REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

CULTURA ORGANIZACIONAL E SUSTENTABILIDADE: COMO A GESTÃO DO CONHECIMENTO PODE ACELERAR A TRANSFORMAÇÃO ESG

ORGANIZATIONAL CULTURE AND SUSTAINABILITY: HOW KNOWLEDGE MANAGEMENT CAN ACCELERATE THE ESG TRANSFORMATION

Ciências Sociais Aplicadas • 10/11/2025

REGISTRO DOI: 10.5281/zenodo.17573631

Tatiana dos Santos Pereira[1]

RESUMO

No contexto empresarial contemporâneo, caracterizado pela aceleração tecnológica, pela competitividade global e pela necessidade de adaptação constante, a modernização dos sistemas organizacionais tornou-se indispensável. Esse processo, impulsionado pela inovação, produtividade e incorporação de novas tecnologias, exige das empresas a construção de uma cultura voltada para a inovação contínua, sem perder de vista os princípios da sustentabilidade. Nesse cenário, os critérios ESG (ambientais, sociais e de governança) assumem papel estratégico, orientando práticas empresariais éticas, responsáveis e sustentáveis, fundamentais para a perenidade e a legitimidade das organizações. A presente pesquisa, de natureza bibliográfica, teve como objetivo analisar de que forma os elementos da cultura organizacional inovadora contribuem para o fortalecimento da gestão sustentável, considerando as especificidades regionais e organizacionais. Verifica-se que a competitividade atual demanda inovações constantes, muitas vezes originadas do conhecimento tácito dos colaboradores e estimuladas por meio de interações, brainstormings e práticas colaborativas. Esse conhecimento, quando devidamente gerido, transforma-se em um importante recurso estratégico para promover inovação e sustentabilidade. Nesse sentido, a gestão do conhecimento atua como catalisadora das transformações organizacionais, ao favorecer o compartilhamento e a aplicação do saber coletivo em prol de práticas alinhadas aos princípios ESG. Essa integração fortalece o compromisso das empresas com a ética, a responsabilidade social e a preservação ambiental. Conclui-se que a criação de ambientes organizacionais que estimulem a criatividade, a colaboração e o aprendizado contínuo é essencial para consolidar uma cultura inovadora e sustentável. A sinergia entre inovação, sustentabilidade e governança corporativa configura-se, portanto,

como elemento central para o desenvolvimento de organizações resilientes, competitivas e comprometidas com o futuro da sociedade e do meio ambiente.
Palavras-chave: . Cultura Organizacional, Sustentabilidade, Gestão do conhecimento, ESG

ABSTRACT

In the contemporary business context, characterized by technological acceleration, global competitiveness, and the constant need for adaptation, the modernization of organizational systems has become indispensable. This process, driven by innovation, productivity, and the incorporation of new technologies, requires companies to build a culture focused on continuous innovation while maintaining a commitment to sustainability principles.In this scenario, ESG criteria (environmental, social, and governance) play a strategic role by guiding ethical, responsible, and sustainable business practices that are essential for the longevity and legitimacy of organizations. This bibliographical research aimed to analyze how the elements of an innovative organizational culture contribute to strengthening sustainable management, taking into account regional and organizational specificities. It is observed that current competitiveness demands constant innovation, often arising from employees' tacit knowledge and stimulated through interactions, brainstorming sessions, and collaborative practices. When properly managed, this knowledge becomes an important strategic resource to foster innovation and sustainability. In this sense, knowledge management acts as a catalyst for organizational transformation by promoting the sharing and application of collective knowledge in favor of practices aligned with ESG principles. This integration reinforces companies' commitment to ethics, social responsibility, and environmental preservation. It is concluded that creating

organizational environments that encourage creativity, collaboration, and continuous learning is essential to consolidating an innovative and sustainable culture. The synergy between innovation, sustainability, and corporate governance thus emerges as a central element for the development of resilient, competitive organizations committed to the future of society and the environment.
Keywords: Organizational Culture, Sustainability, Knowledge Management, ESG (Environmental, Social, and Governance)

1. INTRODUÇÃO

Em uma sociedade cada vez mais consciente e informada sobre suas responsabilidades, as organizações são incentivadas a promover e fortalecer um ambiente de trabalho onde a participação ativa e a busca constante por informações sejam práticas fundamentais. O mercado atual é caracterizado por uma intensa competição, na qual as empresas buscam se diferenciar e conquistar destaque em relação aos concorrentes. Nesse contexto, uma cultura organizacional que valorize a inovação e esteja alinhada às práticas de sustentabilidade tem ganhado crescente relevância para as empresas que atuam no mercado global.

Nos últimos anos, devido à crescente busca por maior produtividade e qualidade, a comunicação interna nas empresas tem recebido maior atenção. Entretanto, ainda há barreiras a serem superadas, especialmente no que diz respeito à democratização das estruturas organizacionais, que muitas vezes são marcadas por hierarquias rígidas e autoritárias.

O foco principal desta pesquisa é identificar a presença de elementos da cultura inovadora que impulsionem a gestão sustentável, considerando que muitas abordagens não levam em conta as particularidades de cada organização, a região de atuação e as relações intrínsecas aos processos de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social. Para tanto, adotou-se a metodologia bibliográfica.

No atual cenário empresarial, a modernização dos sistemas organizacionais, aliada à inovação, produtividade e novas tecnologias, impõe a necessidade de as empresas desenvolverem uma cultura de inovação em suas operações, garantindo, ao mesmo tempo, a sustentabilidade. Diante desses novos parâmetros, muitas organizações têm repensado seus modelos tradicionais de produção.

Percebe-se que essas transformações exigem a geração contínua de inovações, as quais devem ser estimuladas e desenvolvidas pelos colaboradores para que as empresas possam se manter competitivas. Essas inovações, essenciais para o sucesso, podem surgir tanto de brainstormings quanto de ideias espontâneas, nascendo tacitamente nas mentes dos integrantes das organizações, refletindo, assim, a cultura vigente dentro delas.

A presente pesquisa, de natureza bibliográfica, teve como objetivo analisar de que forma os elementos da cultura organizacional inovadora contribuem para o fortalecimento da gestão sustentável, considerando as especificidades regionais e organizacionais. A escolha do tema justifica-se pela necessidade de compreender como a valorização do conhecimento, a colaboração e a criatividade

dentro das empresas podem impulsionar práticas alinhadas aos princípios da sustentabilidade e da responsabilidade social.

Além disso, ao explorar as relações entre cultura, inovação e gestão sustentável, o estudo busca oferecer subsídios teóricos e práticos para a construção de ambientes corporativos mais resilientes, éticos e competitivos, capazes de responder aos desafios contemporâneos e de contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade e do meio ambiente.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Aktouf (2001) as atitudes, crenças, valores e símbolos dentro das organizações são gerados, alimentados e sustentados por elementos materiais e concretos. Diferentemente dos símbolos abstratos ou dos credos de essência puramente espiritual, que somente os deuses ou as imanências transcendentais conseguem impor ao ser humano, os símbolos presentes no ambiente empresarial possuem significado à medida que estão vinculados a experiências reais e vividas pelos indivíduos. Portanto, é fundamental reconhecer que, no contexto dos negócios e da vida prática, um símbolo ou um signo, mesmo carregado de forte carga emocional, só existe enquanto remete a uma vivência concreta, tornando-se assim um elemento tangível e relevante para a cultura organizacional.

Já Kotler (1998) destaca que a organização de uma empresa é composta por sua estrutura, suas políticas e sua cultura corporativa, elementos que podem se tornar inadequados em um ambiente de negócios que muda rapidamente. O autor também enfatiza que,

embora seja possível modificar a estrutura e as políticas com algum esforço, alterar a cultura organizacional é um desafio muito maior.

Para Maximiano (2000), as normas de conduta figuram entre os componentes mais essenciais da cultura organizacional. O autor também destaca que a cultura organizacional envolve diversos outros aspectos relacionados a essas normas. O desenvolvimento de uma cultura inovadora que promova a sustentabilidade nas empresas tem sido uma prioridade em muitos países. Atualmente, é cada vez mais comum reconhecer que nossa civilização atravessa um momento crítico do ponto de vista ambiental, colocando em risco a continuidade de todas as espécies que habitam a biosfera, inclusive a humana — um alerta que nunca deve ser ignorado.

Diante dessa realidade, as organizações têm se empenhado em incorporar a sustentabilidade em seus processos e produtos, promovendo inovações e mudanças necessárias para transformar estilos de vida. Essa nova filosofia, ao ser integrada à cultura organizacional e social, terá um papel fundamental, contando com a participação ativa da sociedade.

Em síntese, a cultura organizacional, composta por símbolos, normas, valores e políticas, exerce influência direta sobre o comportamento e as práticas das empresas (Aktouf, 2001; Kotler, 1998; Maximiano, 2000). Enquanto os símbolos e signos só ganham relevância quando vinculados a experiências concretas (Aktouf, 2001), as normas de conduta e a estrutura organizacional determinam o grau de adaptabilidade e inovação da empresa (Kotler, 1998; Maximiano, 2000). No contexto atual, marcado por desafios ambientais e sociais, torna-se evidente que integrar a sustentabilidade à cultura organizacional não é apenas estratégico,

mas também essencial para garantir a continuidade do negócio e promover transformações significativas na sociedade.

2.1. O Papel da Cultura Organizacional na Inovação e Sustentabilidade

Segundo Schein (2017), a cultura é um fenômeno dinâmico que nos envolve continuamente, sendo constantemente moldada e recriada por meio das interações entre as pessoas. O autor destaca que a cultura revela aspectos que vão além do que é visível, influenciando significativamente o comportamento de forma muitas vezes inconsciente, mostrando que grande parte de seu impacto ocorre abaixo da superfície.

Além disso, Schein (2017) aponta que a construção de uma organização eficaz depende da integração de diferentes subculturas, promovendo a evolução de objetivos, linguagens e práticas compartilhadas. Essa harmonização permite que os membros da organização desenvolvam procedimentos comuns para a resolução de problemas, fortalecendo a coesão e a eficácia organizacional.

A cultura organizacional desempenha um papel central no funcionamento das empresas, influenciando valores, comportamentos e formas de interação entre os membros da organização. Ela pode tanto favorecer quanto dificultar processos de inovação, dependendo de como é compreendida e gerida. Para que a organização se torne mais eficiente e sustentável a longo prazo, é fundamental que a liderança atue de maneira estratégica na condução e desenvolvimento dessa cultura. (DIAS, 2013)

Ainda segundo Dias. (2013) cabe à liderança identificar quais elementos da cultura são úteis para o progresso e quais podem se

tornar obstáculos, promovendo mudanças quando necessário. A gestão cultural não se limita a implementar normas ou regras, mas envolve modelar comportamentos, valores e práticas organizacionais de forma que fortaleçam a missão e os objetivos da empresa.

Uma função-chave da liderança é estabelecer o tipo de cultura necessária para a organização e, em seguida, ajustar a cultura existente para que se aproxime desse modelo ideal Isso exige que os líderes estejam constantemente engajados em práticas que reforcem a cultura desejada, garantindo que os colaboradores internalizem e vivenciem esses princípios no dia a dia da empresa. (DIAS, 2013).

A cultura organizacional se caracteriza como um fenômeno dinâmico, constantemente moldado pelas interações entre os membros da organização e capaz de influenciar comportamentos de maneira muitas vezes inconsciente (SCHEIN, 2017). Nesse contexto, a integração de subculturas e a harmonização de objetivos, linguagens e práticas compartilhadas são fundamentais para fortalecer a coesão, a eficácia organizacional e a identidade corporativa. Paralelamente, a liderança assume papel estratégico na gestão cultural, identificando elementos que devem ser preservados ou transformados para alinhar a organização a seus objetivos e à sustentabilidade (DIAS, 2013). A função do líder vai além da simples definição de normas, envolvendo a modelagem de valores, comportamentos e práticas cotidianas, de modo que os princípios desejados sejam efetivamente internalizados e vivenciados pelos colaboradores, consolidando uma cultura capaz de sustentar o desenvolvimento organizacional a longo prazo.

3. SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

O conceito de sustentabilidade, assim como seus termos relacionados, tem ganhado destaque crescente nas discussões de diferentes setores da sociedade, incluindo o meio empresarial. Isso se deve ao fato de que uma parcela significativa dos impactos ambientais é resultado tanto da ação humana quanto das atividades industriais (Oliveira, 2012).

De acordo com Callado (2010), os três pilares da sustentabilidade organizacional — social, ambiental e econômico — devem ser desenvolvidos de maneira integrada, com o propósito de alcançar um objetivo mais amplo e complexo: o desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, destaca-se que, diante da necessidade de equilíbrio entre essas dimensões, torna-se fundamental reconhecer a urgência de utilizar os recursos naturais de forma responsável, assegurando às futuras gerações uma sociedade mais justa, próspera e com melhores condições de vida e de qualidade ambiental.

É importante reconhecer que o comportamento organizacional, influenciado tanto por fatores internos quanto externos ao ambiente empresarial, exige um reposicionamento contínuo, além da reavaliação de atitudes e condutas. Essas ações tendem a estar alinhadas ao direcionamento estratégico adotado pelas empresas, o qual orienta sua atuação socioeconômica. Por esse motivo, a adaptação contínua, visando atender às expectativas da sociedade, dos órgãos governamentais e de outras partes interessadas, representa um desafio constante no caminho para o desenvolvimento sustentável (Munck e Souza, 2009). Diante desse cenário, as organizações buscam aprimorar seus métodos de gestão

por meio de estratégias que lhes permitam responder de forma eficaz a essas demandas emergentes.

Para entender o conceito de desenvolvimento sustentável no contexto de organizações produtivas, Savitz e Weber (2007) definem essa ideia como a busca por equilíbrio entre três dimensões fundamentais: o que é socialmente desejável, economicamente viável e ambientalmente responsável. Nesse sentido, uma organização sustentável é aquela capaz de obter retorno financeiro para seus proprietários e acionistas, ao mesmo tempo em que preserva o meio ambiente e contribui para a melhoria da qualidade de vida das pessoas com as quais se relaciona.

Dessa forma, para que uma organização alcance, de fato, a sustentabilidade, é essencial que suas ações estejam integradas e direcionadas aos âmbitos econômico, social e ambiental — os quais formam a base do conceito mais amplo de sustentabilidade organizacional. A abordagem que considera esses três pilares fundamentais garante não apenas o desenvolvimento econômico, mas também o comprometimento com a preservação ambiental e a promoção da justiça social (Jamali, 2006).

4. COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

A comunicação exerce um papel essencial dentro das organizações, pois sustenta tanto as atividades administrativas internas quanto o relacionamento com o ambiente externo. De acordo com Kunsch (2016), as organizações integram um amplo sistema social, o que implica a necessidade de promover uma comunicação clara e responsável com seus diversos públicos, além de adotar uma postura ativa diante das questões e expectativas da sociedade.

Ao discutir o caráter estratégico da comunicação empresarial, Kunsch (2016) introduz o conceito de comunicação organizacional integrada, que propõe uma compreensão mais ampla das dinâmicas comunicacionais nas organizações. Essa proposta busca reunir, de maneira harmônica, as dimensões institucional, mercadológica, interna e administrativa, de modo que todas atuem de forma conjunta e interdependente.

A comunicação interna constitui um dos pilares da comunicação organizacional, voltada especificamente ao diálogo com o público interno das empresas. Ela possui um escopo mais abrangente do que a comunicação meramente administrativa, pois busca integrar pessoas e estratégias. No modelo de comunicação organizacional integrada proposto por Kunsch (2016), esse tipo de comunicação deve estar em sintonia com as dimensões institucional, mercadológica e administrativa, garantindo que os colaboradores recebam informações de forma tempestiva e transparente, preferencialmente antes do público externo. Essa prática fortalece o vínculo de confiança e o engajamento entre os funcionários e a organização.

Kunsch (2016) destaca que a comunicação interna deve reconhecer os trabalhadores como indivíduos e cidadãos, e não apenas como recursos humanos. Dessa forma, sua função vai além da transmissão de informações: ela busca promover o exercício da cidadania e valorizar o ser humano no ambiente organizacional.

O alcance do desenvolvimento sustentável dentro das organizações depende da construção de uma consciência coletiva e da transformação das atitudes individuais. Nesse contexto, a comunicação interna desempenha um papel essencial, pois é por

meio dela que se torna possível avaliar o grau de comprometimento da empresa com os princípios do ESG. O objetivo deste estudo é justamente compreender de que maneira o ESG está presente nas narrativas corporativas e se a comunicação organizacional tem potencial para promover uma verdadeira mudança cultural. No capítulo seguinte, serão examinados cinco relatórios de sustentabilidade de empresas de diferentes segmentos, com foco em como cada uma delas aborda a comunicação dentro dos parâmetros do ESG. (KUNSCH, 2016)

A comunicação, ao promover o diálogo e o compartilhamento de informações, atua como o principal canal para a disseminação do conhecimento dentro das empresas, tornando possível a transformação de experiências individuais em aprendizado coletivo. Essa sinergia entre comunicação e conhecimento fortalece o engajamento, impulsiona a inovação e sustenta a adoção de práticas voltadas à sustentabilidade e aos princípios ESG, demonstrando que a efetividade das ações organizacionais depende diretamente da integração entre cultura, informação e aprendizado contínuo.

5. GESTÃO DO CONHECIMENTO

O termo "Gestão do Conhecimento" começou a ganhar destaque no início dos anos 1990. De acordo com Sveiby (1998, p. 3), essa prática deixou de ser apenas uma tendência ligada à eficiência operacional e passou a ocupar um papel estratégico dentro das organizações.

A gestão do conhecimento, conforme proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), é um processo dinâmico e contínuo que busca transformar o conhecimento individual em um patrimônio coletivo dentro das organizações. Os autores destacam que o verdadeiro

diferencial competitivo das empresas não reside apenas em recursos materiais, mas principalmente na capacidade de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento. Assim, o conhecimento é entendido como um ativo estratégico, capaz de impulsionar a inovação e sustentar o aprendizado organizacional.

Há mais de uma década, Drucker (1999) já destacava a crescente centralidade do conhecimento no ambiente de trabalho. Segundo o autor, apenas as organizações são capazes de proporcionar a continuidade necessária para que os trabalhadores do conhecimento atuem de forma eficaz. Além disso, é por meio da organização que o saber técnico e especializado desses profissionais pode ser convertido em resultados concretos. No entanto, apesar desse alerta precoce, os avanços em relação à gestão adequada do conhecimento ainda foram limitados.

De acordo com Terra (2000), a gestão do conhecimento possui uma natureza universal, sendo aplicável a organizações de diferentes tamanhos e origens. Para que seja realmente eficaz, é necessário implementar novos modelos organizacionais, incluindo mudanças em estruturas, processos e sistemas de gestão. Além disso, é fundamental adotar uma nova perspectiva sobre o valor do capital intelectual de cada colaborador e contar com uma liderança comprometida, capaz de enfrentar de forma ativa os obstáculos que surgem durante o processo de transformação organizacional.

Com base nos autores citados acima, identificamos que a Gestão do Conhecimento vem se consolidando como um componente estratégico essencial para as organizações modernas. Segundo Sveiby (1998), ela deixou de ser apenas uma tendência voltada à eficiência operacional, tornando-se parte integrante das estratégias

empresariais. Drucker (1999) já alertava para a crescente relevância do conhecimento no ambiente de trabalho, destacando que somente as organizações são capazes de garantir a continuidade necessária para que os trabalhadores do conhecimento sejam eficazes, além de transformar esse conhecimento especializado em resultados práticos. Complementando essa visão, Terra (2000) reforça o caráter universal da Gestão do Conhecimento, aplicável a empresas de todos os portes e setores.

Para que essa prática seja efetiva, ele ressalta a necessidade de repensar estruturas, processos e sistemas de gestão, além de valorizar o capital intelectual dos colaboradores e contar com lideranças capazes de superar os desafios da transformação organizacional. Dessa forma, os três autores convergem na ideia de que gerir o conhecimento de forma estratégica é fundamental para a inovação, a competitividade e a sustentabilidade das organizações.

5.1. A Gestão do Conhecimento Como Fator Estratégico para Inovação e Desempenho Organizacional

Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que é fundamental diferenciar conhecimento de informação. Enquanto a informação consiste em dados ou materiais que auxiliam na construção do conhecimento, este último é compreendido como uma “crença verdadeira justificada”, que vai além da simples transmissão de dados, envolvendo interpretação e significado para os indivíduos e para a organização.

Os autores também afirmam que o conhecimento possui dois componentes principais: o explícito e o tácito (Takeuchi & Nonaka, 2008). O conhecimento explícito pode ser facilmente formalizado e

comunicado, manifestando-se em palavras, números, manuais ou fórmulas. Já o conhecimento tácito é profundamente pessoal, difícil de expressar e transmitir, estando enraizado nas experiências, intuições e valores do indivíduo, o que torna sua gestão e compartilhamento um desafio para as organizações.

A disseminação do conhecimento, portanto, é vista por Nonaka e Takeuchi (2008) como uma etapa essencial para consolidar a aprendizagem organizacional e fortalecer a cultura do compartilhamento. Ao criar ambientes colaborativos e incentivar o diálogo entre indivíduos e equipes, as organizações possibilitam que o conhecimento se expanda e se transforme em inovação. Dessa forma, o processo de gestão do conhecimento não se limita ao armazenamento de informações, mas envolve a criação de significado coletivo e o desenvolvimento de uma visão compartilhada que sustenta o crescimento organizacional de maneira contínua.

Além disso, Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam que a criação de conhecimento ocorre por meio da interação entre o conhecimento tácito e o explícito. Essa interação permite que a organização gere novos conhecimentos e os compartilhe entre seus membros, criando uma vantagem competitiva. O conhecimento tácito, por sua natureza, é particularmente valioso, pois é difícil de ser registrado, transmitido ou copiado, tornando-se um recurso estratégico único para as empresas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa demonstra que a integração entre cultura organizacional, sustentabilidade e gestão do conhecimento

constitui um elemento essencial para o fortalecimento da gestão sustentável nas empresas. Constata-se que uma cultura organizacional orientada por valores inovadores e colaborativos cria condições favoráveis para o desenvolvimento de práticas responsáveis, éticas e ambientalmente equilibradas. Essa integração permite que as organizações alinhem seus propósitos estratégicos às demandas contemporâneas da sociedade, promovendo um modelo de gestão comprometido com o desenvolvimento sustentável.

Verifica-se que a valorização do conhecimento, aliada à criatividade e à colaboração entre os colaboradores, impulsiona a geração de soluções inovadoras capazes de transformar o ambiente corporativo. A gestão do conhecimento assume papel estratégico ao permitir que o saber coletivo seja compartilhado, aprimorado e aplicado de maneira eficiente, resultando em maior competitividade e em processos mais sustentáveis. Assim, o conhecimento torna-se um recurso central para consolidar a sustentabilidade como parte integrante da cultura organizacional.

As empresas que integram esses elementos em suas práticas fortalecem sua legitimidade no mercado e ampliam sua contribuição para uma sociedade mais justa e equilibrada. Dessa forma, os objetivos propostos pela pesquisa são alcançados, ao evidenciar que a cultura organizacional inovadora constitui um fator determinante para o avanço da gestão sustentável.

Conclui-se que o alinhamento entre inovação cultural, responsabilidade socioambiental e gestão eficaz do conhecimento representa o caminho para o desenvolvimento de organizações resilientes e comprometidas com o futuro. A integração desses

elementos permite que as empresas transformem valores e práticas internas em estratégias sustentáveis, promovendo a criatividade, a colaboração e a geração de soluções inovadoras. Dessa forma, a cultura organizacional orientada para a inovação e o compartilhamento do conhecimento fortalece a legitimidade corporativa, aprimora a competitividade e contribui para a construção de uma sociedade mais ética, equilibrada e consciente de suas responsabilidades socioambientais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, O. **O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas**. In:CHANLAT, J. F. (coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas,2001. p. 39

CALLADO, A. L. C**. Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha**. Tese (Doutorado em Agronegócios), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Editora Atlas AS, 2013

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

JAMALI, D. **Insights into the triple bottom line integration from a learning organization perspective.** Business Process Management Journal, v. 12, n. 6, p. 809-821, 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à**

Competitividade na Economia Globalizada. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000

MUNCK, L.; SOUZA, R. B**. Gestão por competências e sustentabilidade empresarial: em busca de um quadro de análise**. Gestão e Sociedade, v. 3, n. 6, p. 254-287, 2009.

NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil. 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Organizacional: histórico,**

fundamentos e processos. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, L. R. et al. **Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações.** Produção, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 70-82, jan./fev. 2012. Disponível em: https://www.scielo.br/j/prod/a/rm7ny98HNftrnRMJpFLddGm/?lang=pt. Acesso em: 22 out. 2025.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas. 2017.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: O grande desafio**

Empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

---

[1] Mestre em Administração pela Must University, Graduada em administração pela UniSantaCruz, Especialização em Gestão Estratégica de Negócio pela UniSantaCruz, Gestão Financeira e Contábil pela UniSantaCruz, Controladoria e Finanças Empresariais pela UniSantaCruz, Gestão Pública com Habilitação em Gestão de Pessoas pelo Instituto Federal do Paraná (IFPR), Especialização em Compliace pela Faculeste. Especialização em Tutoria e Docência do Ensino Superior pela Faculeste, MBA em ESG e Inovação pela Faculeste. E-mail acesse o artigo original para visualizar o e-mail.