilidade em uma empresa de serviços de Minas Gerais

Relevância/originalidade
A relevância deste estudo reside na elucidação dos impactos da cultura organizacional sobre a sustentabilidade corporativa em serviços. Sua originalidade decorre da abordagem empírica qualitativa aplicada a uma empresa de Minas Gerais, integrando os pilares social, ambiental e econômico na gestão estratégica.

Metodologia/abordagem
A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e descritiva para aprofundar a compreensão do fenômeno sem estabelecer causalidades. Como estratégia central, utilizou-se o estudo de caso pautado em análise documental, permitindo uma investigação detalhada, profunda e sistemática sobre as características da organização estudada

Principais resultados
O estudo revelou que a cultura organizacional da empresa impulsiona a sustentabilidade. A responsabilidade socioambiental está institucionalizada nos valores e na gestão estratégica, integrando os pilares social, ambiental e econômico por meio de programas práticos, engajamento das lideranças e parcerias locais.

Contribuições teóricas/metodológicas
Elaboração de uma pesquisa pautada na descrição e análise empírica das questões atinentes a sustentabilidade e a cultura organizacional de uma empresa, que, conforme assinala a literatura, trata-se de uma relação estratégica relevante e atual para as organizações.

Contribuições sociais/para a gestão
O presente trabalho instiga reflexões acerca da relevância e dos impactos da sustentabilidade nas organizações e para a sociedade civil

Palavras-chave: Sustentabilidade organizacional, Cultura Organizacional, Estratégia, ESG, Responsabilidade socioambiental

Organizational Culture and Sustainability: A Case Study of a Service Company in Minas Gerais

Study purpose
To analyze how organizational culture influences sustainability strategies in a service company in Minas Gerais.

Relevance / originality
The relevance of this study lies in elucidating the impacts of organizational culture on corporate sustainability in services. Its originality stems from a qualitative empirical approach applied to a company in Minas Gerais, integrating social, environmental, and economic pillars into strategic management.

Methodology / approach
The research adopted a qualitative and descriptive approach to deepen understanding of the phenomenon without establishing causality. As a core strategy, a case study based on documentary analysis was used, enabling a detailed, profound, and systematic investigation into characteristics of this organization

Main results
The study revealed that the company's organizational culture drives sustainability. Social and environmental responsibility is fully institutionalized within corporate values and strategic management, effectively integrating social, environmental, and economic pillars through practical programs, active leadership engagement, and local community partnerships.

Theoretical / methodological contributions
The elaboration of a study based on the empirical description and analysis of issues regarding sustainability and organizational culture, which, as the literature indicates, represents a relevant and current strategic relationship for organizations

Social / management contributions
This study prompts reflection on the relevance and impacts of sustainability for organizations and civil society.

Keywords: Organizational sustainability, Organizational Culture, Strategy, ESG, Social and environmental responsibility

CULTURA ORGANIZACIONAL E SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE MINAS GERAIS

1 Introdução

As discussões acerca do desenvolvimento sustentável ganharam notoriedade após a conferência promovida pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 1972, em que foram debatidos os desdobramentos provocados ao meio ambiente pelos seres humanos e o imperativo de se pensar nas futuras gerações (Zanoni & Oliveira, 2023). A partir deste parâmetro como um processo evolutivo de consciência sustentável, as organizações foram incentivadas a refletir e a estruturar e organizar as suas atividades tendo no radar os impactos gerados ao meio ambiente. Assim sendo, começaram a investir em práticas sustentáveis visando promover e fortalecer a integração do desenvolvimento econômico, social e ambiental (Zanoni & Takahashi, 2023).

Diante deste cenário supracitado, iniciativas e propostas em prol de um desenvolvimento sustentável nas empresas brasileiras vêm sendo fortalecidas no Brasil, tanto por meio do empreendedorismo empresarial como pelo incentivo das políticas públicas governamentais (Zanoni & Oliveira, 2023). Nesse sentido, os reflexos das atividades empresariais perante a sociedade e o meio ambiente têm fomentado uma discussão mais profunda em torno do tema sustentabilidade organizacional, com o intuito de que as atividades econômicas desenvolvidas sejam geridas considerando não apenas os aspectos financeiros, mas também aqueles que consigam mitigar os impactos ambientais e apresentar um compromisso socioambiental (Negrão et al., 2024).

A literatura acerca da cultura organizacional aponta que ela desempenha um papel central no funcionamento das organizações (Dias, 2013). Associado a isso, uma cultura forte e ética não apenas instiga e norteia o comportamento dos funcionários de uma organização, mas também impacta diretamente na forma como essa é percebida pelo mercado e pela sociedade (Pereira, 2025).

Neste sentido, a integração entre cultura organizacional e sustentabilidade consiste em um elemento relevante para o fortalecimento da gestão sustentável nas organizações (Pereira, 2025). Segundo Callado (2010), a sustentabilidade organizacional está ancorada em três pilares fundamentais: o social, o ambiental e o econômico. Esses pilares devem ser desenvolvidos de forma integrada, com o objetivo de alcançar um propósito mais amplo e complexo: o desenvolvimento sustentável.

Entretanto, a cultura de uma empresa não se limita a implementar normas ou regras, mas também envolve referenciar comportamentos, valores e práticas organizacionais de forma que fortaleçam a missão, os valores e os objetivos da empresa (Schein, 2017). Outro aspecto relevante, é o fato de que a integração entre cultura organizacional e sustentabilidade consiste em um elemento estratégico para o fortalecimento da gestão sustentável nas organizações (Pereira, 2025).

Não obstante a relevância do tema em questão, a literatura acadêmica sobre o mesmo ainda reflete a necessidade de pesquisas que busquem abordar e discutir os desafios da implantação da sustentabilidade corporativa por parte das empresas (Pereira, 2025). Apesar das análises e evidências deste estudo de caso não poderem ser generalizadas, os resultados desta pesquisa poderão contribuir, de alguma forma, para instigar ideias e servir de inspiração para ações sustentáveis em outras organizações.

Na perspectiva prática, o trabalho pretende contribuir com o entendimento e o debate em relação às questões associadas à sustentabilidade a partir da ótica da cultura organizacional e como isso impacta a gestão e o comportamento em uma empresa. Somado a isso, em uma

linha social, a contribuição pode gerar reflexões acerca da relevância e dos impactos da sustentabilidade nas organizações e para a sociedade civil.

Diante do exposto, o presente estudo de caso tem como objetivo analisar como a cultura organizacional influencia as estratégias de sustentabilidade em uma empresa de serviços de Minas Gerais. Somado a isso, a questão norteadora para este trabalho consiste em responder: Como a cultura organizacional pode influenciar as práticas de sustentabilidade em uma empresa de serviços de Minas Gerais?

Para responder a esta pergunta de pesquisa, realizou-se um trabalho de cunho qualitativo e caráter descritivo. Foram utilizados documentos institucionais secundários e optou-se pela Análise de Conteúdo categorial para o tratamento dos dados.

2 Referencial Teórico

2.1 O conceito de cultura organizacional

O termo cultura começou a ser abordado pelos estudiosos da área de Teoria das Organizações por meio do tema cultura organizacional, que foi um dos primeiros assuntos relacionados à cultura discutido pelo campo da administração, mais precisamente na década de 1960 (Morgan, 2006). O intuito destes estudos consistiu, no geral, em uma abordagem da dimensão simbólica no tecido organizacional e na análise de como o desempenho econômico, as mudanças processuais e o comportamento das pessoas eram impactados por valores, símbolos e crenças da organização (Morgan, 2006).

A cultura está presente em diferentes formatos de organização, como empresas, sindicatos, universidades, instituições sociais, incubadoras, cooperativas populares, entre outras (Carrieri, 2002). No entanto, estes espaços organizacionais apresentam particularidades em relação às formas de gestão, ao universo simbólico e ao arranjo organizacional que os constituem, pois, “cada organização possui uma cultura organizacional particular, sustentada, transmitida e transformada por meio da interação social dos mais diversos agentes” (Saraiva, 2002, p. 191).

Schein (2017, p. 12) propôs a seguinte definição para o termo cultura organizacional:

> Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo ao aprender sobre como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados para novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Segundo Schein (2017), os principais elementos simbólicos que constituem a cultura organizacional são os valores, as crenças, os rituais, os ritos, as ideologias, as redes de relações, as normas e o processo de comunicação, sendo que tais subsídios exercem um papel de referência interpretativa para os membros da organização, em que os significados fundamentais e os comportamentos convenientes e legitimados são transmitidos a eles. Este conjunto de elementos simbólicos também tem a capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade de uma organização, agindo como artefato comunicacional e gerador de uma visão consensual sobre a instituição, do mesmo modo que também pode ocultar e instrumentalizar as relações de dominação e poder, assim como os mecanismos de controle no âmbito organizacional (Dias, 2013; Schein, 2017).

No que tange aos estudos realizados sobre a cultura organizacional, vale ressaltar a leitura a respeito deste assunto esboçada por Smircich (1983), que sugeriu a divisão das pesquisas sobre este tema em duas perspectivas. Na primeira, o autor considera a cultura como uma variável que pode ser utilizada para melhorar o desempenho organizacional a partir dos

valores e crenças que são compartilhados pelos membros, assim como pelos compromissos assumidos entre eles, ou seja, esta perspectiva confere à cultura um caráter instrumental (Smircich, 1983).

Em relação à segunda perspectiva, Smircich (1983) propõe que a cultura seja estudada como uma metáfora, em que as organizações sejam analisadas e compreendidas a partir de aspectos oriundos de questões simbólicas, como o discurso e a linguagem. Outro aspecto importante relacionado a esta perspectiva, conforme aponta Carrieri (2002), é o fato de ela considerar o contexto social e organizacional não como algo concreto, mas sim como uma criação oriunda das interações humanas, das quais resultam as inúmeras significações simbólicas manifestadas na cultura.

Para Schein (2017), a cultura organizacional pode ser analisada a partir de três níveis: artefatos: estruturas e processos organizacionais; valores: estratégias, objetivos e filosofias; pressupostos: crenças, percepções e pensamentos. Ademais, segundo este autor, a cultura organizacional exerce papel relevante e estratégico na gestão das organizações, na medida em que os elementos culturais influenciam na forma como elas são geridas, no comportamento das pessoas e no planejamento de estratégias.

Outro aspecto importante ressaltado por Dias (2013) é o fato de que a liderança exerce um papel primordial no processo de gestão da cultura, ao discernir os elementos culturais que catalisam o desenvolvimento organizacional daqueles que se configuram como entraves ao progresso, intervindo estrategicamente sempre que a mudança se faz imperativa. Nesse sentido, a gestão da cultura excede a mera implementação de diretrizes normativas; ela pressupõe a modelagem ativa de comportamentos, valores e subjetividades que corroboram a missão e as metas institucionais.

2.2 Sustentabilidade organizacional

Segundo Zanoni & De Oliveira (2023), o termo sustentabilidade organizacional tem a sua origem na concepção de desenvolvimento sustentável que foi delineada na Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas a no ano de 1987, mais especificamente no relatório nomeado *Our common future*. Desenvolvimento sustentável foi definido como sendo o desenvolvimento que atende às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras (Zanoni & De Oliveira, 2023).

Por outro lado, anos depois, o conceito de sustentabilidade organizacional ganha ainda mais notoriedade com Elkington (2011, p. 20), que o definiu como o "princípio que assegura que as nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais, ambientais para as futuras gerações". Além disso, este autor destaca que o desempenho de uma organização deve ser analisado e embasado a partir da perspectiva integrada destes três pilares (social; ambiental; econômico), que ele intitula de *triple bottom line*.

Assim sendo, parte-se do pressuposto de que não há sustentabilidade organizacional quando tais pilares não são abordados com a mesma relevância em suas ações, decisões estratégicas e mensurações de resultado (Negrão et al., 2024). Outra perspectiva importante abordada e ressaltada por Elkington (2011) é o fato de que a sustentabilidade organizacional é uma prática que não está circunscrita somente ao contexto das grandes empresas, haja vista que a sua efetivação perpassa por uma cadeia produtiva de negócios que envolve também pequenas e médias corporações.

Neste sentido, conforme pontuam Irigaray e Stocker (2024), este tema não apenas tem evoluído no âmbito das organizações no tocante à sua importância e significado, mas também tem sido abordado por elas, cada vez mais, como um posicionamento de que a sustentabilidade organizacional não deve ser implementada visando acatar somente à exigência de conformidade legal previstas na legislação e regulamentações. Isso porque há situações em que as ações por

parte das empresas também visam atender a aspectos institucionais presentes em sua cultura organizacional e funções administrativas (Carvalho et al., 2015).

3.0 Metodologia

3.1 Caracterização da pesquisa

Os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa foram pautados no método qualitativo, pois esse permite uma maior inteligibilidade sobre o objeto de estudo e um aprofundamento no que tange a compreensão da realidade estudada (Gil, 2022). Ademais, quanto ao objetivo, esta pesquisa se caracteriza como um estudo descritivo, em que busca compreender como o fenômeno ocorre e estudar as características de uma organização sem estabelecer uma relação de causa e efeito (Lakatos, 2021).

No tocante à estratégia de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso qualitativo com base em análise documental devido ao fato dessa técnica possibilitar uma análise profunda e detalhada em torno de uma unidade específica (Yin, 2015). Ademais, o estudo de caso é normalmente organizado em torno de um pequeno número de questões que se referem ao como e ao porquê da investigação, tendo como propósito reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno (Gil, 2022).

A pesquisa foi realizada em uma empresa do setor de serviços, que foi selecionada por atender a quatro pré-requisitos: a) apresentar políticas (missão; visão; valores) e estratégias institucionais voltadas à sustentabilidade; b) ter projetos institucionais direcionados às ações de sustentabilidade; c) fomentar financeiramente e operacionalmente práticas sustentáveis em sua cadeia produtiva; d) a organização apresentou abertura para que se pudesse realizar o estudo em profundidade. Devido a questão de sigilo, ela será intitulada como Beta ao longo deste trabalho.

3.2 Procedimentos de coleta e análise dos dados

No que concerne à metodologia aplicada à coleta de dados, foram utilizados exclusivamente dados empíricos secundários de acesso público dos últimos seis anos, como as informações presentes no *site* oficial da empresa, documentos institucionais disponibilizados ao pesquisador, por exemplo, Código de Conduta, relatórios de sustentabilidade, atas de reuniões, apresentações e manuais institucionais e políticas internas. Os critérios de seleção dos documentos foram pautados nos seguintes aspectos: caráter institucional e formal dos documentos; relevância estratégica para a organização; relação com a temática de sustentabilidade ou ESG; condições de acessibilidade para o pesquisador;

Ademais, no tocante ao método de análise dos dados, será aplicada a análise de conteúdo categorial, que contribui não apenas para o processo de interpretação dos dados empíricos, mas também para o alcance de uma melhor compreensão dos seus significados, isto é, permite uma análise mais profunda dos dados, indo além de uma simples leitura (Moraes, 1999).

Segundo Bardin (2011), esta técnica de análise tem por intuito realizar a descrição, interpretação e inferência de mensagens organizadas em unidades categorizadas. Desse modo, a ideia é que o pesquisador não realize apenas uma análise em torno do que está explícito no conteúdo textual, mas também implícito. Em relação às etapas da análise, foram aplicadas:

1) Pré-análise: organização e leitura geral dos dados empíricos coletados visando sistematizar as ideias iniciais de acordo com o objetivo e o referencial teórico da

pesquisa para estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletadas;

2) Exploração dos dados empíricos: estabelecimento de categorias que se diferenciam, tematicamente, nas unidades de registro (passagem de dados brutos para dados organizados);
3) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação respaldadas no referencial teórico.

Após a seleção dos dados empíricos e a leitura e análise dos mesmos, as categorias temáticas foram determinadas tendo como parâmetro o referencial teórico e o objetivo da pesquisa. Diante disso, as categorias de análise definidas foram: valores organizacionais; práticas de sustentabilidade; estratégia organizacional.

Dito isso, enfatiza-se que os dados empíricos coletados estão circunscritos aos últimos seis anos, haja vista ser este o recorte temporal que a organização pesquisada apresenta o arquivamento estruturado e organizado dos seus documentos institucionais, seja em formato físico ou digital. Tendo como parâmetro este recorte cronológico, a natureza dos documentos identificados e analisados foram distribuídos em cada ano, conforme quadro abaixo:

Quadro 1. Relação de dados empíricos analisados.

Fonte de dados	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Código de conduta e ética	x	x	x	x	x	x
Site institucional			x	x	x	x
Programas e Projetos		x	x	x	x	x
Atas de reuniões	x	x	x	x	x	x
Apresentações institucionais	x	x	x	x	x	x
Relatórios de sustentabilidade				x	x	x
Campanhas de conscientização ambiental	x	x	x	x	x	x
Políticas e diretrizes			x	x	x	x
Materiais de divulgação	x	x	x	x	x	x

Fonte: Elaboração própria (2026).

Em relação ao processo de coleta de dados, inicialmente, ele foi realizado a partir do *site* institucional da empresa Beta. Posteriormente, os demais dados empíricos foram solicitados aos setores responsáveis da organização (Recursos Humanos; Gerência Administrativa; Gerência Operacional; Meio ambiente). Após a identificação, organização e análise detalhada dos dados coletados, eles foram organizados e agrupados em três categorias de análise: valores organizacionais; práticas de sustentabilidade; estratégia organizacional.

A categoria valores organizacionais agrupa os dados empíricos que abordam e evidenciam os valores institucionais da organização e como esses são comunicados e trabalhados junto aos funcionários, aos clientes, às comunidades e à sociedade civil. Dessa forma, a partir da identificação do quadro de valores da empresa, foi possível analisar como a

perspectiva de sustentabilidade está presente no discurso organizacional e nos valores da organização.

No que diz respeito à categoria práticas de sustentabilidade, foram agrupados dados empíricos relacionados às ações, aos projetos e às parcerias institucionais que evidenciem o compromisso da organização para com a sustentabilidade em seus processos internos e no relacionamento com os seus *stakeholders*, como os colaboradores, os clientes, os fornecedores e as comunidades. Assim sendo, tais dados permitiram evidenciar e analisar de que forma os três pilares da sustentabilidade organizacional se materializam nas ações desenvolvidas pela organização, isto é, como elas estão integradas e direcionadas aos âmbitos econômico, social e ambiental.

Por fim, no tocante à categoria estratégia organizacional, o conjunto de dados coletados abordam aspectos relacionados à institucionalização do tema sustentabilidade na gestão estratégica da organização, bem como os desdobramentos para o planejamento, o propósito, a cultura institucional e o processo de tomada de decisões da organização.

4 Análise dos resultados e Discussões

Neste tópico, são apresentados, analisados e discutidos os dados e os resultados obtidos nesta pesquisa. Sendo assim, as categorias de análise identificadas são retomadas, assim como são expostas as evidências relacionadas aos documentos pesquisados e a conexão delas com o referencial teórico visando explanar uma interpretação descritiva e crítica.

4.1 Valores organizacionais

Segundo Schein (2017), dentre os diversos elementos simbólicos que constituem uma cultura organizacional, os valores organizacionais, as normas e o processo de comunicação estão entre os principais. Em sintonia com esta questão abordada pela literatura, a partir da análise dos dados empíricos coletados no site, em apresentações institucionais, atas de reuniões e no código de conduta foi possível evidenciar que a empresa Beta apresenta seis valores organizacionais, sendo o compromisso com o meio ambiente e a responsabilidade socioambiental um deles, como observa-se no trecho a seguir: “Compromisso com o meio ambiente e a responsabilidade socioambiental: adotamos práticas sustentáveis em nossos serviços e em nossas ações” (Código de conduta, p.6).

Outro aspecto que reforça este valor institucional foi evidenciado no código de conduta, na parte em que são apresentados os “Compromissos de Conduta” da empresa, em que é reforçado o seu compromisso em conduzir os negócios com responsabilidade socioambiental.

> Conduzir os negócios da empresa com integridade e transparência, cultivando sua credibilidade junto a seus diretores, empregados, clientes, fornecedores, poder público e demais esferas da sociedade com as quais, direta ou indiretamente, se relaciona, buscando aferir crescimento econômico-financeiro com responsabilidade socioambiental e segurança das operações. (Código de conduta, pág. 7)

Ainda tendo o código de conduta como base de análise, a perspectiva da responsabilidade socioambiental como um valor institucional é reforçada novamente quando a empresa Beta lista alguns compromissos de forma direcionada. Dentre os oito compromissos institucionais de conduta apresentados, o “Compromisso de conduta com o meio ambiente” é um deles, como constata-se no trecho a seguir:

> Todos os colaboradores devem atuar de forma responsável, identificando e prevenindo riscos ambientais no curso de suas atividades, assim como informar imediatamente às instâncias cabíveis qualquer sinistro que possa causar danos ao meio ambiente. Investir na sustentabilidade de seus projetos e serviços buscando maximizar seus benefícios nas dimensões econômica, social, ambiental." (Código de conduta, pág. 15)

Tendo em vista os compromissos de conduta supracitados nos dois trechos transcritos anteriormente, é possível evidenciar a intenção da empresa em compartilhar o valor organizacional atrelado ao meio ambiente de forma explícita e objetiva junto aos funcionários visando reforçar a sua importância para a cultura organizacional. Associado a isso, a Beta não somente assume o compromisso de colocá-lo em prática, mas também convida e orienta a todos colaboradores a ter uma postura e conduta responsáveis para com o meio ambiente.

Complementar às evidências supramencionadas, no folder institucional de divulgação das práticas de sustentabilidade implementadas pela empresa este compromisso de conduta com o meio ambiente também está presente, como constatado nas narrativas abaixo:

> Executar as nossas atividades com responsabilidade ambiental é a nossa prioridade. A 'Beta' firma diariamente o seu compromisso com a sustentabilidade através de diversas boas práticas ambientais.

Tais evidências dialogam com o posicionamento de Smirch (1983), uma vez que este autor considera que os valores compartilhados e os compromissos assumidos em uma organização ajudam a compreender e reforçar a sua cultura, pois o discurso e a linguagem adotados neste tipo de comunicação apresentam aspectos simbólicos que norteiam decisões e comportamentos dos seus membros.

Além do mais, é importante destacar também a concepção de sustentabilidade como um valor para a empresa Beta, conforme evidenciado no trecho transcrito anteriormente, em atas de reuniões da diretoria referentes aos anos de 2023, 2024 e 2025 e em material institucional aplicado nos treinamentos de integração de novos funcionários. Sendo assim, a organização ao considerar as dimensões econômica, social e ambiental em suas ações e gestão ela dialoga com o conceito de sustentabilidade organizacional proposto por Elkington (2011).

Para Elkington (2011), a sustentabilidade organizacional deve ser analisada e fundamentada tendo como parâmetro o *triple bottom line* (social, ambiental e econômico), os quais devem ser considerados com a mesma importância nas ações, decisões e gestão da empresa. Além disso, Elkington (2011) considera que a sustentabilidade não deve ser vista como uma prática exclusiva das grandes corporações, sendo viável também nas pequenas e médias, sendo esse último cenário o condizente para a organização pesquisada.

4.2 Práticas de sustentabilidade

No que tange às práticas de sustentabilidade, os dados empíricos analisados evidenciam que a empresa Beta apresenta uma cultura organizacional que fomenta e instiga as práticas sustentáveis em seu planejamento estratégico e cotidiano. Tal cenário é consolidado através das diversas ações, projetos e parcerias institucionais que são desenvolvidas e firmadas, com o intuito de mitigar o impacto ambiental, conservar recursos naturais e promover o impacto social coletivo.

Dito isso, a primeira iniciativa de prática de sustentabilidade que será apresentada diz respeito ao "Programa reciclar para preservar". Este programa foi instituído na empresa no ano

de 2022 e, de acordo com o material institucional de apresentação dele, os seus objetivos consistem em:

> O **Programa Reciclar para Preservar** foi implementado em 2022 com o propósito de promover, valorizar e integrar as boas práticas de responsabilidade e sustentabilidade ambiental desenvolvidas pela empresa. Outro objetivo relevante do **Programa** é criar e fomentar condições estratégicas, administrativas e operacionais para que um dos principais valores institucionais da empresa, ou seja, o **compromisso com o meio ambiente e a responsabilidade Socioambiental,** possa ser aplicado na prática através de parcerias e ações desenvolvidas pelos funcionários e pela empresa perante a sociedade, aos clientes e fornecedores visando alcançar resultados nas dimensões social, ambiental e econômico. (Material institucional do Programa reciclar para preservar, pág. 4. Grifo nosso)

À luz da literatura pertinente sobre o tema, o dado empírico supracitado vai ao encontro da perspectiva defendida por Carvalho et al. (2015), que ressaltam sobre o fato de que a abordagem em torno do tema sustentabilidade organizacional tem evoluído e ganhado relevância e significado nas organizações. Somado a isso, estes mesmos autores também frisam que este cenário reflete uma postura de parte das empresas acerca da sustentabilidade que não fica restrita ao atendimento de exigências legais previstas na legislação, haja vista que as suas ações e decisões apresentam um caráter mais amplo, estratégico e simbólico, que se propõem a atender aspectos institucionais que estão presentes tanto na cultura organizacional como no propósito institucional dessas organizações.

Ademais, conforme pontuado por Shein (2017) e Carrieri (2022), o discurso, a narrativa e a linguagem adotados por uma organização refletem a manifestação da sua cultura organizacional tanto nos aspectos de cunho simbólico como nos relacionados à crença, às estratégias, às percepções, às interações humanas e aos processos organizacionais. Tendo como perspectiva de análise esta questão abordada pela literatura, os materiais institucionais do "Programa reciclar para preservar" conseguem refletir claramente diversos elementos que fazem alusão a cultura organizacional da Beta, quais sejam: estratégias de posicionamento; simbolismo; interações com a comunidade e processos de gestão.

O programa institucional supracitado aglutina as cinco práticas de sustentabilidade desenvolvidas e realizadas pela empresa em seu cotidiano. A primeira prática refere-se ao processo de reciclagem de todos os uniformes da empresa que não são mais passíveis de uso, sendo esses transformados em tapetes, bags e mochilas por uma associação de tecelãs localizada na região onde a empresa está sediada.

Esta ação evidencia claramente a aplicação do conceito de sustentabilidade organizacional cunhado por Elkington (2011), haja vista que através desta prática a empresa fomenta o empreendedorismo social e o desenvolvimento da comunidade onde atua (pilar social); transforma uniformes usados, que inicialmente seriam resíduos no meio ambiente, em objetos e materiais úteis (pilar ambiental); investe e gera renda e emprego na economia local, pois estes uniformes são higienizados em lavanderias e posteriormente enviados para as tecelãs para serem reciclados, sendo que após a finalização do trabalho delas a empresa compra os itens produzidos por elas (pilar econômico).

No que diz respeito à segunda prática sustentável, essa tem por objetivo encaminhar as caixas de papelão provenientes do almoxarifado para uma associação de reciclagem situada na cidade onde a empresa está sediada. A associação processa este resíduo e, posteriormente, o revende para fins de reciclagem.

No que tange à terceira prática, ela tem por intuito realizar o recolhimento e a destinação ambientalmente correta de pilhas e baterias geradas no cotidiano da empresa e as que são provenientes do consumo dos funcionários e da população local. Para fomentar e instigar a

participação das pessoas, a empresa disponibiliza nas áreas operacionais, no escritório administrativo e em locais externos (associações) coletores, nomeados de papa pilhas e baterias, para que os funcionários e demais indivíduos interessados possam depositar tais objetos.

Além disso, a Beta tem uma parceria institucional com uma associação comercial e uma agência de desenvolvimento local, que estão localizadas na mesma cidade da sede da empresa. Esta parceria consiste na disponibilização de um coletor nas instalações físicas dessas associações para que a população local possa depositar as pilhas e baterias provenientes do consumo individual e, posteriormente, a Beta recolhe tais materiais para envio a empresa ambiental que realiza a destinação correta deles.

A partir da ótica defendida por Saraiva (2002) e Schein (2017), ambas ações supramencionadas refletem dois elementos muito importantes e simbólicos para o fortalecimento e a legitimação de uma cultura organizacional, que são as redes de relações e interações sociais construídas e o processo de comunicação associados a ela. Sob tal perspectiva, a empresa Beta ao buscar construir e fomentar relações e parcerias institucionais externas (clientes; parceiros) que estejam alinhadas com o propósito de suas práticas sustentáveis, ela não apenas fortalece tais ações junto aos funcionários, assim como também potencializa e eleva a capilaridade social das mesmas ao abranger e dialogar com a sociedade civil de forma mais direta e estratégica, bem como instigar, através do exemplo, outras empresas a desenvolver ações desta natureza.

A última prática de sustentabilidade consiste na reutilização das folhas de papel A4 impressas nas unidades administrativas e operacionais da empresa, que não são mais passíveis de uso. Tais folhas são armazenadas e, posteriormente, cortadas para fins de transformação em blocos de anotação, sendo esses reutilizados pelos funcionários em seu cotidiano laboral.

Tendo em vista os ensinamentos de Miranda et al. (2025), esta prática pode ser considerada um exemplo de economia circular, na medida em que a reutilização é um dos pilares deste conceito econômico. Ademais, estes mesmos autores abordam que a literatura acerca deste tema sublinha que a economia circular não pode ser analisada somente a partir do prisma ambiental. Isso porque as suas implicações transcendem para dimensões econômicas e sociais ao fortalecer a concepção de governança colaborativa e transformar a maneira como as pessoas trabalham, consomem e interagem com suas comunidades.

4.3 Estratégia Organizacional

No que concerne à estratégia corporativa, os dados empíricos analisados evidenciam que a sustentabilidade é um tema institucionalizado em sua gestão estratégica e cultura organizacional. Este cenário pôde ser constatado a partir das análises realizadas em atas de reuniões, documentos relacionados ao planejamento estratégico, programas de meio ambiente, relatórios de sustentabilidade e materiais institucionais de divulgação interna e pública.

Tecida esta explanação introdutória, a primeira evidência que será apresentada e analisada é o documento institucional que define as diretrizes do processo de *onboarding* (integração) de novos funcionários. Neste material, a empresa deixa explícito o processo estratégico de acolhimento e inserção visando familiarizar o funcionário com a cultura, os valores, as diretrizes, as normas e os princípios institucionais.

> Todos os setores administrativos e operacionais que participam do treinamento de integração ministrados aos novos colaboradores devem abordar de forma contextualizada e ilustrada a maneira como os valores institucionais responsabilidade socioambiental e o compromisso com meio ambiente estão presentes no cotidiano do setor. (Manual – Treinamento de Integração, pág. 2).

Deste modo, a responsabilidade socioambiental e o compromisso com o meio ambiente ao ser abordado e discutido em todas as apresentações ministradas pelos diferentes setores da empresa, reflete a estratégia organizacional em formalizar uma narrativa e um discurso ancorados na perspectiva de que tais valores são relevantes e inerentes para toda estrutura da empresa e não somente para o setor de meio ambiente. Em outras palavras, conforme enfatiza Dias (2013), quando a propagação de valores defendidos por uma organização ocorre de forma ordenada e planejada aos seus membros ela age como um artefato comunicacional com potencial de gerar uma visão consensual sobre a empresa e a sua identidade.

Outra estratégia organizacional evidenciada na Beta é o direcionamento formal repassado às suas lideranças no que tange aos aspectos relacionados aos valores e ao código de conduta. As lideranças são tidas pela organização como agentes transformadores e difusores dos princípios (missão, visão, valores) e das políticas e diretrizes institucionais, conforme constatou-se no trecho do Código de Conduta apresentado abaixo:

> Todas as lideranças da empresa devem ajudar os membros de sua equipe a entender e aplicar nosso Código de Conduta e demonstrar nossos Valores em ação por meio de seu comportamento. Em outras palavras, **os líderes e os gerentes precisam ser modelos para sua equipe, exemplificando consistentemente nossa visão de conduta em suas palavras e ações**. (Código de conduta, pág. 08. Grifo nosso)

O dado empírico supracitado dialoga com a visão defendida por Dias (2013), que ressalta sobre a necessidade de os líderes exercerem um papel participativo e estratégico no processo de gestão da cultura organizacional, pois são eles que precisam identificar em seu cotidiano laboral os elementos culturais que estão catalisando o desenvolvimento da empresa e àqueles que estão se constituindo como entraves ao progresso e a legitimação da cultura formal.

Não menos relevante, vale salientar também a estratégia organizacional adotada pela Beta no tocante ao kit de boas-vindas que é entregue aos novos funcionários. Este kit está em sinergia com os valores institucionais supracitados, uma vez que ele é composto por um tapete, uma garrafa de alumínio, um bloco de anotação e uma sacola de tecido, sendo todos elaborados com materiais reciclados. No caso em específico do tapete, o aspecto simbólico e identitário do mesmo é ainda mais representativo devido ao fato de ele ter sido confeccionado com uniformes da própria empresa que não são mais passíveis de uso.

Neste sentido, a representatividade simbólica, ambiental e cultural deste kit é transmitida de forma explícita aos novos funcionários evidenciando e reforçando que a responsabilidade socioambiental e o compromisso com o meio ambiente não são valores que estão presentes somente na narrativa e no discurso institucional, mas também em ações concretas realizadas pela organização. Tal questão analisada a partir do ponto de vista de Morgan (2006), dialoga com a perspectiva de que artefatos que apresentam uma dimensão simbólica e de significado contribuem para o fortalecimento e a legitimação da cultura em uma organização, na medida em que moldam o comportamento e criam uma realidade compartilhada pelas pessoas participantes deste tecido organizacional.

Por fim, é importante destacar que este kit também é distribuído para os clientes da empresa em eventos institucionais realizados junto a eles, fornecedores e todas os parceiros e pessoas que visitam a sede da empresa. Deste modo, conforme evidenciado em ata de reunião da diretoria e das gerências no ano de 2024, a Beta ao realizar a distribuição deste Kit Sustentável ela busca estabelecer uma estratégia de comunicação e posicionamento junto aos seus stakeholders, com o objetivo de transmitir os seus valores atrelados a responsabilidade socioambiental e o compromisso com o meio ambiente, da mesma forma que a sua missão, política de sustentabilidade organizacional e o compromisso com a comunidade onde atua.

5 Considerações finais

A presente pesquisa teve como questão norteadora: Como a cultura organizacional influencia as estratégias de sustentabilidade em uma empresa de serviços de Minas Gerais?

Visando responder a esta pergunta, após a seleção dos achados empíricos e a leitura e análise deles, três categorias temáticas foram definidas tendo como parâmetro o referencial teórico e o objetivo da pesquisa.

A partir da primeira categoria de análise, intitulada de valores organizacionais, verificou-se que a organização pesquisada considera a responsabilidade socioambiental, o compromisso com o meio ambiente e a sustentabilidade valores institucionais estratégicos, sendo eles os norteadores de suas ações, assim como das decisões e do comportamento dos seus funcionários. Estes achados coadunam também com a literatura na perspectiva de que a sustentabilidade organizacional deve englobar conjuntamente as esferas social, ambiental e econômica em suas práticas, decisões e estratégias, sendo tal questão constatada na empresa pesquisada.

A segunda categoria de análise, relativa às práticas de sustentabilidade, constatou-se que a empresa Beta apresenta uma cultura organizacional que fomenta e valoriza as práticas sustentáveis em seu planejamento estratégico e cotidiano. Tal cenário é consolidado através das diversas ações, projetos e parcerias institucionais que são desenvolvidas e firmadas, com o intuito de mitigar o impacto ambiental, conservar recursos naturais e promover o impacto social e econômico coletivo.

Quando se relaciona estes dados empíricos com a literatura observa-se que as práticas desenvolvidas pela empresa estão em consonância com os conceitos de sustentabilidade organizacional e economia circular. Ademais, os elementos e os artefatos simbólicos, a comunicação institucional (narrativa e discurso) e a rede de relações sociais tecida pela empresa convergem para um terreno que contribui para a construção de uma cultura organizacional que promove e fortalece a perspectiva da sustentabilidade no cotidiano da empresa.

No tocante à última categoria de análise, nomeada de estratégia organizacional, observou-se que a sustentabilidade é um tema institucionalizado na gestão estratégica e na cultura organizacional da Beta. Este cenário pôde ser constatado a partir das análises realizadas em atas de reuniões, documentos relacionados ao planejamento estratégico, programas de meio ambiente, relatórios de sustentabilidade e materiais institucionais de divulgação interna e pública. Em alinhamento com a literatura sobre o tema, evidenciou-se também que as lideranças da empresa são consideradas como agentes transformadores e difusores dos princípios (missão, visão, valores) e das políticas e diretrizes institucionais.

À luz dos resultados e discussões apresentadas, sublinha-se três contribuições principais desta pesquisa. Na perspectiva prática, este trabalho contribui para o entendimento e o debate em relação às questões associadas à sustentabilidade a partir da ótica da cultura organizacional e como isso impacta a gestão, a estratégia e o comportamento em uma empresa.

Somado a isso, em uma linha social, o presente trabalho instiga reflexões acerca da relevância e dos impactos da sustentabilidade nas organizações e para a sociedade civil. Por fim, academicamente, a contribuição está circunscrita à elaboração de uma pesquisa pautada na descrição e análise empírica das questões atinentes a sustentabilidade e a cultura organizacional de uma empresa, que, conforme assinala a literatura, trata-se de uma relação estratégica relevante e atual para as organizações que ainda carece de pesquisas sobre o tema.

No que se refere às limitações da pesquisa, duas podem ser apontadas. Na primeira, este estudo consistiu em um estudo de caso no qual abordou somente uma organização. Destarte, os achados obtidos não podem ser generalizados para outras empresas. A segunda limitação diz respeito ao fato de que os sujeitos sociais que fazem parte da organização pesquisada não foram

ouvidos, assim as suas percepções e análises acerca do tema não foram consideradas neste trabalho.

Finalmente, sugere-se possibilidades de agenda de pesquisa. Novos estudos podem estender a pesquisa a outras organizações com perfil similar ao que foi pesquisado, visando realizar uma análise comparativa. Outra possibilidade seria realizar estudos que utilizem outros métodos e amostras, com o intuito de incluir a percepção dos sujeitos sociais sobre a relação entre sustentabilidade e cultura organizacional.

6 Referencias

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Atlas.

Callado, A. L. C. (2010). *Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: Uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha* (Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul).

Carrieri, A. P. (2002). A cultura no contexto dos estudos organizacionais: Breve estado da arte. *Organizações Rurais e Agroindustriais*, 4(1), 38-50.

Dias, R. (2013). *Cultura organizacional: Construção, consolidação e mudanças*. Atlas.

Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em Revista*, 24, 213-225.

Elkington, J. (2011). *Canibais com garfo e faca*. Makron Books.

Gil, A. C. (2022). *Como elaborar projetos de pesquisa* (7ª ed.). Atlas.

Irigaray, H. A. R., & Stocker, F. (2024). Desafios e conexões nas dinâmicas organizacionais, econômicas e sociais contemporâneas. *Cadernos EBAPE.BR*, *22*(5), e91502. https://doi.org/10.1590/1679-395191502

Lakatos, E. M. (2021). *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas.

Minayo, M. C. S. (2017). Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: Consensos e controvérsias. *Revista Qualitativa*, 5(7), 1-12.

Miranda, R. O., Mello, D. I. M. C., Falangola, R. F., & Santos, E. S. (2025). Economia circular: Desafios e oportunidades para empresas brasileiras. *Revista de Geopolítica*, 16(4), e709. https://revistageo.com.br.sevenpublicacoes.com.br/revgeo/article/view/709

Morgan, G. (2006). *Imagens da organização*. Atlas.

Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22 (37), 7-32.

Negrão, K. R. M., Gomes, S. C., Carvalho, M. C. S., & Emmendoerfer, M. L. (2024). Gestão estratégica para sustentabilidade. *Revista de Administração Contemporânea*, 28(6). https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2024240221

Pereira, T. (2025). Cultura organizacional e sustentabilidade: Como a gestão do conhecimento pode acelerar a transformação ESG. *Revista Tópicos,* 3(27). https://revistatopicos.com.br/artigos/cultura-organizacional-e-sustentabilidade-como-a-gestao-do-conhecimento-pode-acelerar-a-transformacao-ESG

Pitassi, C. (2024). Estratégias de negócio e sustentabilidade corporativa: Um vínculo ético. *Cadernos EBAPE.BR*, 22(2), e2023-0073. https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/91076

Saraiva, L. A. S. (2002). Cultura organizacional em ambiente burocrático. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(1), 187-207. https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000100011

Schein, E. H. (2010). *Os três níveis de cultura*. In E. H. Schein, Cultura organizacional e liderança (4ª ed.). Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2017). *Cultura organizacional e liderança*. Atlas.

Smircich, L. (1983). *Concepts of culture and organizational analysis*. Administrative Science Quarterly, 28(3), 339-358.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2ª ed.). Bookman.

Zanoni, B. L., & Oliveira, S. A. (2023). Reflexões sobre o sentido de sustentabilidade em organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 63(2), 1-20. https://doi.org/10.1590/S0034-759020230203

Zanoni, B. L., & Takahashi, A. R. W. (2023). Análise de narrativas e as discussões sobre sustentabilidade nas organizações: Uma meta-síntese. *Revista Gestão Organizacional*, 16(1), 42-59. https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/7106