

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANA CAROLINA D'ALMEIDA FRANCISQUINI

Proposição teórica de um *mindset* para a sustentabilidade
organizacional

Juiz de Fora
2025

ANA CAROLINA D'ALMEIDA FRANCISQUINI

Proposição teórica de um *mindset* para a sustentabilidade
organizacional

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Administração na Universidade
Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial
à obtenção do título de Mestra em
Administração. Área de concentração: Gestão e
Organizações.

Orientador: Profa. Dra. Livia Almada Neves

Juiz de Fora

2025

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

D'Almeida Francisquini, Ana Carolina.

Proposição teórica de um mindset para a sustentabilidade organizacional / Ana Carolina D'Almeida Francisquini. -- 2025.
131 f. : il.

Orientadora: Lívia Almada Neves

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2025.

1. Mindset. 2. Desenvolvimento sustentável. 3. Sustentabilidade Organizacional. 4. ODS. 5. Comportamento sustentável. I. Almada Neves, Lívia , orient. II. Título.

ANA CAROLINA D'ALMEIDA FRANCISQUINI

Proposição teórica de um *mindset* para a sustentabilidade organizacional

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestra em Administração. Área de concentração: Gestão e Organizações

Aprovada em 06 de março de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Livia Almada Neves - Orientadora

Universidade Federal de Juiz de Fora

Profa. Dra. Lilian Alfaia Monteiro

Universidade Federal de Juiz de Fora

Profa. Dra. Liliane Magalhães Girardin Pimentel Furtado

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Juiz de Fora, 17/02/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Livia Almada Neves, Professor(a)**, em 06/03/2025, às 15:57, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Liliane Magalhães Girardin Pimentel Furtado, Usuário Externo**, em 06/03/2025, às 16:04, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Lilian Alfaia Monteiro, Professor(a)**, em 06/03/2025, às 16:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-UFJF (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2250848** e o código CRC **9611B8B9**.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Júlio e Ana Cecília, que com amor, carinho, dedicação me ensinaram a batalhar pelos meus sonhos e vibrar cada conquista.

À minha irmã Júlia, meu grande exemplo em todos os âmbitos, me mostrando que sim, podemos ser mulheres independentes, mães e pesquisadoras, e obter sucesso em todos esses papéis.

Ao meu companheiro Vinicius, meu lugar de aconchego, e aquele que escolhi para desvendar comigo os mistérios da vida, sempre me apoiando e assistindo, com amor, carinho e cuidado, mesmo em períodos ausentes e estressantes.

Ao meu sócio e cunhado Guilherme, que com carinho e paciência, compreendeu minha ausência em nosso negócio, possibilitando a minha permanência e dedicação no mestrado.

Aos meus funcionários, cujo apoio no dia a dia do Base 5 foi fundamental, dividindo tarefas e garantindo o bom andamento das atividades no meu negócio.

À querida professora Márcia Cristina, meu modelo no amor por ensinar, que com seu colo de mãe já apoiava minha carreira acadêmica desde quando nem eu mesma sabia dessa ambição.

À querida professora Livia Almada, que com seu entusiasmo e inteligência, me motivou a estudar essa temática tão relevante à humanidade, me estimulando a reflexões e à busca pela melhoria e por novos conhecimentos, me orientando acadêmica, profissional e pessoalmente de maneira brilhante.

Às minhas melhores amigas, que embora tenham sentido a minha ausência e estresse, compreenderam e me apoiaram de maneira única, sempre com incentivo e carinho.

Aos colegas de mestrado da turma 2023, pelo apoio e convívio ao longo das aulas, em especial ao meu amigo Luiz Guilherme, que dividiu momentos de aprendizado, vibrando as conquistas.

Aos professores e profissionais envolvidos no mestrado, que contribuíram com excelência para a minha formação e evolução como ser humano e profissional nesse período.

“Conhecer é uma aventura, incerta, frágil, difícil, trágica.”

(MORIN,1996. Pág.33)

RESUMO

A busca pela sustentabilidade tornou-se imperativa e urgente. Embora a Agenda 2030 proposta pela ONU tenha significado um grande avanço em termos do Desenvolvimento Sustentável (DS), a humanidade ainda enfrenta uma tripla crise planetária que abrange alterações climáticas, perda de biodiversidade e desafios sociais e econômico. A transição para um modelo de desenvolvimento mais sustentável requer uma mudança de mentalidade e comportamento do indivíduo. O *mindset* individual desempenha um papel fundamental, influenciando as escolhas e capacidade de adaptação dos sujeitos. Além disso, considerando que uma das formas de atuação do indivíduo é no âmbito corporativo, a organização assume o papel de agente motivador, capaz de influenciar as crenças e comportamentos sustentáveis de seus membros e ser influenciado por ela. Isto posto, este estudo teve como objetivo propor um modelo teórico de como um *mindset* pró-sustentabilidade pode se estruturar com apoio das ações organizacionais, para se ter comportamentos e resultados que concretizem a Sustentabilidade Organizacional (SO). Para tanto, a partir das premissas do DS e da SO, foram explorados os processos de construção do *mindset*, do comportamento individual e a interação entre eles no contexto empresarial, considerando as influências do macroambiente social. Com isto, por meio de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, foi criado o modelo, fundamentado na interação entre *mindset* individual (pró-sustentabilidade), comportamento sustentável e empresa sustentável, todos sendo impactados pelo macroambiente social. Assim como, foram sugeridas algumas ações para introduzir as descobertas do modelo no dia a dia organizacional. Dessa forma, buscou-se preencher lacunas existentes nas pesquisas sobre *mindset* sustentável no panorama empresarial e oferecer *insights* relevantes para promover a sustentabilidade, especialmente no contexto organizacional. Assim, compreende-se que é possível gerar um impacto real no DS.

Palavras-chave: *Mindset*. Desenvolvimento Sustentável. Sustentabilidade Organizacional. ODS. Comportamento sustentável

ABSTRACT

The pursuit of sustainability has become imperative and urgent. Although the United Nations' 2030 Agenda represents a significant advancement in terms of Sustainable Development (SD), humanity still faces a triple planetary crisis encompassing climate change, biodiversity loss, and social and economic challenges. The transition to a more sustainable development model requires a shift in individual mindset and behavior. The individual mindset plays a fundamental role, influencing people's choices and adaptability. Furthermore, considering that one of the ways individuals take action is within the corporate environment, organizations assume the role of motivating agents, capable of influencing their members' sustainable beliefs and behaviors while also being influenced by them. Given this, the objective of this study was to propose a theoretical model demonstrating how a pro-sustainability mindset can be structured with the support of organizational actions to foster behaviors and outcomes that materialize Organizational Sustainability (OS). To achieve this, based on the premises of SD and OS, the study explored the processes of mindset formation, individual behavior, and their interaction within the corporate context, considering the influences of the macro social environment. Through a qualitative, exploratory, and descriptive research approach, a model was developed, grounded in the interaction between three key elements: individual mindset (pro-sustainability), sustainable behavior, and sustainable enterprise, all of which are impacted by the macro social environment. Additionally, several actions were suggested to integrate the model's findings into organizational daily practices. In this way, the study aimed to fill existing gaps in research on sustainable mindsets in the business landscape and provide relevant insights for fostering sustainability, particularly in the corporate context. Thus, it is understood that generating a real impact on Sustainable Development is possible.

Keywords: *Mindset*. Sustainable Development. Organizational Sustainability. Agenda 2030. Sustainable behavior.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxo circular interativo entre indivíduo e organização no ambiente empresarial.....	40
Figura 2: Relações entre os constructos envolvidos na TCP.....	57
Figura 3: Dimensões que influenciam a formação do comportamento sustentável	68
Figura 4: Passo a passo para elaboração de Modelos Teóricos.....	70
Figura 5: Relação entre empresa, mindset (mindset pró-sustentabilidade), comportamentos sustentáveis e macroambiente social	90
Figura 6: Relação entre empresa e comportamentos sustentáveis, e macroambiente social.....	100
Figura 7: Relação entre mindset (mindset pró-sustentabilidade), sustentáveis e macroambiente social	104
Figura 8: Diagrama do modelo teórico.....	107

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1: ODS e suas descrições	24
Quadro 2: Premissas do DS e da SO	30
Quadro 3: Teorias de <i>mindset</i> : uma breve síntese	50
Quadro 4: Teorias para a construção do comportamento individual	62
Quadro 5: Resumo das categorias de análise	75
Quadro 6: Quadro resumo da análise de conteúdo	81
Quadro 7: Textos usados para análise das relações do modelo	83
Quadro 8: Mecanismos de influência dos funcionários na SO	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA E NORMAS TÉCNICAS
CMMAD	COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO
CMMC	CONFERÊNCIAS MUNDIAIS SOBRE MUDANÇAS CLIMÁTICAS
COP	CONFERÊNCIA DAS PARTES
DS	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
IBGE	INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA
IUCN	UNIÃO INTERNACIONAL PARA CONSERVAÇÃO DA NATUREZA
ODS	OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
ONU	ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS
P.1	PROPOSIÇÃO 1
P.2	PROPOSIÇÃO 2
P.3	PROPOSIÇÃO 3
P.4	PROPOSIÇÃO 4
SA	SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL
SE	SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA
SO	SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL
SS	SUSTENTABILIDADE SOCIAL
TAD	TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO
TAN	TEORIA DA ATIVAÇÃO DA NORMA
TAR	TEORIA DA AÇÃO RACIONAL
TBL	TRIPLE BOTTOM LINE
TCP	TEORIA DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR
TMC	TEORIA DA MUDANÇA DE COMPORTAMENTO

TSC TEORIA SOCIAL COGNITIVA

RSC RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

UNEP UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME

WCDE WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT

SUMÁRIO

SUMÁRIO	26
1 INTRODUÇÃO.....	14
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO	19
2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL	19
2.1.1 Um breve histórico.....	19
2.1.2 Conceitos, definições e premissas de DS e SO	22
2.1.3 Colocando a SO em prática no contexto empresarial	31
2.2 <i>MINDSET</i> E SUSTENTABILIDADE: A INTERAÇÃO ENTRE O QUE FAZ SENTIDO PARA O INDIVÍDUO E SEU CONSEQUENTE COMPORTAMENTO... 35	
2.2.1 Contextualizando a conexão entre <i>mindset</i> e comportamento.....	36
2.2.2 Possível processo da construção do comportamento organizacional: uma relação entre <i>mindset</i> e contexto social	37
2.2.3 Teorias e definições de <i>mindset</i> individual e o contexto empresarial	40
2.2.3.1 <i>Mindset fixo e de crescimento.....</i>	43
2.2.3.2 <i>Mindset global</i>	45
2.2.3.3 <i>Mindset paradoxal</i>	46
2.2.3.4 <i>Mindset empreendedor</i>	48
2.2.3.5 <i>Mindset sustentável.....</i>	49
2.2.4 Algumas teorias de comportamento.....	53
2.2.4.1 <i>Teoria da Autodeterminação (TAD)</i>	53
2.2.4.2 <i>Teoria da Ação Racional (TAR)</i>	55
2.2.4.3 <i>Teoria do Comportamento Planejado (TCP)</i>	56
2.2.4.4 <i>Teoria da Ativação da Norma (TAN)</i>	58
2.2.4.5 <i>A Teoria da Mudança de Comportamento (TMC)</i>	58
2.2.4.6 <i>A Teoria Social Cognitiva (TSC).....</i>	60

2.2.5 Possível processo da construção do comportamento sustentável no ambiente organizacional	64
3 METODOLOGIA.....	69
4 PROPONDO O MODELO: ESTRUTURA E DESENVOLVIMENTO.....	78
4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	78
4.2 RELAÇÕES E PROPOSIÇÕES DO MODELO.....	87
4.3 APRESENTANDO O MODELO FINAL.....	105
4.4 POSSÍVEIS AÇÕES PARA COLOCAR O MODELO PROPOSTO EM PRÁTICA.....	110
5- CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	116

1 INTRODUÇÃO

A crescente preocupação com a sustentabilidade e seus impactos em uma ampla gama de questões nos domínios social, econômico e ambiental, é evidenciada por uma série de dados publicados recentemente. De acordo com UNEP (2024a) o ano de 2019 teve uma temperatura média global de 1,1 grau Celsius acima do período pré-industrial, encerrando uma década de calor excepcional, marcada pelo recuo do gelo e de níveis recordes do mar e, pela exposição de mais de 30% da população mundial a ondas de calor mortais por mais de vinte dias no ano.

Além disso, o Relatório *Global Resource Outlook 2024* (UNEP,2024b), prevê um aumento de 60% na extração de recursos naturais até 2060 com consequências graves para o clima, a biodiversidade e a saúde humana. Esses eventos climáticos extremos, também têm causado devastação significativa no cenário local, como os temporais no Rio Grande do Sul, que foram considerados como um dos maiores desastres naturais na história do Brasil no século 21, resultando em perdas humanas e deslocamento de comunidades inteiras (Valor Econômico, 2024).

Paralelamente, a questão da pobreza global continua a ser uma preocupação premente. Dados do Banco Mundial, por exemplo, em 2021, revelaram que aproximadamente 62,5 milhões de pessoas no país estavam vivendo em situação de pobreza. A pesquisa ainda indicou que a proporção de pretos e pardos (37,7%) abaixo da linha de pobreza é quase o dobro da proporção de brancos (18,6%). Refletindo não apenas a pobreza em si, mas também suas raízes estruturais, culturais, históricas e a necessidade de políticas que promovam a equidade e a inclusão social (Agência de Notícias do IBGE, 2021).

Diante deste panorama, percebe-se que o mundo está no meio de uma tripla crise que abrange não apenas as alterações climáticas, perda de biodiversidade e poluição, mas também desafios sociais e econômicos significativos, o que torna o caminho para a sustentabilidade do planeta cada vez mais íngreme e estreito, e a janela de oportunidade cada vez menor. Apesar disto, a humanidade possui potencial para reverter estas tendências e se colocar em uma trajetória rumo a essa sustentabilidade (UNEP, 2024b).

A sustentabilidade é um conceito abrangente que deve ser alcançado por meio do desenvolvimento sustentável, envolvendo práticas que considerem as dimensões ambiental, social e econômica. É vista como um processo contínuo que requer a integração de múltiplas dimensões (organizacional, social e individual) e colaboração entre diferentes atores sociais (Almada et al., 2022). Logo, a questão não é mais se há necessidade de uma transformação em

direção ao consumo e à produção de recursos sustentáveis globais, mas sim como fazer isso acontecer agora (UNEP, 2024b).

Para tanto, é preciso que a sustentabilidade permeie todos os aspectos e atividades da vida das pessoas e das organizações sociais, a fim de criar uma cultura sustentável (Rimanoczy, 2020). E, de acordo com Ciarnienė, Vienažindienė e Adamonienė (2020), a chave para uma vida mais sustentável reside, principalmente, nas escolhas que os indivíduos, organizações, estados e sociedades fazem. Este processo que abrange organizações, sociedades e o mundo como um todo, é impulsionado tanto por políticas e estruturas sociais, quanto por fatores que moldam as ações e comportamentos dos indivíduos, como crenças, valores, pontos de vista e paradigmas (Horlings, 2015).

A nível governamental, por exemplo, a Agenda 2030, contribui nesta empreitada, à medida que estabelece os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que refletem as premissas necessárias para se ter um planeta sustentável por meio do desenvolvimento sustentável (DS). O documento orienta a formulação de políticas, metas e ações que evidenciam a necessidade de se eliminar gradativamente as atividades insustentáveis. Além disso, a agenda 2030, destaca a urgência de implementar práticas responsáveis e inovadoras para atender às necessidades humanas atuais, sem comprometer a capacidade das gerações futuras. Por fim, a criação de condições propícias que favoreçam a aceitação social e a equidade entre diferentes grupos e regiões, é essencial para sucesso das transições necessárias (ONU, 2015).

Todavia, não se pode fazer pela comunidade aquilo que não se consegue fazer por si mesmo (Pappas; Pappas, 2015). Logo, esta transição para um modelo mais sustentável, começa a nível individual, exigindo alterações nas atividades, modelos mentais e comportamentos dos grupos e indivíduos (Lozano, 2015; Medeiros; Rocha; Ribeiro, 2018), bem como na consolidação de uma economia e um modo de vida ambiental, social e economicamente viável a longo prazo. Assim, o ser humano é sujeito central no processo de DS, atuando como participante ativo dos processos de avanço ao mesmo tempo em que é, também, beneficiário (Barbieri, 2020).

Para contribuir com o avanço sustentável, os indivíduos devem ser solidários, empáticos, incentivados, apaixonados e, acima de tudo, cooperativos. Para mais, devem atuar de diversas maneiras no alcance daqueles ODS que se sentem mais alinhados, seja realizando doações, comprando produtos de países em desenvolvimento, prestando atenção aos rótulos de comércio justo dos produtos, ou ainda, trabalhando como voluntários. O importante é agir agora, para mudar o presente e melhorar as perspectivas futuras (Global Goals, 2024).

Uma das formas de atuação do indivíduo é no âmbito organizacional. Assim também, as organizações, além de serem consideradas as principais detentoras de tecnologia, recursos, capacidades e alcance global necessários para a construção de um mundo mais equitativo, próspero e sustentável (Hart, 2010), sofrem com as pressões cada vez maiores dos *stakeholders* para integrar as práticas sustentáveis e éticas em seu dia a dia, indo além de mitigar danos ou melhorar a imagem corporativa. Neste contexto, encontra-se inserida a Sustentabilidade Organizacional (SO), geralmente definida como um desempenho positivo nas áreas social, econômico e ambiental das companhias, sem comprometer os resultados e o desempenho futuros (Meuer; Koelbel; Hoffmann, 2020).

Alguns autores afirmam que os empregados desempenham um importante papel na sustentabilidade organizacional (Zhang et al., 2020), pois podem melhorá-la através de seus comportamentos (Ahuja et al., 2019). Estes comportamentos de sustentabilidade dos funcionários, abrangem ações pró-ambientais e sociais (Pellegrini; Rizzi; Frey, 2018), que quando combinadas com esforços em direção aos objetivos econômicos de uma empresa, contribuem de forma mais completa para uma maior sustentabilidade. Desta forma, contribuem nos níveis micro e macro, para atender as necessidades dos indivíduos, os objetivos de uma organização e fornecer benefícios à sociedade como um todo (Ciarnienė; Vienažindienė; Adamonienė, 2020).

Tendo em vista que os comportamentos pró-sustentabilidade são influenciados por fatores internos dos colaboradores, como valores, atitudes, educação, geração, gênero (Ciarnienė; Vienažindienė; Adamonienė, 2020), é fundamental compreender o que determina suas ações e decisões para promover mudanças efetivas (Klößner, 2013). Neste sentido, o *mindset* individual – conjunto de crenças e comportamentos que um indivíduo possui em relação a si mesmo e ao mundo ao seu redor, que afeta diretamente seu comportamento, motivação e desempenho (Dweck, 2017) – desempenha um papel crucial nesse processo, já que conhecimento, valores, comportamentos e ações, todos moldados pelo *mindset*, encontram-se no centro das transformações necessárias para se alcançar a sustentabilidade (Pappas; Pappas, 2015; Alrøe et al., 2017).

Assim, conectar possíveis comportamentos e resultados nos locais de trabalho a partir do entendimento do *mindset* dos indivíduos é interessante para efetivar mudanças sustentáveis, já que este atua como uma esteira facilitadora de aprendizagem, aquisição de novas habilidades e conhecimentos, no desenvolvimento de valores mais sustentáveis, senso moral e criticidade (Heslin; Keating, 2015; Rimanoczy, 2020). Dessa forma, este estudo, visa responder a seguinte

pergunta de pesquisa: **“Como um *mindset* pró-sustentabilidade pode se estruturar com apoio das ações organizacionais?”**

Para definir e evidenciar os mecanismos que sustentam essas relações, o presente trabalho terá como objetivo geral **propor um modelo teórico de como um *mindset* pró-sustentabilidade pode se estruturar com apoio das ações organizacionais**. Haja vista que a grande utilidade dos modelos teóricos está em possibilitar a simplificação de uma realidade através da delimitação de uma questão específica, permitindo compreender, explicar e/ ou prever a vida ou uma fração dela em um dado instante do tempo, situação, pessoa e lugar (Souza Filho; Struchiner, 2021), propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- Compreender as premissas da sustentabilidade organizacional.
- Compreender como se dá o processo de construção de *mindset*.
- Compreender como o processo de *mindset* influencia no comportamento individual.
- Compreender como se dá o processo de construção do comportamento sustentável para se chegar no *mindset* relacionado.
- Propor um modelo de como o *mindset* pró-sustentabilidade do indivíduo pode ser estimulado no contexto empresarial para se ter ações e resultados que concretizem a sustentabilidade organizacional.

É preciso salientar que dentro do campo da Administração, os estudos sobre o *mindset* ainda se encontram em estágio embrionário (Ferreira et al., 2020; Ferreira; Shigaki; Gonçalves, 2022). Embora alguns estudos tenham avançado nesta perspectiva a luz do comportamento do consumidor, a maior parte das pesquisas internacionais, ainda estão concentradas nas áreas de Pedagogia e Psicologia (Ferreira; Shigaki; Gonçalves, 2022). Isto posto, destaca-se uma lacuna significativa nas investigações, oferecendo uma oportunidade interessante para futuras investigações e, justificando ainda mais, a importância do teor desta pesquisa: estudar o *mindset* individual com foco em sustentabilidade no contexto empresarial.

Para tanto, esse trabalho se estrutura em seis capítulos, a contar desta Introdução. O próximo capítulo, apresenta o Referencial Teórico necessário para alicerçar a pesquisa, dividido em duas seções reflexivas sobre a correlação entre as premissas do desenvolvimento sustentável (DS) e da sustentabilidade organizacional (SO), *mindset* e comportamento individual. O terceiro Capítulo introduz aspectos metodológicos para a construção da pesquisa. No quarto

Capítulo, é construída a apresentação do modelo proposto, com base no estudo e análise da literatura pesquisada. O quinto capítulo apresenta as considerações finais. E por fim, são elencadas as Referências utilizadas.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Para cumprir o objetivo proposto e consolidar uma visão integrada e ampla sobre a interseção entre Sustentabilidade Organizacional e *mindset* pró-sustentabilidade, este capítulo irá expor os principais conceitos relacionadas à temática investigada. Para tanto, ele está dividido em duas seções distintas. Na primeira, serão exploradas o Desenvolvimento Sustentável (DS) e a Sustentabilidade Organizacional (SO), enfatizando como podem ser colocados em prática no cenário empresarial. Enquanto na segunda seção, serão apresentadas e exploradas as relações entre comportamentos e *mindset*, evidenciando o processo de construção do *mindset* pró-sustentabilidade e a sua influência no comportamento sustentável do indivíduo no contexto empresarial.

2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Não há como falar de sustentabilidade organizacional sem falar de desenvolvimento sustentável. A Revolução Industrial pode ser considerada um ponto de virada na história, trazendo consigo um aumento exponencial na produção e consumo em larga escala. Contudo, este progresso foi acompanhado por problemas ambientais graves, alertando para a necessidade urgente em repensar a interação entre homem e o meio ambiente, fomentando o surgimento do conceito de **desenvolvimento sustentável** (DS) (Alves, 2019; Barbieri, 2020). Nesse contexto, é possível identificar um papel central e em expansão das organizações no DS para o alcance da sustentabilidade do planeta por meio do que ficou conhecido como **sustentabilidade organizacional** (SO) (Hart, 2010; Belink, 2016).

Nesta seção, será apresentado um breve histórico sobre o DS e a SO, bem como os conceitos e premissas de cada um deles, para então, evidenciar como podem ser colocados em práticas no cenário organizacional.

2.1.1 Um breve histórico

O período pós Segunda Guerra Mundial foi caracterizado por um crescimento populacional e econômico acelerado, atrelado a avanços tecnológicos intensos, aumento da produção e intensificação do consumo. Isto resultou em uma relação desigual entre o homem e a natureza,

marcada pela exploração ilimitada dos recursos e o aumento da geração de resíduos descartados inadequadamente. Com isto, problemas como secamento dos rios e lagos, ilhas de calor, efeito da inversão térmica, começaram a causar um alerta mundial (Alves, 2019; Barbieri, 2020).

Em 1972 foi realizada a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (CUMAN). Considerada um marco global na história da preservação ambiental, reuniu dirigentes do mundo todo, para debater sobre as interações humanas com o meio ambiente, buscando soluções cabíveis para as mudanças climáticas e desastres naturais. Embora nenhum acordo concreto tenha sido concluído, a Conferência foi um passo inicial para a mudança na perspectiva sobre o desenvolvimento das nações, reconhecendo o meio ambiente como uma nova e importante questão na agenda global (Mebratu, 1998).

Dez anos depois, em 1983, foi criada a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD/WCDE), presidida por Gro Harlem Brundtland, na época a então primeira-ministra da Noruega. O objetivo era promover audiências no mundo todo e gerar um compilado formal das discussões. A partir disto, em 1987 foi lançado o documento “Our Commum Future” ou Relatório de Brundtland, apresentando uma nova perspectiva sobre o desenvolvimento: o desenvolvimento sustentável (Barbieri, 2020).

O DS é aquele que “satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em satisfazerem suas necessidades vindouras” (WCDE, 1987). Reflete a necessidade de uma nova relação entre o ser humano e o meio ambiente, conciliando o crescimento econômico com as questões ambientais e sociais (IUCN, 1980). Para seu alcance, destaca-se o papel central dos indivíduos, considerados participantes ativos do processo e beneficiários principais (Alves, 2019).

Para se ter DS seria preciso a transformação e o direcionamento de mudanças nos processos decisórios das nações, requisitando o alinhamento global do comércio, meio ambiente e crescimento econômico. Neste sentido, algumas questões se tornam fundamentais, tais como: crescimento de qualidade, justo e equitativo, uso adequado das bases de recursos naturais, nível populacional equilibrado, reorientações tecnológicas, padrões de consumo conscientes, modelos de produção adequados, relacionamento de cooperação entre nações, entre outras (WCED, 1987).

Estes avanços na conceituação do DS, foram marcantes. Contudo, vinte anos depois da Conferência de Estocolmo (1972), pouco ainda havia sido colocado em prática. Assim, em 1992 foi realizada a Eco-92 ou Rio-92, com o mesmo propósito da primeira convenção, retomando discussões sobre temas como efeito estufa, desmatamento, contaminação das águas, entre

outros. Este evento, resultou na criação de 27 princípios básicos sobre o DS global: a Agenda 21. Neste momento, nota-se o surgimento de inquietações seminais para além do meio ambiente, retratando preocupações com a pobreza e educação (Dias, 2017).

Como resposta pragmática e proativa às demandas por um modelo de negócios mais consciente, capaz de equilibrar as necessidades do presente e futuro, as empresas passaram a reconhecer a necessidade de integrar a sustentabilidade em suas operações e estratégias, conduzindo ao surgimento da Sustentabilidade Organizacional. Introduzida, principalmente a partir do conceito de *Triple Bottom Line (TBL)* (Elkington, 1994), a SO tem contribuído com o DS no contexto empresarial, ao considerar a necessidade de bons desempenhos em três pilares fundamentais: **econômico, social e ambiental**.

Visto como uma estratégia de ganho para as empresas, consumidores e meio ambiente. O TBL a partir das dimensões lucro, pessoas e planeta, enfatiza que as empresas devem medir seu desempenho em termos financeiros, sociais e ambientais, de forma a considerar todo custo total envolvido no negócio, para assim refletir se estão gerando ou destruindo (Almada, 2018).

Nesse contexto histórico, a evolução do pensamento sustentável foi marcada por diversos acordos e eventos significativos, como a criação do Protocolo de Kyoto (UNFCCC, 2014; BRASIL, s/d), Declaração do Milênio (Brasil, 2004), Conferências Mundiais Sobre Mudanças Climáticas (CMMC) ou Conferência das Partes (COP) – com destaque para a COP15 (2009) e COP21(2015), responsáveis pelo Acordo de Copenhague e Acordo de Paris, respectivamente, tratados esses, para a redução de emissões dos gases de efeito estufa.

No entanto, ainda que tenham trazido avanços na conscientização ambiental, na criação de tecnologias sustentáveis e no aumento da participação civil nas iniciativas de DS, estes eventos tinham um viés muito mais político do que sustentável. Assim, grande parte das propostas feitas não estavam sendo cumpridas e se encontravam muito mais preocupadas com o meio ambiente, negligenciando os aspectos sociais e econômicos inerentes ao conceito de DS – um desenvolvimento que seja socialmente inclusivo, ambientalmente sustentável e economicamente viável (Sachs, 2009).

Como forma de melhorar essa perspectiva, em 2015 foi elaborada a Agenda 2030 e os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Considerada de caráter universal, abrangendo e agregando os aspectos sociais, econômicos e ambientais do DS, esta Agenda é aplicável a todos os países e contempla questões como: erradicação da pobreza, fome zero, saúde e bem-estar, educação de qualidade, igualdade de gênero, ação climática, entre outros. Atualmente, no presente ano de 2025, a Agenda 2030 ainda se encontra em vigor (ONU, 2015).

A abordagem integrada e colaborativa da Agenda 2030 reflete um avanço significativo em relação às iniciativas anteriores, demonstrando um compromisso mais sólido com a promoção do DS em escala global. Todavia, muitos desafios acerca da pobreza, degradação ambiental, desigualdade, persistem e novas emergências surgem, evidenciando cada vez mais a interconexão entre o bem-estar e saúde humana, ecossistemas sustentáveis e resiliência socioeconômica (ONU, 2015).

À medida que o histórico do DS e da SO é explorado, nota-se que esses conceitos saíram de preocupações isoladas, para a compreensão interconectada e holística dos desafios enfrentados pela sociedade. Desde os primeiros esforços para a conservação ambiental até os compromissos globais da Agenda 2030 é possível testemunhar uma transformação significativa no modo como as empresas percebem as demandas por sustentabilidade. Porém, ainda precisam ajustar as formas de atenderem, na prática, essas demandas.

Portanto, o DS e a SO deixam de ser uma escolha e passam a ser uma necessidade para garantir um presente e um futuro próspero e equitativo para todos (Sachs, 2004). Logo, a compreensão adequada destes conceitos e de suas premissas é o primeiro passo para construir ações empresariais eficazes e comprometidas com um horizonte ambientalmente equilibrado, socialmente justo e economicamente promissor.

2.1.2 Conceitos, definições e premissas de DS e SO

O DS emergiu como uma prioridade na atualidade. Visto como uma forma de compreender e viver o mundo e com foco para resolver desafios globais, é um conceito em constante transformação, que busca entender cada vez mais a respeito da relação entre o meio ambiente, o ser humano e desenvolvimento econômico das nações (Sachs et al., 2009; Sachs 2015).

Considerado como um direito humano inalienável aos indivíduos, o DS é aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer as necessidades do futuro. Desenvolvido a partir de um processo de mudança, no qual a exploração dos recursos, o direcionamento dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional estão em harmonia, este conceito ampliou-se em alcance e complexidade (IUCN, 1987).

Seu objetivo reside em compreender como ideias contraditórias e interdependentes devem ser integradas para alcançar os objetivos do crescimento econômico tradicional, ao mesmo tempo em que se adota padrões ecologicamente sustentáveis de utilização dos recursos e, se promove a equidade social a longo prazo (Lélé, 1988; 1991). Isto exige uma abordagem

colaborativa e multidisciplinar, envolvendo governos, empresas, organizações da sociedade civil e indivíduos na promoção de ações que equilibrem o progresso econômico com a proteção do meio ambiente e a justiça social (Sachs, 2004; Barbieri, 2020).

No entanto, é importante considerar que a definição de DS pode ser interpretada e moldada de maneiras diferentes, conforme interesses, perspectivas e agendas específicas, resultando em compreensões parciais e limitadas do conceito. Para Mebratu (1998) três vieses influenciam a compreensão do conceito de DS – institucional, ideológico e acadêmico.

O **viés institucional**, refere-se as definições de DS que são influenciadas e moldadas pelas instituições, sejam elas governamentais, não governamentais ou corporativas. Geralmente, encontram-se baseadas na definição central do Relatório de Brundtland. **No viés ideológico**, as conceituações de DS são construídas a partir de ideologias e crenças específicas. Isto significa que a interpretação do conceito é influenciada por valores, visões de mundo e agendas políticas particulares. Enfatiza o empoderamento das minorias e critica o sistema capitalista como a causa da crise ambiental. **No viés acadêmico** as concepções do DS são formuladas a partir de pesquisas e teorias acadêmicas. Fundamentadas em análises mais aprofundadas, consideram somente aspectos epistemológicos e conceituais (Mebratu, 1998).

Sachs (2004) e Sachs et al.(2009) corroboram com essa ideia afirmando que o conceito DS poderia ser dividido em diversas dimensões, abordando aspectos sociais, econômicos, ambientais, espaciais, culturais, políticos e institucionais. Ainda acrescenta que o sucesso do DS reside na capacidade de se estabelecer uma nova arquitetura no sistema internacional, menos excludente e mais inclusiva. Além disso, para melhorar os direitos e as condições de vida da população, seria necessária uma gestão eficiente dos recursos produtivos, a minimização do consumo de recursos e dos danos ambientais, o equilíbrio entre áreas urbanas e rurais, o respeito à diversidade cultural, e a participação ativa dos atores não estatais nas decisões políticas (Barbieri, 2020).

Já para Fergus e Rowney (2005), a racionalidade instrumental predominante na economia neoclássica, resulta na interpretação errônea do termo. Isto porque, além de ter seu sucesso avaliado sob a ótica financeira, o DS passa a ser compreendido em termos de **objetivo** e de **processo**, como crescimento econômico sustentado e discussão sobre fatos e metodologias científicas, respectivamente. Com isso, acrescentam à discussão o conceito do DS como o avanço humano em uma direção integrada e abrangente, englobando passado, presente e futuro, através de um diálogo inclusivo englobando conhecimentos, filosofias e ferramentas de avaliação de sucesso.

Isso implica em reconhecer as contradições da realidade, questionar ideologias dominantes e o contexto histórico e social na formulação de práticas sustentáveis. Logo, para Faria (2014) o DS deve ser visto como um processo reflexivo e crítico que busca integrar diversos aspectos sociais, econômicos, ambientais e culturais, equilibrando as necessidades presentes com as demandas futuras. Além disso, a emancipação individual e coletiva, a partir da conscientização e da responsabilidade compartilhada pelo uso e conservação dos recursos, é essencial para construir um futuro equitativo e sustentável.

Em essência, o DS representa um processo dinâmico e universal. Um caminho para atingir o equilíbrio entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais, atendendo as demandas do presente e respeitando as necessidades futuras. Para tanto, encontra-se fundamentado em três premissas interdependentes: a busca pelo equilíbrio entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais; a preservação dos recursos naturais e a promoção de práticas que não comprometam a capacidade das futuras gerações de suprir suas próprias necessidades e; a promoção da justiça social e da equidade, garantindo que os benefícios do desenvolvimento sejam compartilhados de forma justa entre todos os membros da sociedade, sem deixar ninguém para trás (ONU, 2015).

Essas premissas orientam a adoção de políticas, estratégias e práticas, destrinchadas a partir da Agenda 2030, através dos 17 ODS (ONU, 2015). Com intuito de contribuir ainda mais para o entendimento deste conceito, segue o Quadro 1, apresentando brevemente os 17 ODS propostos.

Quadro 1: ODS e suas descrições

ODS	DESCRIÇÃO	ODS	DESCRIÇÃO
	Erradicação da pobreza: acabar com a pobreza em todas as suas formas em todos os lugares		Erradicação da fome: acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e promover a agricultura sustentável
	Saúde de qualidade: assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades		Educação de qualidade: assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de

(continua...)

(...continuação)

			aprendizagem ao longo da vida
	Igualdade de gênero: alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas		Água potável e saneamento: assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos
	Energia limpa e acessível: assegurar o acesso à energia barata, confiável, sustentável e moderna para todos		Trabalho decente e crescimento econômico: promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos
	Indústria, inovação e infraestrutura: Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável, e fomentar a inovação		Redução das desigualdades: reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles
	Construção de cidades sustentáveis: tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis		Consumo responsável: assegurar padrões de produção e consumo sustentáveis
	Ação contra a mudança global: medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos.		Vida na água: conservar e utilizar de forma sustentável os oceanos, mares e recursos marinhos para o DS

(continua...)

(...continuação)

	<p>Vida terrestre: proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação e deter e reverter a degradação da terra</p>		<p>Paz, justiça e instituições eficazes: promover sociedades pacíficas e inclusivas para o DS, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis</p>
	<p>Parecerias e meios de implementação: Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o DS.</p>		

Fonte: ONU (2015)

Tendo o ser humano como sujeito central para garantir que ninguém seja “deixado para trás” (WCDE,1987), parcerias entre governos, setor privado, sociedade civil e comunidade internacional são essenciais no alcance dos ODS (Barbieri, 2020). Nesta perspectiva, é possível identificar um papel central e em expansão das organizações, no alcance da sustentabilidade do planeta, já que, além de agentes sociais importantes, são as principais detentoras de tecnologia, recursos, capacidades, e alcance global necessários para condução do DS (Hart, 2010).

Na busca por conciliar a necessidade de atender as pressões da sociedade e do mercado quanto à agenda da sustentabilidade e o desejo de se manterem competitivas, as empresas se preocupam cada vez mais em garantir sua viabilidade econômica a longo prazo, considerando suas responsabilidades sociais e ambientais (Hart, 2010). Com isto, a **sustentabilidade organizacional** se mostra estratégica no panorama empresarial (Belink, 2016).

A SO tem como foco a busca por alcançar bons desempenhos nos âmbitos social, ambiental e econômico, considerando uma perspectiva de longo prazo. Essa abordagem envolve a interação com os *stakeholders* e abordagem holística e sistêmica dos aspectos ambientais, econômicos, culturais, demográficos, competitivos, político-legais, entre outros (Elkington, 1994, 1997; Berté, 2009).

Como pioneiro neste movimento, Jonh Elkington (1994;1998), introduziu o conceito de *Triple Bottom Line* (TBL) ou Tripé da Sustentabilidade. Este modelo de gestão, teria como desafio promover ações capazes de integrar resultados positivos em três perspectivas: econômica (lucro), ambiental (impactos ambientais no planeta), e social (bem-estar das pessoas), de forma a beneficiar, concomitantemente, as empresas, consumidores e meio ambiente.

A sustentabilidade econômica (SE), refere-se à capacidade da empresa de influenciar as condições econômicas, gerar riqueza para a sociedade e fornecer bens e serviços. Requer das empresas a condução de suas atividades de maneira responsável, garantindo uma lucratividade atrativa para proprietários e investidores, o que implica em gerar lucros de forma ética e sustentável, contribuindo não apenas para seu próprio crescimento, mas também para o desenvolvimento econômico e social mais amplo (Elkington, 1994;1997; Munck; Munck; Borim-de-Souza, 2011, Kuzma; Silva, 2017; Almada; Borges, 2018)

A sustentabilidade ambiental (SA) está relacionada ao uso consciente dos recursos naturais e à conservação e restauração dos ecossistemas naturais. A responsabilidade em relação ao meio ambiente vai além do cumprimento das leis e de práticas como reciclagem e uso eficiente de recursos energéticos, exigindo uma abordagem que efetivamente transforme as operações organizacionais, reduzindo os impactos negativos e ampliando os positivos (Kuzma; Silva, 2017).

A sustentabilidade social (SS), diz respeito ao impacto das empresas na sociedade, na comunidade local e nos ambientes em que operam, considerando os diferentes níveis de alcance, desde o local até o global. Envolve os comportamentos organizacionais em relação aos colaboradores, fornecedores, contratados e consumidores, além dos impactos na sociedade (Kuzma; Silva, 2017).

Em virtude da sua abrangência e representatividade na temática, a perspectiva do TBL foi utilizada para a construção do modelo teórico proposto, de forma a considerar os comportamentos individuais no que tange aos aspectos financeiros/econômicos, sociais e ambientais das ações organizacionais, com intuito de promover uma gestão mais sustentável e responsável.

Ainda, destaca-se que embora tenha ocorrido de forma bem estruturada, a incorporação da sustentabilidade no ambiente empresarial, não ocorreu de uma só vez e de maneira imediata. A mudança fundamental na forma como as empresas operam, aconteceu a partir de revoluções consecutivas e contínuas. Inicialmente, as organizações reconheceram a sustentabilidade como

fonte de valor competitivo. Em seguida, com a mudança global dos valores humanos e sociais, com ênfase na sustentabilidade e colaboração, cresceu a demanda por mais transparência das empresas quanto a suas responsabilidades e ações empresariais. Paralelamente, para um maior impacto social, ambiental e econômico, as organizações passam a inserir os princípios sustentáveis em todas as fases do ciclo de vida dos seus produtos, acelerando as novas formas de parceria e cooperação e integrando a perspectiva de longo prazo na estratégia empresarial (Elkington, 1997).

De acordo com Belink (2016), a SO pode ser contemplada a partir de três gerações. A **primeira**, caracterizada pela baixa convicção sobre a necessidade de mudança pelas empresas, foi impulsionada por exigências legais ou pressão pública, resultando em medidas sustentáveis fragmentadas e reativas. A **segunda**, reconhecida pela consolidação de uma visão holística da SO, e pela maior compreensão do escopo das responsabilidades das empresas em relação ao meio ambiente e à sociedade, exigiu uma conduta proativa e transparente. Por fim, a **terceira** iniciou-se com a integração da sustentabilidade às premissas dos negócios. Com isto, as empresas precisam se tornar assertivas e focadas, para atender as demandas das próximas décadas apresentadas na Agenda 2030.

No entanto, integrar o pensamento sustentável à prática organizacional não é uma tarefa tão simples, e requer visão, compromisso e liderança, além de uma gestão eficaz das práticas sustentáveis (Bansal; Song, 2017). Atualmente, as empresas não questionam mais a importância dos esforços de sustentabilidade e, ao invés disso, discutem os métodos de implementação que são capazes de garantir o sucesso na transição para práticas e comportamentos mais sustentáveis (Sloan; Klingenberg; Rider, 2013; Agwu; Bessant, 2021).

Outros autores também trouxeram suas contribuições para a gestão da SO como Azapagic (2003), Van Marrewijk e Werre (2003), Colbert e Urucz (2007), Cheng, Fet e Holmen (2010), Munck, Munck e Borim-de-Souza, (2011), entre outros. Destaca-se que, embora tenham trazido considerações importantes sobre valores, crenças e agir organizacional, para agregar ainda mais à essa discussão, seria interessante aprofundar na investigação sobre o papel do *mindset* direcionado à sustentabilidade e do agir individual na consolidação da sustentabilidade organizacional.

Face ao exposto, percebe-se que a SO tem como princípio básico garantir que as empresas adotem uma perspectiva holística e a longo prazo, operando de maneira ética, responsável e sustentável em relação ao meio ambiente, sociedade e economia. Logo, suas premissas envolvem a integração de práticas e valores que promovem o equilíbrio entre

aspectos econômicos, sociais e ambientais, visando não apenas o sucesso a curto prazo, mas também a viabilidade e resiliência a longo prazo (Ofstedal et al., 2021).

Isso inclui o reconhecimento da interdependência entre a empresa e seu ambiente, a consideração dos impactos de suas operações em todas as partes interessadas, a adoção de práticas de governança transparentes e éticas, a busca por eficiência e inovação para minimizar o desperdício e reduzir o impacto ambiental, o compromisso com a responsabilidade social corporativa, a promoção da diversidade e inclusão, o respeito aos direitos humanos e trabalhistas, e o engajamento proativo na mitigação das mudanças climáticas e na preservação dos recursos naturais (Ofstedal et al., 2021).

À vista disto, para Jaber (2020), Zanoni e Oliveira (2023), as premissas da SO podem ser destrinchadas da seguinte forma:

- ***Ganha-Ganha-Ganha:*** garantir não apenas resultados de desempenho financeiro (econômico), mas também social e ambiental nas atividades organizacionais. Isso envolve adoções de práticas que promovam o bem-estar das pessoas, proteção do meio ambiente e DS. Todas as partes devem ganhar em todas as ações.
- **Responsabilidade social corporativa (RSC):** integração de preocupações sociais e ambientais à estratégia da organização, buscando contribuir de forma ativa para a sociedade em que está inserida. Isso pode incluir ações como investimento em comunidades locais, promoção da diversidade e inclusão, entre outros.
- **Gestão ambiental:** adotar práticas e políticas de gestão que visam reduzir o impacto ambiental das operações organizacionais, como por exemplo, minimização de resíduos, uso eficiente dos recursos naturais, implementação de práticas sustentáveis, mitigação de emissões de gases efeito estufa, entre outro.
- **Transparência e prestação de contas:** ser transparente em relação as suas práticas e impactos, prestando contas não apenas aos acionistas, mas também as partes interessadas como funcionários, clientes, fornecedores e comunidade em geral. Inclui relatórios regulares sobre questões ambientais, sociais e de governança.
- **Inovação sustentável:** busca por soluções inovadoras que sejam economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente responsáveis. Pode envolver o desenvolvimento de produtos e serviços sustentáveis, ou

implementação de processos de produções mais eficientes.

- **Envolvimento das partes interessadas:** envolver e colaborar com as partes interessadas como funcionários, clientes, fornecedores e comunidades locais, promovendo discussões e ações culturalmente sensíveis e comunitariamente conscientes.

A partir das ideias supracitadas, é possível resumir as premissas do DS e da SO conforme o Quadro 2 apresentado.

Quadro 2: Premissas do DS e da SO

ITEM	PREMISSAS
Desenvolvimento Sustentável	Busca alcançar um equilíbrio entre crescimento econômico, inclusão social e proteção ambiental
	Promoção de práticas que não comprometam a capacidade das futuras gerações de suprir suas necessidades
	Garantir que os benefícios do desenvolvimento sejam compartilhados de forma justa entre todos os membros da sociedade. Promovendo a justiça social e da equidade
Sustentabilidade Organizacional	Garantir resultados de desempenho financeiro, social e ambiental nas atividades organizacionais
	Integrar preocupações sociais e ambientais à estratégia da organização (RSC)
	Adotar práticas e políticas de gestão que visam reduzir o impacto ambiental das operações
	Ser transparente em relação às práticas e impactos, prestando contas não apenas aos acionistas
	Buscar soluções inovadoras que sejam economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente responsáveis

Fonte: a autora (2025) adaptado de: ONU (2015), Oftedal et al. (2021), Jaber, Zaroni e Oliveira (2023)

Ante ao exposto, nota-se que a interação entre DS e SO ocorre quando as organizações contribuem para o DS. Ou seja, o DS é premissa da SO. Isto implica que as organizações além

de maximizarem seus lucros, devem considerar o impacto de suas operações em relação aos seus *stakeholders*, à sociedade e à natureza, gerando valor para si mesmas, para a sociedade e para o meio ambiente, em uma perspectiva ganha-ganha-ganha (Hart, 2010).

Sendo assim, trabalhar com as premissas da SO é também, trabalhar com as premissas do DS. Isso pode ser aplicado no contexto empresarial, a partir de diversos aspectos-chaves como: a criação de políticas, a definição de competências, os treinamentos e a cultura corporativa, entre outros. Alguns deles são apresentados na próxima seção.

2.1.3 Colocando a SO em prática no contexto empresarial

Elkington(1994;1997), economista amplamente reconhecido como um dos pioneiros do movimento de SO, passou a reconhecer a necessidade das empresas em assumirem suas responsabilidades no enfrentamento dos problemas ambientais e sociais existentes, e consolidou conceitos como: estratégias *win-win-win* (aquelas que beneficiam simultaneamente a organização, seus clientes e o meio ambiente), e *Triple Bottom Line* (abordagem que avalia o desempenho de uma empresa com base em três dimensões: social, ambiental e econômica). Isso implica que a sustentabilidade deve ser uma parte central da estratégia e das operações da empresa e, não apenas uma consideração secundária.

As organizações que estão ativamente engajadas no debate sustentável, continuamente buscam maneiras de melhorar suas práticas e gestão de recursos para atender aos princípios da sustentabilidade. Elas reconhecem que tanto as expectativas internas quanto externas estão em constante mudança, levando-as a repensar suas abordagens e comportamentos. Logo, alinhar suas práticas com o que a sociedade, o governo, consumidores e outras entidades esperam delas, pode ser um desafio, pois implica em uma sucessão de mudanças (Kuzma; Silva, 2017).

Para que a responsabilidade social, ambiental e econômica se torne uma prioridade compartilhada entre os colaboradores, a sustentabilidade deve ser incorporada em todos os níveis da organização, desde a alta gestão até as operações diárias, influenciando a cultura corporativa, a tomada de decisões e a maneira como a empresa se relaciona com seus *stakeholders*. Logo, é preciso que esteja alinhada com a estratégia organizacional, possibilitando à empresa atender às expectativas da sociedade e se posicionar como um agente de mudança positiva em seu setor (Azapagic, 2003; Van Marrewijk; Werre, 2003; Colbert; Urucz, 2007; Cheng; Fet; Holmen, 2010).

Assim, a sustentabilidade quando entendida como uma integração estratégica e transparente das metas sociais, ambientais e econômicas de uma organização, implica na coordenação sistêmica dos principais processos de negócios intraorganizacionais, visando aprimorar o desempenho econômico a longo prazo (Belinck, 2016). Nesta perspectiva, as iniciativas sustentáveis, podem evoluir por três fases distintas: a criação de uma visão de sustentabilidade, a tradução dessa visão em ações concretas e a antecipação das necessidades futuras. Esse processo requer que as diretrizes organizacionais sejam adaptadas para incluir práticas sustentáveis, tornando a SO uma prioridade fundamental para a organização (Sloan; Klingenberg; Rider, 2013).

Levando isto em consideração empresas que desejam ser verdadeiramente sustentáveis devem integrar a sustentabilidade em suas missões, valores e visões fundamentais, refletindo um compromisso não apenas com o lucro, mas também com o bem-estar social e ambiental, criando valor a longo prazo, e beneficiando tanto a organização quanto a sociedade. Com esta postura proativa, além de mitigar os riscos, as empresas podem capturar novas oportunidades de mercado, especialmente em um contexto global cada vez mais pressionado por questões ambientais e sociais (Hart, 2010; Baumgartner; Rauter, 2017). Algumas maneiras de colocar isso em prática incluem:

- **Desenvolvimento dos objetivos e políticas sustentáveis:** envolve a definição dos princípios e diretrizes sustentáveis que irão orientar as ações e decisões em relação aos aspectos econômicos, sociais e ambientais. Isso pode incluir a implementação de programas de responsabilidade social corporativa, a adoção de práticas de gestão ambiental, a promoção da transparência, prestação de contas, entre outras iniciativas. O intuito é que organizações possam integrar a sustentabilidade em sua essência e contribuir de forma positiva para a sociedade e o meio ambiente, ao mesmo tempo em que garantem sua viabilidade econômica a longo prazo (Azapagic, 2003; Elkington, 2013).
- **Integração da sustentabilidade à cultura organizacional:** Incorporar princípios sustentáveis nos valores, normas e práticas do dia a dia é essencial. Isto significa determinar crenças que incluam o compromisso com a sustentabilidade, integrando-a às políticas e procedimentos. Capacitar os funcionários por meio de treinamentos sobre sustentabilidade, incentivar a inovação sustentável e reconhecer e recompensar comportamentos sustentáveis. Ao adotar essas práticas, a empresa demonstra um compromisso genuíno com a

responsabilidade social e ambiental, criando um ambiente onde a sustentabilidade é priorizada e promovida ativamente (Polman; Brattacharya, 2016).

- **Engajamento dos colaboradores:** é essencial envolver os colaboradores no processo, promovendo a conscientização e a educação sobre práticas sustentáveis e incentivando a participação ativa. Estratégias eficazes para isto incluem a realização de programas de conscientização e educação sobre sustentabilidade, comunicação transparente sobre as iniciativas da empresa, criação de programas de incentivos e reconhecimento para os colaboradores engajados, participação ativa em projetos sustentáveis, criação de canais de feedback para compartilhamento de opiniões e incentivo à colaboração, além de ofertas de treinamentos específicos para que aquisição conhecimentos e habilidades necessárias (Polman; Brattacharya, 2016).
- **Avaliação e monitoramento dos resultados e impactos:** definir indicadores de desempenho e sistemas de monitoramento para acompanhar o progresso em direção aos objetivos de sustentabilidade é essencial. Além disso, a partir disso podem coletar dados relevantes, analisar tendências ao longo do tempo e tomar decisões informadas para aprimorar suas práticas de sustentabilidade, identificando áreas de melhoria e oportunidades de inovação (Azapagic, 2003; Srisathan; Ketkaew; Naruetharadhol, 2020).
- **Parcerias e colaborações:** Estabelecer parcerias com outras partes interessadas internas e externas, como funcionários, clientes, fornecedores, comunidades locais, ONGs e outras organizações, pode resultar em *insights* valiosos em prol da sustentabilidade. A partir disso, as organizações podem compartilhar recursos, conhecimentos e experiências, fortalecendo suas iniciativas de sustentabilidade e gerando impactos positivos mais significativos. Para tanto, canais de comunicação abertos e transparentes são convenientes (Baumgartner; Rauter, 2017).
- **Comprometimento da liderança:** líderes comprometidos com a sustentabilidade podem inspirar e motivar os funcionários a adotarem práticas sustentáveis, além de demonstrar o compromisso da empresa com a responsabilidade social e ambiental. A liderança desempenha um papel crucial na integração da sustentabilidade à cultura organizacional e no estabelecimento

de uma visão sustentável para a empresa. Para tanto, além de engajados e comprometidos, os líderes devem articular uma estratégia abrangente, investir na capacitação, desenvolvendo novas habilidades e competências, encorajar a criatividade e inovação quanto a soluções sustentáveis, e comunicar de maneira clara e consistente os valores, objetivos e progressos da agenda sustentável (Baumgartner; Rauter, 2017).

- **Comunicação interna e externa:** Internamente, relatórios regulares dos gestores de linha e da alta administração sobre o cumprimento das metas de DS, juntamente com a comunicação do progresso a todos os funcionários, são práticos eficazes. Externamente, a produção de relatórios de sustentabilidade corporativa e a comunicação transparente do desempenho da empresa são essenciais para promover o conceito de DS e destacar as conquistas da empresa nessa área, construindo relacionamentos positivos com os *stakeholders* externo (Azapagic, 2003).
- **Facilitar a adoção de práticas sustentáveis:** disponibilizar recursos e infraestrutura adequada para promoção de um comportamento pró-sustentável, como por exemplo: estações de reciclagem, acesso a transportes sustentáveis, entre outros (Rimanoczy, 2020).

Portanto, compreende-se que a SO não é apenas uma estratégia, ou uma prática, ou mesmo uma ação isolada que a empresa realiza, indo muito além disso, e devendo ser inserida no *core*, na essência da empresa, sendo tratada como premissa do negócio. Assim, a sustentabilidade se tornará uma condição a ser avaliada antes de qualquer decisão, ação, processo, prática, entre outros, devendo ser repensada desde sua base (Almada et al., 2022).

Para que isto aconteça os valores sustentáveis devem ser instaurados nas diretrizes organizacionais e extrapolados para as políticas, procedimentos operacionais, cultura organizacional, entre outros, de maneira a fazer parte das atividades rotineiras dos colaboradores, uma vez que os comportamentos dos funcionários podem melhorar significativamente os resultados da SO (Ahuja et al., 2019; Zhang et al., 2020). Quando os indivíduos percebem este propósito como algo genuíno e significativo, se conectam e se tornam mais propensos ao envolvimento ativo com a sustentabilidade (Bhattacharya et al., 2023), adotando comportamentos mais sustentáveis.

Destaca-se que, os colaboradores podem modificar suas crenças e valores sobre sustentabilidade por diferentes motivos. Isso pode ocorrer pela necessidade de se sentirem pertencentes ao grupo social que estão inseridas ou pelo desejo de se encaixarem à nova cultura organizacional. Também por questões econômicas, para evitar possíveis desligamentos ao se perceberem afastados ou fora do padrão exigido pela empresa. Além disso, por se encontrarem imersos em um ambiente majoritariamente focado na sustentabilidade, é provável que desenvolvam maior responsabilidade psicológica em relação ao tema. Como resultado, tendem a adotar comportamentos mais alinhados aos objetivos da organização em direção à SO (Polman; Brattacharya, 2016; Bhattacharya et al., 2023; Kammeyer-Mueller; Rubenstein, 2024)

De acordo com Pellegrini, Rizzi e Frey (2018) e Ruiz-Pérez Leo e Ormazabal (2021), comportamentos sustentáveis envolvem ações e práticas que visam minimizar o impacto ambiental e promover a responsabilidade social e econômica, tanto no ambiente de trabalho quanto na vida pessoal. Estas condutas aumentam a eficiência operacional, reduzem custos, ajudam a construir uma cultura organizacional que valoriza a sustentabilidade e promovem um ambiente de trabalho mais responsável e consciente

Considerados comportamentos éticos complexos, as empresas interessadas em incentivá-los, devem se atentar a questões éticas como, equilíbrio de interesses conflitantes, negociação dos benefícios à curto prazo em troca de benefícios de longo prazo, capacidade de lidar com incertezas e complexidades, entre outros (Kibert, 2010). Para assim, devem integrar de forma harmoniosa as demandas sociais, ambientais e econômicas (Bhattacharya et al., 2023). Além disso, a SO deve se tornar parte dos pensamentos e ações dos colaboradores, resultando-se em um chamado interno para o comportamento do indivíduo: *mindset* pró-sustentabilidade (Kassel; Rimanoczy; Mitchell, 2016).

Neste sentido, é preciso assimilar como comportamentos e *mindset* se relacionam para a construção da sustentabilidade organizacional, de forma a compreender como os funcionários se comportam e como podem ser promovidas ações para se ter um *mindset* pró-sustentabilidade em nível individual que se reflita em nível organizacional.

2.2 MINDSET E SUSTENTABILIDADE: A INTERAÇÃO ENTRE O QUE FAZ SENTIDO PARA O INDIVÍDUO E SEU CONSEQUENTE COMPORTAMENTO

Esta seção irá evidenciar como as dimensões *mindset* e comportamento estão interligadas, e são capazes de influenciar a construção de um *mindset* pró-sustentabilidade. Para tanto, tendo

em vista o foco da análise proposta, inicialmente serão apresentadas as definições e teorias de *mindset* individual, seguidas por teorias de comportamento. Por fim, será apresentada uma correlação entre os seguintes elementos: comportamento pró sustentabilidade e *mindset* pró-sustentabilidade.

2.2.1 Contextualizando a conexão entre *mindset* e comportamento

Em termos gerais, o comportamento consiste em ações observáveis e mensuráveis realizadas por um indivíduo em resposta a estímulos internos ou externos, e pode variar conforme as circunstâncias e as influências externas enfrentadas por ele. Como representa a expressão externa das características individuais de uma pessoa, incluindo traços de personalidade, motivações e crenças, pode ser construído e moldado a partir de uma miríade de fontes, como: atitudes, normas sociais, contextos situacionais e fatores ambientais (Schuman; Johnson, 1976; Ajzen; Fishbein, 1977; Fazio, 1986; Maio; Olson, 1995).

Os comportamentos humanos, não são estáticos, pelo contrário, são dinâmicos e podem ser modificados ao longo do tempo através de experiências, aprendizado e intervenções específicas (Bandura, 1977; Berger; Luckman, 1966). Essa adaptabilidade, reflete sua natureza flexível, que está constantemente em processo de construção e reconstrução com base em vivências e mudanças no ambiente, bem como associa-se à capacidade intrínseca humana de se adaptar, evoluir e progredir (Hong et al., 1999; Dweck, 1999; Ferreira et al., 2020).

Nos últimos anos, o conceito de *mindset* emergiu como um fator fundamental na compreensão de como os indivíduos moldam seus comportamentos. Definido como a mentalidade ou conjunto de crenças e atitudes que um indivíduo possui em relação a si mesmo e ao mundo ao seu redor, o *mindset* é capaz de afetar diretamente o comportamento, motivação e desempenho em áreas como educação, trabalho e relacionamentos (Dweck 1999; 2017).

Embora o conceito tenha tido como foco inicial a autoavaliação do indivíduo, de suas próprias capacidades e personalidade, não se limitou a isto, se estendendo à forma como as pessoas percebem e se relacionam com o mundo ao seu redor, possuindo um papel relevante na construção das interações sociais e na dinâmica social mais ampla (Dweck; Yeager, 2019). Neste sentido, buscando compreender como as convicções internas de uma pessoa moldam suas ações externas, explora-se uma intersecção entre teorias de *mindset* e comportamento para a formação de um *mindset* pró-sustentabilidade que contribua com o comportamento sustentável e, conseqüentemente, com a sustentabilidade organizacional.

2.2.2 Possível processo da construção do comportamento organizacional: uma relação entre *mindset* e contexto social

Os processos cognitivos envolvem atividades mentais que permitem a percepção, interpretação, armazenamento e uso de informações sociais, influenciando diretamente o comportamento humano. Eles analisam como pensamentos, crenças, emoções e experiências passadas moldam a forma como os indivíduos processam estímulos, interpretam intenções alheias e tomam decisões em contextos sociais (Fiske, 1993).

Nesse sentido, crenças, atitudes e valores estão interligados, formando um sistema cognitivo integrado que orienta a maneira como as pessoas compreendem e respondem às interações sociais (Rokeach, 1981). Uma mudança em qualquer parte deste sistema afeta outras partes e culmina em mudança comportamental. Assim, reconhecer a interdependência desses elementos, permite avançar na compreensão das dinâmicas sociais e dos mecanismos subjacentes às ações humanas (Bandura, 2001).

Nesta perspectiva, o *mindset* desempenha um papel central, ao atuar como uma lente, por meio da qual as pessoas avaliam suas habilidades, interpretam feedbacks recebidos e ajustam seus comportamentos às situações sociais, influenciando suas escolhas e realizações (Dweck, 2017). A forma como os indivíduos selecionam, organizam e interpretam estímulos – moldadas por expectativas, experiências prévias e interesses atuais – , originam representações únicas e coerentes da realidade, que impactam seus comportamentos, julgamentos, e repostas emocionais (Fazio, 1986; Bandura, 2001; Hernandez; Caldas, 2001).

Estruturada pela linguagem, normas culturais e instituições coletivas, essa construção da realidade e do significado que os seres humanos atribuem ao mundo, também é influenciada pelo contexto social. É através do processo de socialização que ocorre a internalização de crenças, valores e significados compartilhados pela sociedade, impactando diretamente a formação da identidade, as percepções e os comportamentos dos indivíduos (Berger; Luckman, 1966).

Este processo de socialização ocorre em duas etapas. A **socialização primária** acontece principalmente na infância, e é a base para o desenvolvimento da identidade e da personalidade do indivíduo. Através dela, os seres humanos aprendem a linguagem, as regras de interação social, as normas culturais, valores fundamentais e as expectativas comportamentais essenciais para sua integração na sociedade. E se tornam capazes de se reconhecer e se identificar com os

papéis e perspectivas dos outros, moldando suas atitudes e comportamentos (Berger; Luckman, 1966).

À medida que os indivíduos são inseridos em novos ambientes como escola, trabalho, grupos de amigos, organizações e outras instituições, inicia-se a **socialização secundária**. Nesse estágio, eles são expostos a novas normas, valores, papéis, expectativas sociais e experiências, adquirindo novas habilidades, e conhecimentos necessários para se ajustar aos diferentes contextos. Esse processo pode levar à reavaliação de crenças e valores adquiridos na socialização primária, resultando em transformações na identidade e na compreensão da realidade social (Berger; Luckman, 1966).

No entanto, a socialização não ocorre apenas no nível das interações interpessoais e institucionais. Os indivíduos, em seus diferentes papéis sociais, também são continuamente influenciados por fatores externos e contextos sociais mais amplos. Normas, crenças e valores sociais predominantes, políticas públicas, governamentais e regulamentações, condições econômicas, discursos hegemônicos predominantes, mudanças sociais, avanços tecnológicos, pressões de diferentes grupos de interesses entre outras – aqui chamado de **macroambiente social** – exercem influência sobre as crenças e atitudes dos indivíduos, muitas vezes antes mesmo de sua inserção no ambiente corporativo, por exemplo (Thomas, P., 1974; Dimaggio; Powell, 2005; Franco, 2021). Com base nisso, é possível apresentar a seguinte Proposição:

Proposição 1: o macroambiente social influencia toda e qualquer relação entre *mindset*, comportamento e contexto organizacional.

Além disso, para satisfazer a sua necessidade de pertencimento, os indivíduos procuram se integrar a grupos e contextos nos quais se identificam e possuem afinidade, em busca de conexões interpessoais, relacionamentos significativos, integração e felicidade (Maslow, 1999). Esses grupos sociais, desempenham um papel essencial na construção da autoimagem, pois a busca por pertencimento influencia a forma como os indivíduos percebem a si mesmos e moldam seu comportamento. Dessa forma, a identidade social se entrelaça com a identidade pessoal, reforçando crenças, atitudes e modos de agir (Tajfel, 1974).

Diante do exposto, a formação do comportamento humano envolve uma combinação de fatores individuais e contextuais, que vão desde o tipo de *mindset*, até as interações com o mundo social. No decorrer das interações com familiares, amigos e mentores, em diversos contextos e grupos sociais ocorrem – socialização primária e secundária – os indivíduos

definem e consolidam suas crenças e valores, ao mesmo tempo que constroem e transformam sua concepção sobre si mesmo e suas habilidades e realidade social.

Esse processo atua no seu *mindset*, influenciando a maneira como atribuem significado às experiências, interpretam o mundo e processam informações sociais. Dessa forma, antes de qualquer decisão, mesmo que em frações de segundos, ocorre um processo complexo de avaliação e análise pessoal, fundamentado em interações sociais e nos princípios e crenças internalizados ao longo da vida (Dweck, 2017).

Considerando que este estudo parte do pressuposto de que a adoção de práticas sustentáveis depende do movimento do indivíduo e da organização em direção à sustentabilidade, torna-se essencial delimitar um contexto de análise mais específico. Nesse sentido, a organização assume um papel central como agente motivador, capaz de influenciar as crenças e comportamentos sustentáveis de seus membros.

No ambiente corporativo, diversos fatores contextuais sociais, influenciam as intenções comportamentais. Cultura organizacional, normas subjetivas organizacionais, estrutura hierárquica, expectativas dos outros, relacionamentos com os colegas de trabalho, lideranças, opinião de amigos e familiares, práticas de recompensas e reconhecimento, concepções políticas e regionais, pressões por resultados, disponibilidade de recursos, entre outros, afetam a percepção do que é socialmente aceito ou reprovado, e impactam diretamente o nível de engajamento e os comportamentos dos funcionários (Kammeyer-Mueller; Rubenstein, 2024).

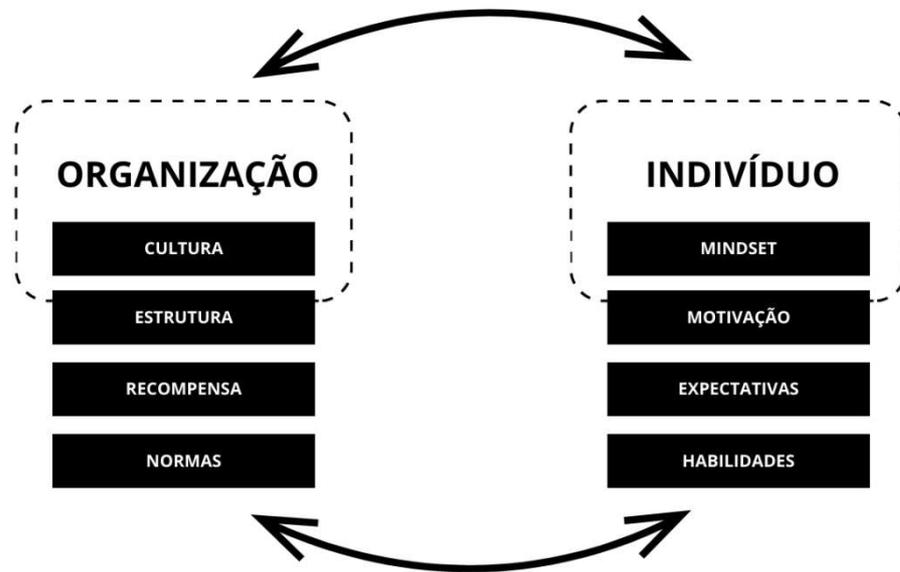
Paralelamente, as capacidades individuais – como habilidades técnicas, conhecimentos, experiências, traços de personalidade, inteligência emocional, motivação e autoeficácia – e o *mindset* individual influenciam a forma como os colaboradores lidam com desafios, se adaptam a diferentes contextos, respondem às demandas do trabalho e tomam decisões. Logo, deve ser estrategicamente desenvolvido para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Robins, 2014; Kammeyer-Mueller; Rubenstein, 2024).

À medida que diretrizes e iniciativas da empresa moldam padrões de comportamento e estimulam certos valores, influenciam a construção da identidade dos funcionários e sua compreensão da realidade social, e isto impacta suas escolhas e comportamentos individuais (Berger; Luckman, 1966; Lozan, 2015). Assim, sugere-se a segunda proposição do modelo:

Proposição 2: o contexto organizacional influencia o *mindset* do indivíduo, e consequentemente seu comportamento no ambiente empresarial.

A Figura 1 representa essa relação de maneira integrativa e esquemática.

Figura 1: Fluxo circular interativo entre indivíduo e organização no ambiente empresarial



Fonte: a autora (2025) adaptado de: Berger e Luckman (1986), Robbins (2014), Lozan (2015), Dweck (2017) e Kammeyer-Mueller e Rubenstein (2024).

Em suma, no contexto empresarial o *mindset* de cada indivíduo desempenha um papel crucial na adaptação e crescimento da organização. A maneira como os colaboradores percebem suas próprias habilidades e aplicam esse entendimento no seu trabalho diário influencia diretamente o desempenho da empresa (Robbins, 2014). Portanto, compreender as definições e teorias do *mindset* individual é essencial para identificar o que faz sentido para cada colaborador e como isso impacta seu comportamento no ambiente organizacional.

2.2.3 Teorias e definições de *mindset* individual e o contexto empresarial

As crenças sobre a maleabilidade humana, isto é, a percepção de que os atributos humanos podem ser desenvolvidos, tem uma longa história. No Renascimento, houve um ponto de viragem, pois foi o período no qual emergiu uma nova concepção do que significa ser humano, compreendendo as pessoas como capazes de se reinventar e transformar. Trazendo a luz a ideia de que a verdadeira dignidade humana se encontra no potencial dos indivíduos de se tornarem aquilo que aspiram ser (Dweck; Yeager, 2019).

Ao ressaltar a importância da flexibilidade dos atributos humanos, essa visão revolucionária desafiou conceitos tradicionais de habilidades fixas e posições sociais predefinidas. E deu início à contínua discussão contemporânea acerca do potencial de crescimento e desenvolvimento dos indivíduos ao longo do tempo. Esse entendimento de que as pessoas constroem crenças sobre como o mundo funciona, baseadas seus contextos e que isto impacta suas ações, trouxe consigo a revolução cognitiva, e a partir de então, a teoria de aprendizado passou a abordar os estudos dos processos mentais envolvidos no comportamento humano (Dweck; Yeager, 2019).

Com o passar dos anos, o conceito de *mindset* emergiu como uma poderosa lente, para a compreensão de como os indivíduos processam informações, resolvem problemas e se comportam no seu ambiente. E de como os pensamentos e processos cognitivos orientam as ações e escolhas individuais (Burnette et al., 2013; Dweck, 2017). Interconectando crenças, metas e comportamentos com motivação, personalidade e desenvolvimento (Dweck, 2012).

Descrito como a mentalidade ou o conjunto de crenças e atitudes que um indivíduo mantém sobre si mesmo e sobre o mundo ao seu redor, o *mindset* influencia o comportamento, a motivação e o desempenho em diversos aspectos, como educação, trabalho e relacionamentos (Dweck, 1999, 2017). Reflete uma postura mais profunda, ligada à capacidade humana de se adaptar, evoluir e avançar (Hong et al., 1999; Ferreira et al., 2020) e relaciona-se à autoavaliação do indivíduo de suas próprias capacidades e personalidade. Além disso, se estende à forma como as pessoas percebem e interagem com o mundo ao seu redor, impactando as interações sociais e a dinâmica social mais ampla (Dweck; Yeager, 2019).

Os estudos seminais sobre o *mindset* se fundamentaram a partir da integração entre a teoria da indefensabilidade (Seligman; Maier, 1967) e a emergente teoria da atribuição em humanos (Dweck; Reppucci, 1973; Diener; Dweck, 1978). A primeira, evidenciou que as crenças adquiridas a partir de experiências anteriores desempenhavam um papel crucial em motivação dos animais. Enquanto a segunda, investigou a busca dos indivíduos por explicações para os eventos vivenciados por eles e como essas explicações moldam suas reações. Nesta lógica, pessoas que atribuem seu fracasso à falta de habilidade podem reagir de maneira diferente daquelas que culpam a falta de esforço (Weiner; Kukla, 1970; Dweck; Yeager, 2019).

Concluído que as atribuições de fato poderiam prever uma resposta do ser humano, o próximo passo foi compreender como pessoas com habilidades relativamente iguais mostravam prerrogativas e reações diferentes, conduzindo à pesquisa que construiu a base para a teoria das metas de realização. A luz desta perspectiva, metas de desempenho *versus* metas de

aprendizado das pessoas, podem criar condições para diferentes reações aos possíveis contratempos (Elliott; Dweck, 1988).

Com estes resultados, Dweck e Legget (1988) iniciaram estudos para compreender por que sujeitos em uma mesma situação poderiam perseguir objetivos diferentes. Para fundamentar esta investigação, foram utilizadas as teorias implícitas. De acordo com Dweck (1999) e Dweck e Leggett (1988) uma teoria implícita da inteligência é aquela que investiga as concepções que as pessoas possuem sobre si mesmas em relação à inteligência, personalidade e habilidades, apresentando-se através de duas abordagens: teoria da entidade fixa e teoria incremental (Hong et al., 1999; Dweck, 1999).

Na teoria da entidade fixa, as pessoas acreditam que suas características pessoais são fixas e imutáveis. Elas enxergam essas qualidades como inatas e intrínsecas, não sujeitas a mudanças significativas ao longo do tempo. Por isto, tendem a evitar desafios, temem o fracasso, e buscam validar constantemente sua inteligência e aptidões existentes (Hong et al., 1999; Dweck, 1999, Ferreira et al., 2020).

Na teoria incremental, os indivíduos creem que suas habilidades e inteligência podem ser desenvolvidas e aprimoradas através de esforço, aprendizado e práticas contínuas. Assim, enxergam os desafios como oportunidades de crescimento e os fracassos como parte do processo de melhoria contínua (Hong et al., 1999; Dweck, 1999, Ferreira et al., 2020).

Com base nisto, Dweck e Legget (1988) evidenciaram que indivíduos que desejam mostrar ser bom em algo, tendem a pensar que sua habilidade é fixa e imutável, enquanto aqueles que desejam aprimorar suas capacidades, veem suas aptidões como qualidades dinâmicas, que podem evoluir e se desenvolver ao longo do tempo. Portanto, a visão do indivíduo sobre suas próprias habilidades, seria capaz de influenciar diretamente os objetivos estabelecidos por ele, e seu comportamento em relação aos desafios e dificuldades.

Posteriormente, esta hipótese foi testada empiricamente, a partir da observação do desejo de metas de aprendizado desafiadoras em estudantes que ingressavam na Universidade de Hong Kong (Hong et al., 1999). O resultado apontou que as teorias implícitas da inteligência fazem parte de um sistema organizador mais amplo, responsável por guiar as metas, crenças e comportamentos das pessoas. E é através desse sistema de significado, que as pessoas constroem uma estrutura coerente que molda sua abordagem em relação aos desafios e fracassos, influenciando suas respostas e estratégias de enfrentamento.

Uma vez que uma base sólida para entender os *mindsets* e sua relação com a motivação pessoal foi aprofundada e consolidada, as pesquisas puderam se estender a um vasto conjunto

de fenômenos: os julgamentos das pessoas sobre os outros e seu comportamento em relação a eles (Erdley;Dweck, 1993; Chiu;Hong;Dweck, 1997). Nesse contexto, os indivíduos expressam diferentes facetas de si mesmos, ajustando sua postura de acordo com os grupos sociais em que estão inseridos e as opiniões que valorizam (Murphy;Dweck, 2010), o que influencia diretamente seu comportamento nas interações sociais.

O conjunto dessas descobertas demonstrou que as teorias implícitas e o ambiente social afetam não apenas o comportamento imediato, mas também a construção de crenças, valores e julgamentos, levando à internalização de determinados traços ao longo do tempo. Esse processo contribuiu para a estruturação do conceito de *mindset* como é compreendido atualmente (Murphy; Dweck, 2010).

Além disso, embora as teorias implícitas tenham sido tradicionalmente estudadas a partir da observação do indivíduo, seu impacto se estende a diferentes contextos, incluindo o ambiente organizacional (Murphy; Dweck, 2010). No contexto corporativo, o *mindset* dos colaboradores é influenciado pela cultura organizacional, bem como por políticas, práticas e mensagens transmitidas pela liderança. Esses fatores moldam a percepção que os indivíduos têm de seu próprio talento e capacidade, afetando sua motivação, escolhas, comportamentos e comprometimento com a organização (Canning et al., 2020; Murphy; Reeves, 2021).

Sob este prisma algumas tipificações específicas do *mindset* no local de trabalho (Yin, 2021) são apresentadas: *mindset* de crescimento e fixo, *mindset* global, *mindset* paradoxal e *mindset* empreendedor. Dada temática do presente estudo, a definição de *mindset* sustentável (Rimanoczy, 2020) foi agregada à tipologia original.

2.2.3.1 *Mindset* fixo e de crescimento

De acordo com Dweck (1988;2017), a opinião que o indivíduo adota a respeito de si mesmo afeta profundamente a maneira pela qual ele leva sua vida. Portanto, o conjunto de crenças que uma pessoa possui em relação a suas habilidades, inteligência e potencial de crescimento, é capaz de influenciar a forma como enfrenta seus desafios, lida com o fracasso e busca sucesso. Nesta perspectiva, são definidos dois tipos de *mindset*: o fixo e o de crescimento.

Indivíduos que possuem ***mindset* fixo**, acreditam que suas habilidades, inteligência e talentos são fixos e imutáveis. Por isso, tendem a ver o fracasso como um indicador de ausência de habilidade inata, e o esforço como inútil, evitando desafios que possam expor suas limitações (Dweck; Legget 1988; Dweck, 2012).

Em um ambiente organizacional essas pessoas tendem a ser mais resistentes em assumir tarefas difíceis ou se envolver em projetos que exigem aprendizado (Yin, 2021); evitam situações que possam levar a erros e falhas, se concentrando em demonstrar competências em áreas que se sentem confortáveis, ao invés de buscarem oportunidades de desenvolvimento; são defensivos a críticas diante de *feedbacks*, vistos como uma ameaça a sua autoimagem de competência; tendem a estagna seu desenvolvimento profissional, limitando seu potencial de progresso de carreira (Dweck, 2017).

Como as pessoas que possuem esse tipo de *mindset* tendem a ser mais resistentes a mudança, a transformação de intenções em comportamentos pode ser mais difícil, mesmo quando o ambiente social e as condições favorecem a mudança. Para minimizar essas barreiras e promover um ambiente de trabalho mais inovador, colaborativo e produtivo, é preciso estimular uma cultura de crescimento. Isso significa incentivar o aprendizado contínuo e a resiliência diante dos desafios, ajudando os indivíduos a desenvolverem mais flexibilidade e abertura para novas possibilidades (Dweck, 2017; Rimanoczy, 2020).

Em contrapartida, pessoas com ***mindset de crescimento***, creem que suas habilidades e inteligência podem ser desenvolvidas por meio de esforço, aprendizado e persistência, enxergando o fracasso como uma oportunidade de aprendizado. Isto as tornam mais dispostas a enfrentar desafios, vistos como uma oportunidade de desenvolvimento (Dweck, 2012).

Em um cenário organizacional buscam por desafios e oportunidades de desenvolvimento, assumindo riscos calculados; possuem alta resiliência ao fracasso, visto como parte do aprendizado; são abertas a críticas e *feedbacks*, para aprimorar suas habilidades e competências; tendem a investir no próprio crescimento, por meio de cursos, treinamentos, mentorias e experiências que as desafiem a expandir seus conhecimentos e aptidões; valorizam o trabalho em equipe, empatia, e compartilhamento de informações, o que favorece seu desenvolvimento pessoal e profissional (Dweck,2017; Rimanoczy,2020; Yin,2021).

Por ser um *mindset* positivo, proativo, aberto à aprendizagem e à mudança, favorece a tradução das intenções em comportamentos produtivos e eficazes. Por isto, deve ser estimulado nas organizações, para a criação de um ambiente de trabalho mais visionário, interativo e produtivo, resultando em benefícios tangíveis (Dweck,2017).

Ainda, evidencia-se que, em vista da complexidade do pensamento humano e da variabilidade das crenças conforme o contexto, todos os indivíduos possuem elementos de ambos os *mindsets*. E estes podem se manifestar de diferentes formas em diferentes áreas (Dweck, 2017; Dweck; Yeager, 2019).

2.2.3.2 *Mindset global*

De acordo com Lane, Maznevsk e Mendenhall (2004) à medida que as fronteiras tradicionais desaparecem e a competitividade surge em todos os cantos do planeta, as empresas buscam rapidamente globalizar-se para aproveitar as oportunidades de crescimento nos mercados internacionais. Respondendo ao aumento da concorrência global, o *mindset* global emergiu como fonte chave de vantagem competitiva a longo prazo no mercado mundial (Gupta; Govindarajan, 2002).

No nível individual, para Rhinesmith (1992), o *mindset* global significa capacidade de enxergar o mundo de uma perspectiva mais ampla, procurando tendências e oportunidades inesperadas para alcançar objetivos pessoais, profissionais ou organizacionais. Gupta e Govindarajan (2002) acreditam que o *mindset* global seja aquele que combina a abertura e consciência da diversidade entre culturas e mercados com a propensão e habilidade para sintetizar essa diversidade.

Maznevski e Lane (2004) elucidam que um *mindset* global implica na habilidade de criar, compreender e aplicar padrões de desempenho tanto a nível pessoal quanto empresarial. Esses padrões não dependem exclusivamente das normas ou expectativas de um único país, cultura ou contexto. Envolve uma abordagem que transcende fronteiras geográficas e culturais, adaptando-se a diferentes realidades e reconhecendo a diversidade de perspectivas e práticas em todo o mundo.

Levy et al. (2007) veem o *mindset* global como uma estrutura cognitiva altamente complexa caracterizada por uma abertura e articulação de múltiplas realidades culturais e estratégicas, tanto a nível global como local. Marcado pela capacidade cognitiva de mediar e integrar esta multiplicidade, uma pessoa com *mindset* global não apenas reconhece a diversidade de conjeturas e pontos de vista, mas também possui a capacidade de compreender e harmonizar essas diferentes realidades para tomar decisões mais informadas e eficazes em um ambiente globalizado.

Para Beechler e Javidan (2007) o *mindset* global é o estoque de conhecimentos, atributos cognitivos e psicológicos de um indivíduo que lhe permite influenciar outros indivíduos, grupos e organizações de diversos sistemas socioculturais. Engloba três componentes chaves: capital intelectual global, capital psicológico e capital social e, podem ser desenvolvidos de diversas maneiras.

O primeiro, relaciona-se às capacidades intelectuais e cognitivas do indivíduo em um contexto global. O segundo refere-se aos atributos como confiança, autoeficácia, otimismo em relação ao sucesso, perseverança, resiliência diante de adversidades. O terceiro envolve os relacionamentos internos e externos às organizações, e a construção de redes sociais benéficas, que influenciam a mobilização de recursos através de conexões e colaborações eficazes. A partir desses componentes, os indivíduos são capazes de perceber, analisar e decodificar o ambiente operacional global, atuar de maneira flexível e influenciar, efetivamente, pessoas de sistemas socioculturais variados (Beechler; Javidan, 2007).

De acordo com Levy et al. (2015) existem três perspectivas sobre o *mindset* global: cultural, estratégica e multidimensional. A perspectiva cultural, destaca a importância da autoconsciência cultural e da compreensão de outras culturas. A perspectiva estratégica, enfatiza a necessidade de habilidades cognitivas e de processamento de informações para lidar com a complexidade global. A perspectiva multidimensional, combina elementos culturais e estratégicos com traços de personalidade e comportamentais para uma compreensão abrangente da mentalidade global.

A velocidade com que as pessoas podem cultivar o *mindset* global depende de quatro fatores: curiosidade sobre o mundo e compromisso em compreender profundamente como ele funciona, disposição para se expor à diversidade e novidade, articulação explícita e consciente do *mindset* atual e, esforço disciplinado para desenvolver uma perspectiva integrada que conecta várias áreas de conhecimento sobre culturas e mercados (Gupta; Govindarajan, 2002; Beechler ; Javidan, 2007).

Em um contexto empresarial, o desenvolvimento do *mindset* global entre os colaboradores, particularmente entre os gestores que operam além das fronteiras nacionais culturais, tornou-se uma necessidade crítica e uma grande preocupação para as organizações, o que contribui para o DS a medida em que se desenvolve um olhar de ação sobre o todo e não em partes (Levy et al., 2015).

2.2.3.3 *Mindset paradoxal*

O psiquiatra Albert Rothenberg (1996) foi um dos primeiros a investigar formalmente esta ideia. Em seu estudo com gênios ganhadores do Prêmio Nobel, ele descobriu que o processo Janusiano (capacidade de conceber ativamente múltiplos opostos ou antíteses de maneira simultânea) é essencial para a geração de novas ideias e resolução de problemas complexos na

ciência, podendo levar a descobertas significativas e avanços. Assim, sua investigação ofereceu *insights* sobre como o lidar com opostos e conflitos conceituais podem estimular a criatividade e a inovação (Rothenberg,1996).

Seguindo esta linha de raciocínio, Smith e Lewis (2011) sugerem que os seres humanos são inerentemente paradoxais. Por isto, muitas vezes agem de maneiras que contradizem suas próprias crenças e valores. No entanto, os autores argumentam que ao invés de eliminar esses paradoxos, os seres humanos devem aprender a conviver com eles, reconhecendo sua presença como uma característica fundamental à experiência humana.

Consolidando essa perspectiva, Miron-Spektor et al. (2018) propõem a teoria do *mindset* paradoxal. Esta teoria examina como os indivíduos abordam os paradoxos, a partir da distinção de dois *mindsets*: **o de integração**, que encara os paradoxos como oportunidades para encontrar soluções criativas e sinérgicas, e **o de segregação**, que os enxerga como dilemas insolúveis a serem evitados ou resolvidos de forma simplista. Essa abordagem teórica destaca a importância de adotar uma mentalidade paradoxal que permita reconhecer e abraçar as tensões e demandas contraditórias no ambiente empresarial, ressaltando sua relevância na promoção da inovação, aprendizado e na gestão eficaz de demandas conflitantes neste contexto.

Desta feita, desenvolvido com base na Teoria do Paradoxo (Smith; Lewis, 2011) e na Teoria do *mindset* paradoxal (Miron-Spektor et al., 2018), o *mindset* paradoxal refere-se à capacidade de uma pessoa lidar com tensões aparentemente contraditórias ou opostas de forma construtiva. Indivíduos com esse *mindset* desenvolvido ao invés de serem paralisados ou limitados por essas tensões, as aceitam e se energizam com elas. Sua capacidade de se envolver com a complexidade e ambiguidade em situações, gera maneiras criativas e inovadoras de lidar com os desafios que enfrentam. Portanto, é uma habilidade de encontrar equilíbrio e produtividade em meio a aparentes contradições (Miron-Spektor et al., 2018; Yin,2021).

Tendo em vista que as organizações, inseridas em um contexto complexo e conflitante, acolhem uma grande variedade de tensões como demandas contraditórias, objetivos, interesses e perspectivas, incluindo tensões de desempenho, aprendizagem e pertencimento, o *mindset* paradoxal é considerado valioso e uma preocupação crescente nos locais de trabalho. Isto porque, ao adotar um *mindset* paradoxal, os indivíduos são capazes de reconhecer e aceitar as inconsistências e contradições presentes no ambiente de trabalho, o que pode estimular a criatividade, a inovação e a resolução de problemas de maneira mais eficaz (Liu; Xu;Zhang, 2020; Yin, 2021).

Na perspectiva da sustentabilidade, esse *mindset* reflete o desafio de equilibrar os *trade-offs* entre os aspectos econômico, social e ambiental. Muitas vezes, a busca por lucros pode conflitar com práticas responsáveis, mas um *mindset* voltado para o crescimento e inovação permite integrar essas dimensões de maneira mais harmônica, promovendo soluções sustentáveis que beneficiam a economia, a sociedade e o meio ambiente a longo prazo.

2.2.3.4 *Mindset empreendedor*

O *mindset* empreendedor refere-se a uma forma de pensar que permite ao indivíduo superar desafios, ser decisivo e aceitar a responsabilidade pelos seus resultados, oferecendo benefícios para negócios em cenários de incerteza (Mcgrath; Macmillan, 2000). Enquadra o conjunto de habilidades necessárias para identificar oportunidades, assumir riscos calculados e inovar, sendo considerado a partir de três aspectos: cognitivo, comportamental e emocional (Kuratko; Fisher; Audretsch, 2021).

No aspecto cognitivo, os sujeitos lidam com a percepção e interpretação de oportunidades, riscos e desafios, demonstrando uma mentalidade proativa, capacidade de pensamento crítico e criativo e, confiança em suas habilidades empreendedoras. O aspecto comportamental está relacionado à ação, à tomada de riscos calculados, à resiliência diante do fracasso, à adaptação a mudanças e à motivação para alcançar metas. O aspecto emocional leva em consideração a paixão, motivação e resiliência emocional, retratando a capacidade de lidar com os altos e baixos do empreendedorismo, persistir diante de desafios e manter uma postura positiva diante de adversidades e fracassos (Kuratko; Fisher; Audretsch, 2021).

Indivíduos com *mindset* empreendedor demonstram uma elevada capacidade de melhorar suas habilidades, aprender com os erros e agir com base em suas novas ideias, o que os permite evoluir e adaptar a partir do esforço, procurando novas abordagens e enfrentando os desafios e dificuldades com resiliência, características típicas de um *mindset* de crescimento. Portanto, desenvolver essa mentalidade é essencial para aprender a se motivar, assumir riscos e tornar-se criativo (Neneh, 2012; Yin, 2021).

Assim, seria vantajoso às organizações incentivarem esse tipo de *mindset* em seus colaboradores. Promovendo uma cultura que valorize a exploração de oportunidades e o enfrentamento de desafios, além de fomentar a criatividade, a colaboração e a excelência profissional. Isso pode ser feito ao estimular atitudes proativas, ações determinadas e adaptabilidade, criando um ambiente motivador e resiliente (Yin, 2021).

Na busca pela sustentabilidade, o *mindset* empreendedor impulsiona soluções inovadoras que equilibram aspectos econômicos, sociais e ambientais. Indivíduos com esse *mindset* buscam constantemente melhorias, aproveitando oportunidades para promover práticas mais eficientes e responsáveis. E assim, contribuem para o crescimento sustentável, alinhando inovação e responsabilidade.

2.2.3.5 *Mindset sustentável*

Este *mindset* refere-se a uma forma de pensar e ser que resulta de uma compreensão abrangente das manifestações do ecossistema, da sensibilidade social e de um foco introspectivo nos valores pessoais e no eu superior. Se expressa em ações para o bem coletivo (Rimanoczy, 2020). Caracterizado por uma visão holística, que abrange aspectos sociais, ambientais, autoconsciência, conexão com propósito e sensibilidade social, o *mindset* sustentável é orientado por princípios que direcionam comportamentos para práticas mais sustentáveis e responsáveis, em níveis individuais e organizacionais (Wamsler; Brink, 2018; Cripps; Smith, 2023).

Contudo, a construção deste *mindset* vai do simples conhecimento sobre sustentabilidade, envolvendo a transformação de valores, paradigmas e visões de mundo que moldam as ações em resposta aos desafios globais. Isto inclui práticas chaves como: educação e conscientização sobre questões ambientais, sociais e econômicas; reflexão e autoconhecimento para avaliar valores e comportamentos sustentáveis; identificação das motivações e áreas melhoria e desenvolvimento de habilidades práticas em relação à sustentabilidade; disposição para colaborar com outros indivíduos e organizações alinhados com esses princípios; e pensamento sistêmico, promovendo uma visão holística das interconexões entre os sistemas naturais, sociais e econômicos (Rimanoczy, 2020).

Além disso, a persistência e capacidade de superar obstáculos são essenciais no caminho da sustentabilidade, enquanto a ação e engajamento transformam o *mindset* sustentável em práticas concretas, integrando a sustentabilidade no dia a dia e promovendo-a ativamente em diversos contextos (Rimanoczy, 2020). Em suma, ao adotar esse *mindset*, os indivíduos transformam comportamentos, e contribuem para mudanças positivas em direção a um mundo mais equilibrado e resiliente (Rimanoczy, 2020; Cripps; Smith, 2023). No ambiente empresarial envolve a valorização de uma mentalidade adaptável e orientada para o crescimento a longo

prazo, através de um processo contínuo de desenvolvimento e internalização de valores, crenças e atitudes que promovam a sustentabilidade em todas as áreas da vida (Rimanoczy,2020).

O *mindset* sustentável, então é excelente para se ter uma empresa sustentável. Porém, ele não aponta o que se deve fazer para se ter um *mindset* assim, quais as premissas para chegar nesse *mindset*. Portanto, faz sentido extrapolar essa teoria de forma a investigar em maior totalidade o objeto desta pesquisa: o *mindset* pró-sustentabilidade; ou seja, o que o indivíduo já possui que pode ser um gatilho para o comportamento sustentável ou, se ele não possui nada, o que seria agregador fazer para estimular a incorporação de algum valor nesse sentido. Ou seja, qualquer um desses tipos de *mindset* apresentados, poderiam contribuir com a SO, sendo que o indivíduo com o *mindset* sustentável seria o modelo ideal. Desta forma, as empresas teriam elementos para estimular qualquer indivíduo a ter comportamentos sustentáveis na implementação da SO. Assim, pode-se concluir que o *mindset* pró-sustentabilidade pode ser estimulado em qualquer tipo de *mindset*.

Ao destacar as características de cada tipo de *mindset*, a postura dos indivíduos no ambiente empresarial e suas possíveis relações com as práticas sustentáveis, o Quadro 3 ilustra como o *mindset* pode influenciar a implementação de ações sustentáveis nas organizações.

Quadro 3: Teorias de *mindset*: uma breve síntese

Teorias de <i>mindset</i> e autores	Características do indivíduo	Postura do indivíduo no contexto empresarial	Possíveis relações com a SO
<i>Mindset</i> fixo (Dweck,2017)	-Habilidades são fixas e imutáveis - Fracasso como falta de habilidade inata - Evita feedbacks críticos	-Resistente a desafios -Evita situações que exponham suas limitações - Tende a estagnar seu desenvolvimento - Dificulta inovação e adaptação a mudanças	-Pode ser um obstáculo para SO -Resistência a novas ideias e situações desafiadoras
<i>Mindset</i> de crescimento (Dweck,2017)	-Habilidades podem ser desenvolvidas -Fracasso como oportunidade de	-Disposição para enfrentar desafios e novas e oportunidades de desenvolvimento -Alta resiliência ao fracasso	-Alinhado com as práticas sustentáveis -Maior probabilidade de

(continua...)

(...continuação)

	<p>aprender evoluir</p> <p>-Investe em seu próprio crescimento</p>	<p>-Abertura a <i>feedbacks</i> construtivos</p> <p>- Propenso a promover um ambiente colaborativo e inovador</p> <p>-Favorece o desenvolvimento pessoal e profissional</p>	<p>aprendizado, adaptação e busca de soluções para os desafios sustentáveis</p>
<p><i>Mindset global</i> (Rhinesmith,1992; Lane;Maznevsk; Mendenhall,2004; Levy et al., 2007)</p>	<p>-Enxerga o mundo de uma perspectiva mais ampla</p> <p>-Reconhece e integra múltiplas realidades</p>	<p>-Fonte de vantagem competitiva em um mercado globalizado</p> <p>-Compreende e aplica padrões de desempenho em diferentes contextos culturais e geográficos</p>	<p>-Encontra-se alinhado às práticas sustentáveis.</p> <p>-Reconhece e valoriza a diversidade e interconexão global</p>
<p><i>Mindset paradoxal</i> (Miron-Spektor et al., 2018)</p>	<p>-Lida construtivamente com tensões contraditórias</p> <p>-Encontra o equilíbrio em contradições</p>	<p>-Valioso em ambientes complexos e conflitantes</p> <p>-Promove inovação, resolução de problemas e aprendizado</p> <p>-Associado a resultados positivos</p>	<p>-Complementar às práticas sustentáveis</p> <p>-Ambos envolvem lidar com complexidades e ambiguidades</p>
<p><i>Mindset empreendedor</i> (Macmillan; Mcgrath, 2000; Neneh,2012; Kuratko; Fisher; Audretsch, 2021)</p>	<p>-Superar desafios</p> <p>-Assumir responsabilidades pelos resultados</p> <p>-Identificar e aproveitar oportunidades</p>	<p>-Promoção de uma mentalidade proativa e orientada para solução</p> <p>-Fomento à inovação e adaptação em cenários de incerteza</p>	<p>-Relacionado com as práticas sustentáveis</p> <p>-Envolve assumir riscos calculados e buscar inovação</p>

(continua...)

(...continuação)

<p style="text-align: center;"><i>Mindset</i> sustentável (Rimanoczy, 2020)</p>	<p style="text-align: center;">-Ações conscientes em relação ao meio ambiente, economia e sociedade</p>	<p style="text-align: center;">-Contribuições para mudanças proativas em direção a um mundo mais sustentável</p>	<p style="text-align: center;">-Promoção de um ambiente empresarial orientado para o crescimento a longo prazo e sustentabilidade</p>
---	---	--	---

Fonte: a autora (2025) adaptado de: Rhinesmith (1992), Mcgrath e Macmillan (2000), Lane, Maznevsk e Mendenhall (2004), Levy et al. (2007), Neneh (2012), Dweck (2017), Miron-Spektor et al. (2018) Rimanoczy (2020), Kuratko, Fisher e Audretsch (2021).

Ao destacar as diferentes teorias de *mindset* e suas interações com a SO, o Quadro 3 aponta como cada tipo de *mindset* pode impactar as práticas sustentáveis nas organizações. Primeiro, o *mindset* fixo tende a limitar as práticas sustentáveis devido à resistência à mudança. Em contraste, o *mindset* de crescimento favorece a inovação e adaptação a novas realidades, abrindo espaço para a promoção de ações sustentáveis. O *mindset* global, por sua vez, reconhece a interconexão entre ações locais e globais, alinhando-se aos princípios da sustentabilidade. O *mindset* empreendedor, ao buscar novas oportunidades e soluções criativas, é essencial para estimular a inovação em negócios e práticas sustentáveis, garantindo que as empresas permaneçam dinâmicas e competitivas no mercado. Por fim, o *mindset* sustentável, por sua natureza, facilita a integração de soluções sustentáveis no dia a dia organizacional, tornando-as parte central da estratégia empresarial.

Além disso, este Quadro reforça a ideia de que, independentemente do tipo de *mindset* predominante, os indivíduos são capazes de se adaptarem e adotarem comportamentos mais sustentáveis, favorecendo a integração de práticas transformadoras e colaborativas no contexto organizacional. Logo, o *mindset* pró-sustentabilidade pode ser estimulado nos diferentes tipos de *mindset*, promovendo um ambiente mais inovador e alinhado às necessidades sustentáveis.

Ao explorar os conceitos de *mindset* sob a ótica do comportamento individual, busca-se entender como as pessoas agem, e como é possível promover mudanças positivas em direção à sustentabilidade. Para uma compreensão mais completa, é fundamental apoiar essa ideia nas teorias de comportamento, que explicam como as disposições internas e externas influenciam as decisões das pessoas. Isso oferece uma visão mais abrangente de como os comportamentos

são moldados, e ao mesmo tempo, moldam o *mindset*, e como essa integração pode ser utilizada para estimular a sustentabilidade organizacional.

2.2.4 Algumas teorias de comportamento

2.2.4.1 Teoria da Autodeterminação (TAD)

De acordo com a Teoria da Autodeterminação (TAD), a autodeterminação é a capacidade de uma pessoa ser o agente causal em relação ao seu próprio futuro. Ou seja, agir de acordo com suas próprias necessidades, interesses e valores, ao invés de ser controlada por fatores externos (Ryan; Deci, 2004).

Para que o comportamento ser considerado autodeterminado deve ser, autônomo, autorregulado, empoderado e buscar a autorrealização. A autonomia refere-se à capacidade de agir de acordo com necessidade, interesses e habilidade individuais. A autorregulação está relacionada ao uso de estratégias para alcançar metas e resolver problemas. O empoderamento envolve a sensação de controle percebido nas esferas cognitivas e motivacionais. A autorrealização é a inclinação para desenvolver um caminho de vida significativo pautado em objetivos pessoais (Wehmeyer, 1999).

A TAD opera a partir de quatro outras teorias que complementam seu entendimento (Appel; Wendt; Argimon, 2010):

- **A teoria das necessidades básicas:** argumenta que existe uma propensão natural ao desenvolvimento e a integração psíquica dos indivíduos, a partir de suas necessidades intrínsecas de autonomia psicológica, competência pessoal e vínculo social. Os seres humanos precisam sentir que possuem controle sobre suas próprias escolhas, que são competentes e conectados a grupos sociais significativos, para que se engajarem, de maneira mais motivada e efetiva, em suas ações.
- **A teoria da avaliação cognitiva:** afirma que motivação intrínseca surge quando as pessoas se envolvem em atividades que proporcionam satisfação ou prazer, ao invés de recompensas. A avaliação da competência e sensação de autonomia são tidas como motivadores.
- **A teoria das orientações de causalidade:** investiga as diferentes formas de motivação e seu impacto no comportamento. A motivação pode ser intrínseca

(pessoa é naturalmente atraída pela atividade em si) ou extrínseca (pessoa se envolve em uma atividade para obter recompensas externas ou evitar punições).

- **A teoria da integração organísmica:** postula que a congruência entre o *self* real, ideal e a experiência vivida leva à integração organísmica, um estado de harmonia interna e funcionamento ótimo. Um ambiente facilitador, com aceitação genuína e compreensão, é essencial para promover o desenvolvimento pessoal.

Além disso, de acordo com Devine, Camfiel e Gough (2008), a TAD visualiza os seres humanos como organismos para sobreviver e se desenvolver de maneira ótima precisam estar inseridos em um contexto sociocultural que atenda suas necessidades ao longo da vida. Embora influenciados por condições biológicas e socioculturais, os indivíduos são capazes de modificar o contexto em que vivem (Ryan; Deci, 2004). A cultura representa um papel fundamental nesse processo, fornecendo os regulamentos sociais que são internalizados e orientam as motivações e necessidades intrínsecas, facilitando o desenvolvimento de objetivos pessoais (Appel; Wendt; Argimon, 2010).

No que diz respeito ao vínculo social, as pessoas precisam sentir um interesse genuíno e apoio do grupo em relação a ela, seja em contextos familiares, de trabalho, lazer, entre outros. Indivíduos saudáveis, então, aqueles que possuem uma elevada propensão ao autodesenvolvimento desde o nascimento; cresceram em um ambiente com suporte; internalizaram os valores socioculturais; estabeleceram os objetivos pessoais; desenvolveram autodeterminação para persegui-los; vivenciaram momentos de satisfação e bem-estar; e foram capazes de ajustar suas escolhas conforme o contexto. (Ryan; Deci, 2004; Appel; Wendt; Argimon, 2010)

Por fim, quando as pessoas têm a liberdade de fazer escolhas alinhadas com seus valores e interesses, elas tendem a considerar seu bem-estar individual e o impacto de suas ações no meio ambiente e na sociedade (Deci; Ryan, 1987). Portanto, um ambiente que apoia a autonomia e a autodeterminação pode estimular a reflexão crítica, a tomada de decisões responsáveis e a adoção de comportamentos sustentáveis. Contudo, o foco da TAD está na motivação interna, desconsiderando fatores externos que influenciam o comportamento, como normas sociais e pressões de mercado, o que limita sua aplicabilidade ao desenvolvimento do modelo para a construção do *mindset* pró-sustentabilidade.

2.2.4.2 Teoria da Ação Racional (TAR)

A Teoria da Ação Racional (TAR) é uma abordagem psicológica que busca compreender e prever o comportamento humano com base em crenças, atitudes e normas subjetivas. Desenvolvida inicialmente por Martin Fishbein na década de 1960, e posteriormente expandida em colaboração com Icek Ajzen e outros estudiosos, a TAR enfatiza a importância da intenção comportamental como um preditor significativo de ações futuras (Moutinho; Roazzi, 2010).

Segundo a TAR, as pessoas são consideradas racionais e tomam decisões com base em informações disponíveis, avaliando as consequências de seus comportamentos antes de agir. Logo, o comportamento humano seria influenciado por variáveis externas. Além disso, a abordagem oferece uma estrutura teórica sólida para compreender as motivações por trás do comportamento humano, destacando a importância das atitudes, normas subjetivas e das crenças comportamentais na tomada de decisões e na previsão de ações futuras (Fishbein; Ajzen, 1975).

As atitudes se referem às avaliações positivas ou negativas que uma pessoa tem em relação a um comportamento específico. As normas subjetivas refletem a perspectiva sobre expectativas sociais relevantes e a pressão social para realizar, ou não, o comportamento. As crenças comportamentais são as expectativas existentes sobre as consequências de se comportar de uma determinada maneira. A interação desses três componentes influencia a intenção de conduta do indivíduo sendo importantes na compreensão e antecipação da ação (Fishbein; Ajzen, 1975).

Apesar de ser uma abordagem robusta e amplamente utilizada, não se encontra isenta de críticas. Tendo em vista que nem sempre as intenções comportamentais se traduzem em ações concretas, nota-se uma tendência teórica em simplificar o comportamento humano, negligenciando outros fatores influenciadores importantes, como hábitos anteriores, influências sociais e níveis de controle sobre o comportamento. Isto pode gerar uma captura parcial das nuances da tomada de decisão humana, especialmente em situações em que as pessoas agem de maneira impulsiva ou irracional (Moutinho; Roazzi, 2010). Ressalta-se que para lidar com essa limitação, posteriormente foi proposta a Teoria do Comportamento Planejado, apresentada na próxima subseção.

No contexto da sustentabilidade, a TAR sugere que atitudes positivas em relação a comportamentos pró sustentáveis, juntamente com a percepção de que tais comportamentos são socialmente aceitáveis, podem levar a intenções de agir de forma sustentável e, eventualmente,

a manutenção de comportamentos sustentáveis. Essa teoria enfatiza a importância de moldar atitudes individuais e normas sociais favoráveis, contribuindo para o estímulo de práticas sustentáveis (Smith; Jonhson, 2010).

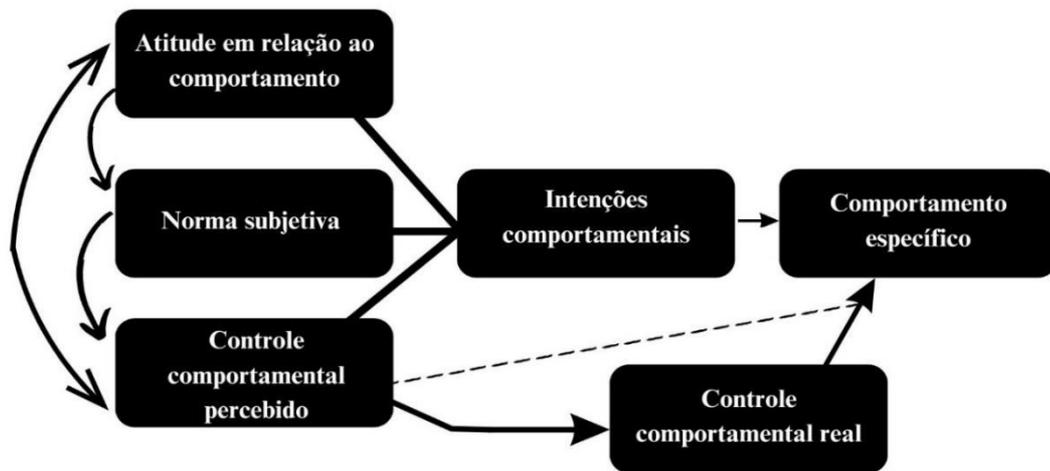
No entanto, a TAR não captura adequadamente dinâmica de aprendizagem social e observacional, que são importantes para entender como os indivíduos observam e imitam comportamentos em contextos sociais, como organizações, o que restringe sua aplicabilidade no desenvolvimento do modelo.

2.2.4.3 Teoria do Comportamento Planejado (TCP)

A Teoria do Comportamento Planejado (TCP) expande o modelo anterior ao adicionar às variáveis atitude, norma subjetiva e crenças comportamentais, o componente de **controle percebido sobre o comportamento humano**, isto é, a percepção que o indivíduo tem sobre sua capacidade de controlar ou realizar efetivamente o comportamento em questão, considerando o contexto, o alvo, os recursos e o tempo envolvido. Este elemento diz respeito à facilidade ou dificuldade percebida pelo indivíduo para realizar o comportamento específico, relacionando-se avaliação da habilidade e da oportunidade realizar o comportamento, e com a confiança do indivíduo em executá-lo com sucesso (Ajzen, 1991).

Quanto mais favorável a atitude e a norma subjetiva em relação a um comportamento e, quanto maior o controle comportamental percebido, maior será a intenção do indivíduo de manifestar tal comportamento (Albuquerque; Solano; Angela, 2012). A Figura 2 ilustra as relações entre os principais constructos envolvidos.

Figura 2: Relações entre os constructos envolvidos na TCP



Fonte: Albuquerque; Solano; Angela, 2012, p.24

A TCP trouxe contribuições enriquecedoras ao inserir no debate teórico, pormenores como conhecimento das habilidades individuais, sentimento em relação comportamento, e as influências sociais sobre as decisões de agir dos seres humanos. Isto auxilia no entendimento sobre porque algumas pessoas embora tenham a intenção de agir de uma determinada maneira, acabam não fazendo devido a fatores como ausência de aptidão, emoções conflitantes ou opiniões do mundo social ao seu redor (Albuquerque; Solano; Angela, 2012).

A TCP foca em decisões racionais individuais, ignorando influências sociais e culturais que moldam comportamentos sustentáveis. Ela simplifica o processo decisório, tratando-o como linear e lógico, sem considerar as emoções e hábitos que impactam as ações. Além disso, não aborda as pressões externas que podem motivar ou desencorajar comportamentos sustentáveis.

Nesta ótica, a TCP poderia ser aplicada à sustentabilidade, ao evidenciar que atitudes positivas em relação à essa questão poderiam fortalecer a intenção das pessoas de adotarem comportamentos pró-sustentáveis, e que a crença do indivíduo em seu potencial de fazer a diferença e implementar mudanças positivas em seu ambiente, influenciariam sua percepção de controle do comportamento sustentável, e estimulariam sua realização efetiva (Ajzen, 1991; Dweck,2017; Rimanoczy,2020). Porém, assim como a TAR não captura adequadamente a dinâmica de aprendizagem social e observacional.

2.2.4.4 Teoria da Ativação da Norma (TAN)

De acordo com Kaiser et al. (1999) a Teoria da Ação Racional seria incapaz de prever comportamentos moralmente relacionados. Isto é, ações que são julgadas com base em considerações éticas e morais, que podem envolver questões de certo ou errado, justo ou injusto, bom ou ruim, normalmente pautadas em valores, normas e princípios morais de uma sociedade ou indivíduo. Reconhecendo essas limitações, os autores desenvolveram a Teoria da Ativação da Norma (TAN).

A TAN busca explicar os mecanismos que levam uma pessoa a agir de maneira altruísta, a partir da interação entre a percepção, a capacidade, a responsabilidade e as normas internas de uma pessoa. Neste sentido, um comportamento altruísta dependeria ao menos de duas condições: a atribuição de responsabilidade pessoal (obrigação moral) e a consciência (valores do indivíduo) das consequências de um determinado comportamento (Schwartz, 1977; Kaiser et al., 1999; Coelho; Gouveia; Milfont, 2006).

O processo de agir de maneira altruísta se inicia quando uma pessoa percebe a necessidade de outra. A partir disto, essa pessoa avalia se possui os recursos, habilidades ou capacidades necessárias para ajudar aquela em necessidade. Se o indivíduo se considerar apto, passa a sentir uma responsabilidade moral de se envolver e prestar assistência. Esta percepção, é fundamentada nas normas internas dos sujeitos. Esses princípios norteadores geram uma espécie de impulso interno, estimulando a pessoa a agir de acordo com suas normas morais, levando-a a realizar ações altruístas em resposta à necessidade percebida. Logo, os valores humanos poderiam atuar como explicadores de comportamentos e atitudes, pois moldam as prioridades e as crenças das pessoas, influenciando a forma como elas se relacionam com o mundo ao seu redor (Schwartz, 1977).

Assim, a TAN ofereceria uma estrutura útil para entender como as normas sociais e pessoais podem influenciar e promover comportamentos altruísticos e pró-ambientais na sociedade contemporânea (Macovei, 2015). Entretanto, tende a simplificar a relação entre normas e comportamentos, negligenciando outros elementos, como atitudes pessoais e o macroambiente, que influenciam as decisões, o que pode limitar seu entendimento sobre a prática de comportamentos sustentáveis.

2.2.4.5 A Teoria da Mudança de Comportamento (TMC)

A Teoria da Mudança de Comportamento (TMC) é um campo de estudo que busca compreender como e por que as pessoas mudam seus comportamentos ao longo do tempo. Frequentemente aplicada em áreas como saúde, psicologia, educação, meio ambiente e negócios, essa teoria fornece um panorama conceitual para entender os processos pelos quais as pessoas passam a adotar novos comportamentos, abandonar aqueles indesejados ou manter outros saudáveis a longo prazo (Prochaska; Velicer, 1997).

Essa teoria se baseia em modelos teóricos para explicar os estágios de mudança de comportamento, sendo eles: pré-contemplação, contemplação, preparação, ação e manutenção. Na fase de **pré-contemplação**, a pessoa está em um estágio inicial de consciência, onde não reconhece a necessidade de mudar seu comportamento, seja por não perceber o problema ou simplesmente por não estar pronta para enfrentá-lo. Na fase de **contemplação**, ela já reconhece o problema e pondera sobre a possibilidade de mudança, mas ainda não está totalmente comprometida com a ação, considerando os prós e os contras, avaliando suas opções e os desafios envolvidos. O movimento para a fase de **preparação** ocorre quando a pessoa está pronta para assumir medidas concretas para mudar seu comportamento. Este estágio é marcado por uma intenção firme de mudar e pelo planejamento de ações específicas para alcançar esse objetivo. A **ação**, refere-se ao momento no qual a pessoa está ativamente envolvida em mudar seu comportamento, fazendo esforços concretos para isso. Posteriormente, ao alcançar o comportamento desejado, a pessoa se esforça para evitar recaídas e mantê-lo (Prochaska; Velicer, 1997).

Estes modelos assentam-se em três constructos centrais, os quais interagem de maneira sinérgica: processos de mudança, a autoeficácia e tomada de decisão balanceada. Os **processos de mudança** representam as estratégias e técnicas que as pessoas empregam para progredir de um estágio de mudança para outro, sendo adaptados a cada fase. A **autoeficácia**, reflete a confiança de um indivíduo em sua capacidade de executar com êxito um comportamento específico, influenciando diretamente a probabilidade de mudança. A **tomada de decisão balanceada** implica na análise ponderada dos prós e contras associados à modificação do comportamento, destacando a importância da reflexão cuidadosa sobre os benefícios e desafios envolvidos nesse processo de mudança (Prochaska; Diclemente; Norcross, 1997).

Em virtude do cenário desafiador inerente aos processos de mudança, o conceito de *mindset* pode influenciar na disposição das pessoas para avançar pelos estágios de transformação e contribuir para o sucesso deste processo. Como a formação de *mindset* pró-

sustentabilidade exige a adoção de novos hábitos e práticas que possam ser mantidos a longo prazo (Rimanoczy,2020), pode ser contemplada a partir desse modelo.

A TMC pode ser correlacionada com a promoção da SO, e do desenvolvimento do *mindset* pró-sustentabilidade no contexto empresarial da seguinte forma: os **estágios de mudanças**, identificam e definem os diferentes estágios pelos quais as pessoas passam ao adotar comportamentos sustentáveis, fornecendo uma base para compreender e facilitar a mudança. Por outro lado, os **processos de mudança** fornecem estratégias e técnicas adaptadas a cada fase desse processo, facilitando a transição para comportamentos mais sustentáveis. A **autoeficácia**, por sua vez, reflete a confiança do indivíduo em sua capacidade de adotar e manter esses comportamentos, influenciando diretamente a probabilidade de mudança. Já a **tomada de decisão balanceada** promove uma análise ponderada dos prós e contras associados à adoção de práticas sustentáveis, facilitando a tomada de decisões informadas nesse sentido.

Além disso, é possível observar a construção do *mindset* pró-sustentabilidade a partir dos estágios do processo de mudança pré-contemplação, contemplação, preparação, ação e manutenção. Cada um deles representa uma fase distinta no desenvolvimento do compromisso do indivíduo com comportamentos mais sustentáveis, permitindo uma compreensão mais detalhada de como esse *mindset* se forma e evolui ao longo do tempo.

2.2.4.6 A Teoria Social Cognitiva (TSC)

A Teoria Social Cognitiva, desenvolvida por Albert Bandura, é uma abordagem psicológica que enfatiza a interação dinâmica entre fatores pessoais, comportamentais e ambientais na determinação do comportamento humano. Esta teoria destaca a importância dos processos cognitivos na aprendizagem e no desenvolvimento das pessoas (Bandura,1977;2001;2008). Esta teoria norteia-se a partir de três processos cognitivos, sendo eles: aprendizagem observacional, autoeficácia, autorregulação (Bandura, 2008).

A **Aprendizagem observacional**, evidencia que as pessoas aprendem não apenas por meio de recompensas e punições diretas, mas também ao observar o comportamento de outras pessoas e as consequências dessas ações. Assim, a modelação social, ou seja, a imitação de comportamentos observados, desempenharia um papel fundamental na aprendizagem. A **autoeficácia** é a crença de uma pessoa em sua própria capacidade de realizar com sucesso uma tarefa específica ou alcançar um objetivo, influenciando a motivação, a escolha de metas e a persistência diante de desafios. A **autorregulação**, envolve a capacidade das pessoas de

monitorar, avaliar e ajustar seu próprio comportamento com base em padrões internos, metas e valores, incluindo processos como o estabelecimento de metas, planejamento de ações e a autoavaliação (Bandura, 2008).

Além disso, a TSC apresenta um modelo triádico da agência humana. A partir deste ponto de vista, as pessoas poderiam agir a partir de três formas. Na **agência individual**, os sujeitos exercem diretamente a sua agência pessoal, já na **agência delegada**, refere-se à influência sobre o comportamento de outras pessoas, enquanto a **agência coletiva**, resulta da participação em ações coletivas para alcançar objetivos comuns (Bandura, 2008).

Por conseguinte, as atitudes seriam influenciadas tanto por fatores internos, como crenças e valores e, fatores externos, como observação do comportamento de outras pessoas e consequências das ações. Além disso, enquanto as pessoas podem imitar ações que observam, elas também avaliam sua própria capacidade de realizar essas ações. Quando as pessoas se sentem confiantes e acreditam em suas próprias aptidões em dadas tarefas, tendem a ser mais engajadas e a persistirem seus comportamentos, mesmo diante de desafios ou fracassos (Bandura, 2008).

Com isto, a TSC reconhece a natureza bidirecional das influências entre os indivíduos e seu ambiente social, sugerindo que as pessoas não apenas são moldadas pelo ambiente em que vivem, mas também têm a capacidade de influenciar e modificar esse ambiente por meio de suas ações e escolhas. Essa interação dinâmica entre o indivíduo e seu ambiente social é fundamental para a compreensão do comportamento humano e da mudança de comportamento ao longo do tempo (Bandura, 2001).

Então, essa teoria se revela mais alinhada à proposição de um *mindset* pró-sustentabilidade, capaz de influenciar o comportamento dos indivíduos no contexto empresarial. Ela reforça a ideia de que as crenças pessoais sobre a capacidade de aprendizado e desenvolvimento impactam diretamente o comportamento, a motivação e o desempenho das pessoas. Além disso, evidencia a importância da autorregulação, autoeficácia, resiliência e aprendizagem contínua na promoção do crescimento pessoal e profissional. A TSC também destaca a relevância da observação e imitação de modelos positivos, que podem inspirar os outros a adotarem práticas semelhantes. E por fim, enfatiza o papel das normas sociais na disseminação de informações sobre práticas sustentáveis e a criação de hábitos e valores favoráveis à sustentabilidade (Bandura, 1986; Steg, 2009).

Apresentadas as teorias para construção do comportamento individual, o Quadro 4 sintetiza e evidencia alguns pontos relevantes para a escolha da base teórica do presente estudo.

Quadro 4: Teorias para a construção do comportamento individual

Teoria	Principais conceitos	Possível relação com a construção do <i>mindset</i> pró-sustentabilidade
<p>Teoria da autodeterminação (Ryan;Deci, 2004)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Autonomia -Autorregulação -Empoderamento -Autorrealização -Necessidade básicas 	<p>-Potencial: Fomenta a autonomia, empoderamento, e responsabilização pelas ações</p> <p>-Limitação: Não aborda amplamente as normas sociais e fatores externos</p>
<p>Teoria da ação racional (Fishbein; Ajzen,1975)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Intenção comportamental -Atitudes -Normas subjetivas -Crenças comportamentais 	<p>- Potencial: Decifrar como atitudes e normas sociais moldam os comportamentos pró- sustentáveis</p> <p>-Limitação: não captura adequadamente dinâmica de aprendizagem social e observacional</p>
<p>Teoria do comportamento planejado (Azjen, 1991)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Atitudes -Normas subjetivas -Controle percebido -Intenção comportamental 	<p>-Potencial: o controle percebido, pode ser associado ao maior engajamento em ações sustentáveis.</p> <p>-Limitação: não captura adequadamente dinâmica de aprendizagem social e observacional</p>
<p>Teoria da ativação da norma (Schwartz, 1977)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Consciência das consequências -Atribuição de responsabilidade -Normas pessoais internas 	<p>-Potencial: Destaca a responsabilidade pessoal e consciência social, necessárias para promoção de um compromisso com práticas sustentáveis.</p> <p>-Limitação: Simplifica a relação entre normas e comportamentos, negligenciando outros elementos como atitudes pessoais e macroambiente social</p>
<p>Teoria da mudança de comportamento (Prochaska; Velicer, 1997)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Estágios de mudança -Processos de 	<p>-Potencial: Proporciona uma estrutura clara para compreender mudanças de comportamento ocorrem, enfatizando a</p>

(continua...)

(...continuação)

	<p>mudança</p> <p>-Autoeficácia</p>	<p>autoeficácia, crucial para motivar a adoção de práticas sustentáveis.</p> <p>-Contribui para compreensão da adoção gradual de ações pró sustentabilidade, através dos estágios de mudança pré-contemplação, contemplação, preparação, ação e manutenção</p>
<p>Teoria Social Cognitiva</p> <p>(Bandura, 1977;2001;2008)</p>	<p>-Aprendizagem observacional</p> <p>-Autoeficácia</p> <p>-Autorregulação</p> <p>-Modelagem Social</p> <p>-Agência (individual, delegada e coletiva)</p>	<p>Potencial: Destaca a importância da observação e modelagem, mostrando como indivíduos podem aprender e se motivar a adotar comportamentos sustentáveis através de exemplos positivos. Isso é fundamental para motivar o engajamento em práticas que beneficiem a sustentabilidade</p>

Fonte: a autor adaptado de: Fishbein e Ajzen (1975), Bandura (1977;2001;2008), Prochaska e Velicer (1997), Schwartz (1977), Azjen (1991) e Ryan e Deci (2004)

Considerando o Quadro 4, a Teoria Social Cognitiva e a Teoria de Mudança de Comportamento serão definidas como base teórica do comportamento individual para este estudo. A partir da TSC pretende-se examinar como as crenças, valores, autoeficácia entre outros fatores internos (*mindset*) pró sustentabilidade interagem com as influências contextuais, como a cultura organizacional, as normas sociais, interações de grupo, entre outros, para moldar o comportamento dos indivíduos em direção à SO.

Enquanto através da TMC intenciona-se compreender como os indivíduos progridem através dos estágios de mudança ao longo desse processo de construção do *mindset* pró-sustentabilidade, incluindo desde a pré-contemplação, onde o indivíduo não reconhece a necessidade de mudança, até a manutenção, onde o comportamento sustentável é mantido a longo prazo (Bandura, 1977;2001;2008; Prochaska; Velicer, 1997).

Desta forma, integrar essas duas teorias fornecerá uma compreensão mais abrangente e holística sobre como esses fatores pessoais, comportamentais e contextuais impactam a ação do indivíduo em um contexto empresarial. Assim como, auxiliará no entendimento dos

processos pelos quais esses comportamentos práticos sustentáveis se tornam hábitos arraigados ao longo do tempo.

Isso não apenas proporciona uma base sólida para compreender o papel crucial que um *mindset* pró-sustentabilidade desempenha na promoção da SO, mas também investigar a influência do ambiente social nas escolhas individuais, bem como identificar em que estágio os colaboradores se encontram em relação à adoção de comportamentos sustentáveis e quais estratégias podem ser eficazes para facilitar essa transição para estágios mais avançados, contribuindo para a consolidação da SO.

No próximo item é apresentado o possível processo de construção do comportamento individual no contexto empresarial, evidenciando-se as variáveis mais relevantes e a inter-relação entre elas.

2.2.5 Possível processo da construção do comportamento sustentável no ambiente organizacional

Os comportamentos sustentáveis abrangem diversas ações que os colaboradores podem adotar para apoiar as iniciativas de sustentabilidade de uma organização. Isso inclui o envolvimento em projetos de responsabilidade social corporativa, valorização da diversidade no local de trabalho, participação ativa em ações ambientalmente responsáveis, desenvolvimento de iniciativas ecológicas, promoção de produtos sustentáveis para os clientes, entre outros (Pellegrini; Rizzi; Frey, 2018).

Esses comportamentos afetam positivamente o ambiente corporativo e se refletem no dia a dia dos funcionários, contribuindo para reduzir o impacto ambiental e fortalecer a responsabilidade social e econômica. A adoção destas práticas impulsiona a eficiência operacional e a redução de custos, ao mesmo tempo que consolida uma cultura organizacional orientada para a sustentabilidade (Ruiz-Pérez; Lleo; Ormazabal, 2021).

A decisão dos indivíduos de se engajar neste tipo de comportamento, é influenciada por múltiplos fatores, como a percepção da ética e da cultura organizacional, o senso de propósito e o impacto positivo da empresa (Bhattacharya et al., 2023). Essa disposição se fortalece quando os funcionários compreendem e internalizam a importância da sustentabilidade, integrando preocupações sociais, ambientais e econômicas em suas atividades diárias (Pellegrini; Rizzi; Frey, 2018).

Em busca de adotar esses comportamentos, e consolidar a SO, os indivíduos podem contribuir em três dimensões-chave: **crenças, ações e competências**. As **crenças**, moldam a motivação pessoal, impulsionando a adoção de práticas sustentáveis, especialmente quando fundamentadas em valores éticos e morais sólidos. As **ações** refletem a materialização dessas crenças, traduzindo-se em comportamentos pró-sustentabilidade, que podem inspirar outros a seguir o mesmo caminho. Já as **competências** referem-se às habilidades e conhecimentos, tanto técnicos quanto interpessoais, necessários para aplicar essas práticas de forma eficaz (Buhr; Harms; Schaltegger, 2023).

Quando alinhadas, essas dimensões capacitam os indivíduos a se tornarem agentes de mudança, promovendo uma cultura de sustentabilidade dentro da organização e ampliando seu impacto na sociedade (Buhr; Harms; Schaltegger, 2023). No entanto, alguns desafios podem restringir essa situação, como escassez de recursos necessários para implementar mudanças, a falta de apoio de colegas e investidores que compartilhem valores socioambientais, a ausência de comprometimento da alta gestão com a sustentabilidade ou até mesmo culturas organizacionais resistentes à mudança (Battilana, 2006; Battilana; Leca; Boxenbaum, 2009).

Diante dessas barreiras, compreender os fatores que influenciam a adoção de comportamentos sustentáveis torna-se essencial. Nesse sentido, cinco componentes psicológicos podem atuar como motivadores de mudanças rumo à sustentabilidade (White; Habib; Hardisty, 2019):

- **Influência Social:** as pessoas tendem a seguir o comportamento de seus pares. Criar um ambiente onde comportamentos sustentáveis são normatizados e valorizados pode incentivar mais indivíduos a adotá-los.
- **Formação de Hábitos:** muitas ações sustentáveis requerem a formação de novos hábitos. Isso pode ser alcançado através da repetição e da criação de contextos que lembrem os indivíduos de agir desta maneira.
- **Eu Individual:** relacionar comportamentos sustentáveis com a autoimagem e os valores pessoais pode motivar os seres humanos a agirem de forma mais responsável. Isso inclui fazer com que as ações sustentáveis se alinhem com a identidade do indivíduo.
- **Sentimentos e Cognição:** apelar para as emoções e a razão pode ser eficaz. Por exemplo, comunicar os benefícios emocionais e racionais de comportamentos sustentáveis pode aumentar a adesão.
- **Tangibilidade:** tornar os resultados das ações sustentáveis mais tangíveis e visíveis

pode ajudar as pessoas a perceberem o impacto de suas escolhas, incentivando a continuidade dessas ações.

Esses fatores demonstram que o comportamento sustentável dos funcionários está diretamente relacionado ao *mindset* que adotam em relação à sustentabilidade. Também está associado à forma como percebem e valorizam essa questão, influenciando suas crenças, ações e competências (Buhr; Harms; Schaltegger, 2023).

Tendo em vista que SO depende do comprometimento individual com suas premissas (Belink, 2016), um *mindset* pró-sustentabilidade implicaria em uma consciência e valorização das práticas que promovam o equilíbrio ambiental, social e econômico. Funcionários com essa mentalidade tendem a se engajar mais ativamente em comportamentos sustentáveis, ampliando seus impactos positivos dentro da organização. Assim, empresas que estimulam *mindsets* alinhados à sustentabilidade podem obter resultados na promoção de comportamentos compatíveis com Agenda 2030.

Todavia, a transformação do comportamento dos funcionários rumo a um *mindset* pró-sustentabilidade é um processo gradual que exige compreensão, paciência e ações contínuas por parte da organização. Isto desde a fase inicial de pré-contemplação (Prochaska; Velicer, 1997), caracterizada pela ausência de conscientização, até a consolidação de hábitos sustentáveis, sendo que cada etapa demanda estratégias específicas para engajar e motivar os colaboradores.

A diversidade de perfis dentro das empresas e o impacto do *mindset* na efetividade das iniciativas sustentáveis (Imran, 2020), demonstram que diferentes tipos de *mindset* influenciam a forma como os indivíduos percebem e respondem a estímulos em direção à sustentabilidade. Quando as iniciativas organizacionais são ajustadas ao perfil dos colaboradores, aumenta-se a percepção de contribuição significativa para um futuro sustentável, fortalecendo a valorização de práticas e produtos neste sentido (Berger; Luckmann, 1966; Bandura, 1986; 2001; 2008).

Paralelamente, elementos do macroambiente social — como políticas públicas, regulamentações ambientais, movimentos sociais, pressões de mercado e expectativas dos consumidores — podem tanto estimular quanto dificultar a adoção destes comportamentos nas empresas. Em cenários em que a sustentabilidade é amplamente valorizada e incentivada por governos e sociedade, os funcionários tendem a internalizar esses valores com mais facilidade, refletindo-os em suas decisões no ambiente corporativo e em seus estilos de vida (Franco, 2021).

Nesse contexto, a ação coletiva desempenha um papel essencial. Muitas práticas sustentáveis só alcançam impacto significativo quando adotadas por grupos, tornando fundamental criar um ambiente onde esses comportamentos sejam socialmente desejáveis. Isso pode aumentar a probabilidade de adesão e consolidação da sustentabilidade como um valor organizacional (White; Habib; Hardisty, 2019).

A relação entre os fatores internos e externos cria um ciclo de reforço mútuo: à medida que a empresa se torna mais receptiva à sustentabilidade os esforços individuais são reconhecidos e incentivados, assim como conforme as iniciativas sustentáveis inspiram novos comportamentos entre os funcionários, consolida-se uma cultura organizacional sustentável. A interação entre as ações individuais e o ambiente organizacional, alavancada por pressões e incentivos externos, atua como um motor de transformação contínua, promovendo práticas sustentáveis que beneficiam os colaboradores, as organizações e a sociedade como um todo (Visser; Crane, 2010).

Dessa forma, o comportamento individual e a sustentabilidade organizacional não apenas se influenciam mutuamente, mas também se retroalimentam, criando um ambiente favorável à consolidação de práticas sustentáveis. Dessa forma, tem-se a seguinte proposição:

Proposição 3: O comportamento dos indivíduos influencia diretamente a realização da SO e vice-versa.

A Figura 3 representa as dimensões capazes de influenciar a formação do comportamento sustentável.

Figura 3: Dimensões que influenciam a formação do comportamento sustentável



Fonte: a autora (2025) adaptado de: Berger e Luckman (1986), Visser e Crane (2010), Dweck (2017), White; Habi e Hardisty (2019), Rimanoczy (2020), Gartenberg (2022), Franco (2021), Ruiz-Pérez, Lleo e Ormazabal (2021), Buhr, Harms e Schaltegger (2023)

Em síntese, o comportamento sustentável estimulado pela convergência entre o *mindset* dos indivíduos e o sentido da sustentabilidade pode gerar uma forte sinergia relevante na realização da sustentabilidade organizacional nas empresas de forma mais tangível e duradoura (Schein, 1983; Polman; Brattacharya, 2016). Assim, se tem a seguinte proposição:

Proposição 4: um *mindset pró-sustentabilidade* gera comportamentos que contribuem com a realização da SO e vice-versa.

Neste sentido, vale a pena investigar como criar, desenvolver e promover um *mindset* pró-sustentabilidade que alinhe discurso e prática, tornando a sustentabilidade premissa central do negócio. Isso deve guiar todas as decisões e ações da empresa, refletindo um compromisso genuíno com a preservação ambiental, a justiça social e a eficiência econômica. Somente assim, a organização poderá impactar positivamente a longo prazo, contribuindo para sustentabilidade organizacional e para Agenda 2030.

3 METODOLOGIA

Sob a ótica deste trabalho, para atingir o objetivo geral proposto, e responder ao problema de pesquisa, foi realizada uma pesquisa qualitativa. Ao optar por uma abordagem qualitativa, busca-se explorar as nuances, os significados subjacentes e as interações que moldam os processos e padrões observados a partir dos dados coletados, favorecendo a descoberta de novos *insights* que contribuem para o desenvolvimento teórico. Esse tipo de pesquisa permite localizar o observador no mundo, através de um conjunto de práticas interpretativas e materiais (Creswell, 2010;2013; Denzin;Lincoln, 2018).

Considerando que ainda não há um corpo teórico consolidado sobre a temática ora proposta (Ferreira et al., 2020; Ferreira; Shigaki; Gonçalves, 2022) e que para o desenvolvimento do modelo teórico foi preciso gerar proposições iniciais e identificar conceitos-chaves fundamentais para a construção de suas relações, houve uma demanda por uma investigação mais profunda. Sendo assim, esta pesquisa possui caráter exploratório-descritivo.

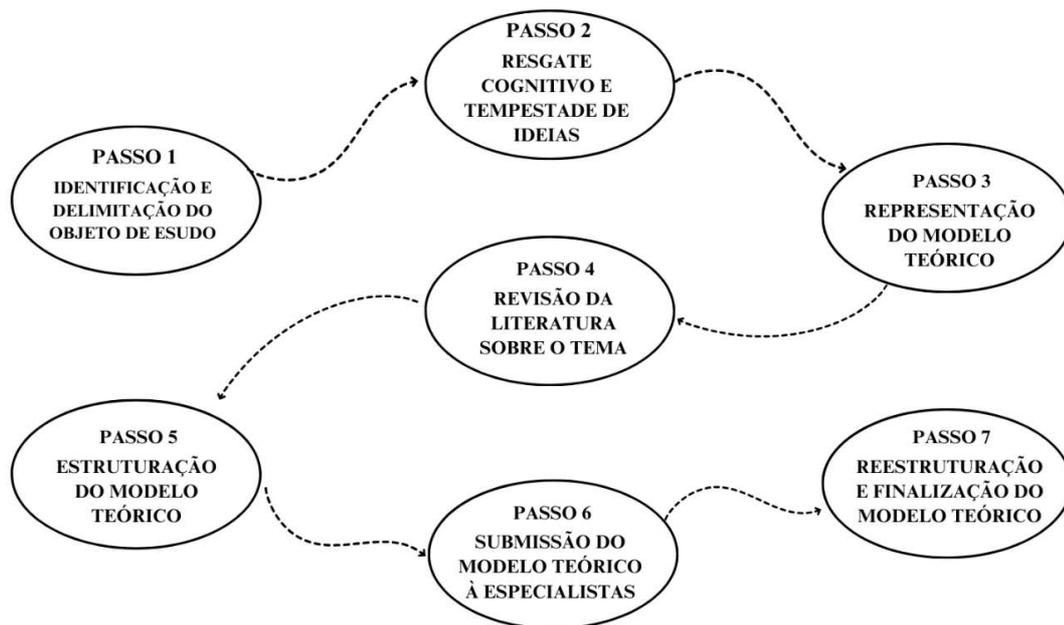
Para Zanella (2013) a pesquisa qualitativa e exploratória tem como finalidade ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno. Assim, pode ser utilizada quando o tópico é novo, sendo necessário explorar e descrever fenômenos ou desenvolver teorias (Morse, 1991; Creswell,2010). A pesquisa descritiva, possui como objetivo principal descrever características de determinado fenômeno ou, então, estabelecer relações entre variáveis, visando descobrir a existência de associações entre elas (Zanella, 2013; Silva;Menezes,2005). Quando combinadas – exploratória e descritiva –, são investigações em que habitualmente os pesquisadores sociais realizam quando estão preocupados com a atuação prática (Gil A.,2002).

Definida a natureza qualitativa, exploratória e descritiva da investigação, foi proposto um modelo teórico como objetivo. De acordo com Souza Filho e Struchiner (2021), modelos teóricos constituem um papel crucial nas pesquisas científicas, pois são representações simplificadas da realidade, delimitando questões específicas. Atuam como guias metodológicos e conceituais, orientando desde a formulação das questões de pesquisa até a interpretação dos resultados obtidos. Além disso, como proporcionam uma base sólida de fundamentação teórica, contribuem significativamente para a reprodutibilidade e transparência dos estudos, permitindo que outros pesquisadores compreendam e repliquem os resultados de forma consistente.

A construção do modelo teórico proposto foi baseada no passo a passo elencado por Souza Souza Filho e Struchiner (2021), demonstrado na Figura 4. Isto se justifica, pois, além

de oferecer uma base sólida, garantindo maior reprodutibilidade e transparência, o modelo destes autores está alinhado com a intenção de oferecer uma contribuição confiável e replicável no campo de estudo. Desta forma, ao adotar essa abordagem, esta pesquisa se beneficia de uma fundamentação teórica que une profundidade acadêmica e aplicabilidade prática, elementos essenciais para a construção de um modelo capaz de guiar e dar estrutura à investigação proposta.

Figura 4: Passo a passo para elaboração de Modelos Teóricos



Fonte: (Souza Filho; Struchiner, 2021)

O passo 1 – Identificação e Delimitação do Objeto de Estudo, é o momento inicial do processo, no qual se realiza uma análise cuidadosa para identificar o problema de pesquisa que será abordado pelo modelo teórico. É uma etapa fundamental, e serve como base para as demais. Além de considerar a relevância do problema, é preciso avaliar a viabilidade em termos de recursos disponíveis, tempo e conhecimento prévio, delimitando os limites e fronteiras do tema investigado, formulando perguntas específicas que orientem a investigação. Isto permite estabelecer um escopo da pesquisa relevante e aplicável, evitando generalizações excessivas (Souza Filho; Struchiner, 2021). No presente trabalho, este passo foi realizado previamente, tendo sido definido como objeto de estudo o *mindset* individual no contexto empresarial com foco em sustentabilidade.

No **Passo 2 – Resgate Cognitivo e Tempestade de Ideias**, o pesquisador é incentivado a realizar um resgate cognitivo envolvendo a reflexão e a busca ativa por conhecimentos prévios relacionados ao objeto de estudo definido. Este resgate pode incluir revisão da literatura, análise de estudos anteriores, consulta a teorias relevantes e reflexões que podem contribuir para a compreensão do problema em questão (Souza Filho; Struchiner, 2021). É um processo criativo pelo qual o investigador é encorajado a gerar uma vasta quantidade de ideias, conceitos, suposições relacionadas ao objeto de estudo, sem se preocupar com a organização ou validação destas concepções. O intuito é estimular a criatividade e permitir que novas perspectivas e abordagens sejam consideradas na construção do modelo teórico. A combinação destes dois elementos amplia a compreensão do problema, identifica lacunas no conhecimento existente e gera *insights* que podem enriquecer ainda mais o *framework* (Souza Filho; Struchiner, 2021).

No contexto desta investigação, este passo ocorreu através de pesquisas bibliográficas – considerado um processo sistemático de busca, identificação, seleção e análise de informações relevantes em fontes bibliográficas como artigos, livros, teses e dissertações (Silva; Menezes, 2005; Zanella, 2013) – mais genéricas visando à construção do Referencial Teórico.

Como ferramentas de pesquisas para esta etapa, foram utilizadas diversas plataformas. E, embora não tenham sido definidos parâmetros temáticos, linguísticos, ou cronológicos, e tenham sido admitidos materiais provenientes de artigos, livros, periódicos, dissertações, teses, entre outros, os documentos pesquisados se referiam à temática estudada, e foram selecionados a partir de palavras-chave como: : “*mindset*”; “*mindset theory*”, “*mindset and individual*”, “*mindset, behavior*”, “*mindset and organization*”, “*types of mindset*”, “*sustainable mindset*”, “teoria do *mindset*”, “*mindset e indivíduos*”, “*mindset organizacional*”, “*mindset sustentável*”, “tipos de *mindset*”, “sustentabilidade organizacional”, “desenvolvimento sustentável”, “macroambiente social”, “teorias do comportamento”, “comportamento sustentável”, “comportamento organizacional”, “*Organizational sustainability*”, “*Sustainable development*”, “*Social macroenvironment*”, “*Behavior theories*”, “*Sustainable behavior*”, “*Organizational behavior*”, entre outras. Salienta-se que a escolha da manutenção da palavra “*mindset*” mesmo em pesquisas no idioma português, foi proposital, já que essa é de fato a denominação do conceito estudado, e sua tradução literal poderia comprometer os resultados encontrados.

No **Passo 3 – Representação Gráfica do Modelo Teórico**, o investigador é orientado a definir a forma de reprodução mais adequada do modelo teórico desenvolvido. Sugere-se considerar uma representação gráfica, pois essa abordagem visual pode facilitar a compreensão

e interpretação do framework, tanto para o pesquisador, quanto para os leitores. Esta ilustração pode assumir diferentes formas, como diagramas, mapas conceituais, redes de conceito ou modelos visuais, com intuito de organizar e representar as relações entre os elementos do modelo de forma mais clara e acessível, permitindo uma visualização mais intuitiva das conexões e interações existentes entre os conceitos (Souza Filho;Struchiner, 2021).

Levando isto em consideração e tendo em vista que uma representação visual pode ser útil para identificação de lacunas ou inconsistências do modelo, foi criado um desenho (Figura 8) capaz de expressar o raciocínio lógico desenvolvido com base na literatura e proposições feitas, comunicando de maneira mais eficaz as descobertas e conclusões da pesquisa (Souza Filho; Struchiner, 2021), e visando tornar o modelo mais acessível, compreensível e atraente.

O Passo 4 – Revisão da Literatura Sobre o Tema, tem como objetivo ampliar o conhecimento sobre como a temática de pesquisa está sendo abordada na literatura acadêmica, aprofundar o repertório de conhecimentos e ajustar variáveis, conceitos, dimensões e/ou constructos do modelo teórico em desenvolvimento. Neste sentido, essa etapa contribui para identificar lacunas, compreender as abordagens teóricas e metodológicas utilizadas por outros pesquisadores, situar o próprio estudo dentro de um contexto mais amplo da área de pesquisa e subsidiar informações a serem usadas nas criações de proposições. Ressalta-se que não se limita a coleta de dados, envolvendo uma análise crítica e reflexiva dos estudos encontrados, avaliando a relevância, qualidade e contribuição para o tema em questão. Essa interação entre conhecimentos prévios e novos, permite ao pesquisador construir uma base sólida de entendimento e fundamentação teórica avançando nas pesquisas (Souza Filho;Struchiner, 2021).

No contexto do estudo ora construído, para realizar esta etapa, foi realizada uma segunda pesquisa bibliográfica mais específica, com intuito de conferir maior robustez teórica ao modelo, e identificar artigos de pesquisa que explorem as interações entre sustentabilidade organizacional, *mindsets* e comportamentos, a partir de publicações recentes na área de negócios, com foco na língua inglesa.

Para realizar esta busca, utilizou-se uma consulta estruturada que abrangeu os títulos, resumos e palavras-chave de artigos acadêmicos, presentes no site Google Acadêmico™ e na plataforma Scopus, os quais se diferenciam em suas características e se complementam de maneira eficaz. Enquanto o Google Acadêmico™ oferece maior acessibilidade e uma base de dados diversificada, a Scopus complementa essa abordagem com um foco maior na qualidade e profundidade das fontes acadêmicas.

O Google Acadêmico™ foi escolhido pela sua acessibilidade, interface intuitiva e gratuidade, tornando-o uma excelente opção para aqueles que buscam uma ampla variedade de fontes acadêmicas. Sua abrangente indexação somada aos recursos como métricas de citação e ferramentas de pesquisa personalizáveis, permite avaliar a relevância dos trabalhos encontrados, o que o torna valioso para quem busca literatura acadêmica atualizada e fácil acesso (Mugnaini; Strehl, 2008).

Por outro lado, a plataforma Scopus foi escolhida pela alta qualidade das fontes que oferece e pelos recursos avançados de pesquisa. Sua plataforma permite localizar fontes específicas de maneira mais eficiente e organizar as referências de forma sistemática, sendo especialmente útil quando se lida com uma grande quantidade de palavras-chave. A presença de materiais revisados por pares garante a credibilidade das informações, enquanto a atualização constante do acervo assegura que a pesquisa esteja alinhada aos mais recentes avanços na área (Burnham, 2006).

A consulta focou em palavras chaves relacionadas a quatro grupos principais – sustentabilidade organizacional, *mindset* e comportamentos; *mindset* e sustentabilidade; comportamento organizacional; alinhamento entre atitudes e comportamentos e sustentabilidade – sendo elas: *organizational sustainability, corporate sustainability; organizational guideline; corporate guidelines; organizational policies; corporate policies; mindset; mental models; thinking pattern; cognitive framework;; attitudes; employee attitudes; organizational attitudes; sustainability mindset; pro-sustainability mindset; sustainability thinking; filter; decision filter; cognitive filter; behavior; organizational behavior; employee behavior; implementation; strategy implementation; organizational implementation; organizational sustainability; corporate sustainability; alignment; fit; integration; mindset; attitudes; behaviors.*

Além disso para refinar os resultados, a pesquisa foi delimitada a artigos científicos publicados entre 2017 e 2024, na área de negócios, escritos em inglês. Evidencia-se que o ano de 2017 foi escolhido devido ao fato do livro Carol Dweck, “*Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso*”, o qual estrutura de maneira mais concreta o termo *mindset*, ter sido lançado em 2017, permitindo capturar a evolução e impacto do conceito desde sua popularização, refletindo as tendências e avanços mais recentes na área.

Considerando os parâmetros acima, realizou-se a seguinte consulta: TITLE-ABS-KEY ((("organizational sustainability" OR "corporate sustainability") AND ("organizational guidelines" OR "corporate guidelines" OR "organizational policies" OR "corporate policies")

) OR (("mindset" OR "mental models" OR "thinking pattern" OR "cognitive framework") AND ("attitude" OR "attitudes" OR "employee attitudes" OR "organizational attitudes")) OR (("sustainability mindset" OR "pro-sustainability mindset" OR "sustainability thinking") AND ("filter" OR "decision filter" OR "cognitive filter")) OR (("behavior" OR "organizational behavior" OR "employee behavior") AND ("implementation" OR "strategy implementation" OR "organizational implementation") AND ("organizational sustainability" OR "corporate sustainability")) OR (("alignment" OR "fit" OR "integration") AND ("mindset" OR "attitudes" OR "behaviors") AND ("organizational sustainability" OR "corporate sustainability"))) AND PUBYEAR > 2017 AND PUBYEAR < 2025 AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English"))

Com os dados selecionados e organizados, para construir uma lógica sistemática capaz de estabelecer os fundamentos teóricos para a criação do modelo proposto, foi criado um estágio intermediário, entre o passo 4 e o passo 5. Nele foi realizada uma **análise de conteúdo** dos dados encontrados. Esta técnica busca identificar padrões, temas, significados e relações dentro do material analisado, através de mensagens, categorias temáticas, entre outros, para descobrir um sentido por trás do discurso aparente (Bardin,1977;2011).

Embora existam diferentes classificações de análise de conteúdo, a análise categorial vem sendo mais utilizada. Ela propõe, a partir do desmembramento dos textos em unidades, que os dados sejam agrupados em categorias, passando por um processo de exame, classificação e revisão, com base na frequência de presença ou ausência de itens de sentido (Cardoso; Olivera; Ghelli, 2021).

Para este estudo, com base na revisão da literatura realizada no referencial teórico e no passo 4, utilizou-se o Excel™ como ferramenta de apoio para criação de quadros, fichamentos, gráficos, organizações das leituras e categorizações para análises, foram definidas categorias *à priori*, com base nas relações observadas nas pesquisas realizadas. Estas categorias foram divididas em dois níveis: macro e micro.

As macros categorias, são divididas em duas: Possíveis Causas e Possíveis Efeitos. As possíveis causas são aquelas que podem motivar o início de um processo, um movimento ou algo relacionado. Os possíveis efeitos são os desdobramentos, resultados, saídas do que foi iniciado pelas possíveis causas. O termo “possíveis” foi utilizado porque este é um trabalho qualitativo e não pretende comprovar estatisticamente a causalidade ou efeito de algo, tendo sido construídas relações teóricas para a proposição do modelo.

Já as micro categorias detalham os componentes específicos dentro do modelo de análise, explicando como as macros categorias (resultados de ou resultam em) contribuem para a compreensão dos agentes envolvidos nas relações estudadas. Elas permitem uma visão mais clara das interações entre os elementos do modelo e das proposições que serão analisadas ao longo da pesquisa. Dessa forma, foram definidas quatro micro categorias, a saber: *mindset* pró-sustentabilidade, comportamento sustentável, empresa sustentável e macroambiente social. Elas ajudam a elucidar de maneira mais precisa como os fatores internos e externos se interconectam, influenciam e são influenciados, proporcionando uma análise mais profunda do processo de adoção e consolidação de práticas sustentáveis. Vale destacar que o macroambiente social considera toda dinâmica política, cultural e econômica também, porque aqui, entende-se que tanto a política, quanto a cultura e a economia são manifestações sociais. O Quadro 5 apresenta o resumo das macro e micro categorias a serem exploradas no modelo proposto.

Quadro 5: Resumo das categorias de análise

MACRO CATEGORIAS		MICRO CATEGORIAS	
Categoria	Descrição	Categoria	Descrição
POSSÍVEL CAUSA	Aquilo que pode ser o motivo de início de um processo	<i>Mindset</i> pró-sustentabilidade	Sustentabilidade como algo que faz sentido internamente para o indivíduo; um valor de vida
		Comportamento sustentável	Ações e decisões pautadas em valores sustentáveis
POSSÍVEL EFEITO	Possível produto/saída/resultado derivado de determinada causa	Empresa sustentável	Diretrizes, processos, produção, políticas e práticas de base sustentável
		Macroambiente social	Espaço de vida fora da empresa

Fonte: a autora (2025)

Com base nessas macro e micro categorias, formaram-se as categorias finais: *mindset* pró-sustentabilidade como possível causa; *mindset* pró-sustentabilidade como possível efeito; comportamento sustentável como possível causa; comportamento sustentável como possível

efeito; empresa sustentável como possível causa; empresa sustentável como possível efeito; macroambiente como possível causa e; macroambiente como possível efeito. Essas categorias finais são explicadas a fundo no item 4.1 de Apresentação e Análise dos dados.

Em seguida, foi realizado o **Passo 5 – Estruturação do Modelo Teórico**. De acordo com Souza Filho e Struchiner (2021), nesta fase, o foco está na definição clara das relações entre os elementos do modelo, na hierarquização dos conceitos e na elaboração de uma representação descritiva, capaz de teorizar e explicar a arquitetura do modelo desenhado, anteriormente, no passo 3.

Durante esta etapa, o pesquisador revisa e ajusta as variáveis, conceitos, dimensões e/ou constructos do modelo, de acordo com as informações e evidências reunidas na revisão da literatura, bem como constrói de relações de significado entre conceitos aparentemente distintos. É importante garantir a coerência interna do modelo, assegurando que as relações entre os elementos sejam lógicas e consistentes com a teoria subjacente. Logo, esse estágio é fundamental para consolidar e aprimorar o modelo teórico, preparando-o para ser testado empiricamente e contribuindo para avanços acumulativos na ciência (Souza Filho; Struchiner, 2021).

Para este trabalho, foi criado um modelo teórico com intuito de observar a o papel do *mindset* pró-sustentabilidade como um fator crítico no processo de internalização de valores sustentáveis no contexto empresarial. Desta maneira a adoção de um *mindset* orientado para a sustentabilidade não apenas molda comportamentos individuais, como também influencia diretamente a estrutura organizacional, os processos e estratégias das empresas. Com isto, os comportamentos individuais e corporativos se alinham em um compromisso genuíno com a preservação ambiental, a justiça social e a eficiência econômica, promovendo uma consolidação mais eficaz da SO.

Construído o modelo, pode-se seguir para o Passo 6 – **Submissão do Modelo Teórico à Especialistas**. Essa etapa é crucial para obter feedback e validação do modelo, bem como para identificar possíveis ajustes ou melhorias a serem feitas. Durante este estágio, os profissionais renomados na temática são convidados para revisar o modelo, analisar a estrutura, as relações entre os elementos, a consistência teórica e a relevância para a área de estudo. Esses especialistas podem oferecer *insights* valiosos, sugestões de aprimoramento, críticas construtivas e validações que contribuem para a robustez e a qualidade do modelo teórico, o que enriquece a pesquisa e fortalece a base teórica do estudo, preparando o modelo para etapas subsequentes da investigação (Souza Filho; Struchiner, 2021).

Para cumprir esta etapa foram definidos três especialistas, todos da Administração, sendo um especialista em Gestão de Pessoas/Comportamento Organizacional e Sustentabilidade, outro na área de Estratégia/Sustentabilidade e outro focado em avaliar a metodologia do modelo. Em seguida, o modelo foi enviado por e-mail, solicitando-se as contribuições em formato de relatório de livre criação.

A partir do feedback dos especialistas e com base em uma análise crítica sobre o que é viável para o modelo, foi possível dar continuidade ao **Passo 7 – Reestruturação e Finalização do Modelo Teórico** (Souza Filho; Struchiner, 2021). Nesta etapa, foram realizados ajustes finos na metodologia do modelo; melhorias nas explicações em algumas seções do Referencial; redução de proposições teóricas com ideias secundárias; reestruturação nas categorias de análise de conteúdo e; reconfiguração da explicação do modelo, visando tornar mais clara algumas relações que não haviam sido compreendidas com facilidade.

4 PROPONDO O MODELO: ESTRUTURA E DESENVOLVIMENTO

Neste momento, será desenvolvido o modelo teórico com base no diagrama criado e nos textos analisados. Para facilitar a compreensão, a subseção está estruturada em quatro partes. Primeiramente, são apresentados os dados e as categorias de análise que fundamentam o modelo. Em seguida as correlações estabelecidas entre os elementos do modelo, foram analisadas separadamente, permitindo uma visão mais clara das inter-relações. Essa abordagem progressiva facilita a compreensão da lógica do modelo e sua implementação. Na terceira etapa, foi construído o raciocínio do modelo como um todo, descrevendo-se as estruturas e detalhando seus componentes. Por fim, foram trazidas possíveis ações para aplicação do modelo nas organizações.

4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para estabelecer uma lógica sistemática que fundamentasse a criação do modelo proposto, foi realizada uma análise de conteúdo dos documentos coletados e organizados anteriormente. Esse estágio intermediário, situado entre o passo 4 e o passo 5, teve como objetivo identificar padrões, temas e significados nos dados coletados, explorando-se relações dentro do material analisado, baseando-se na frequência de presença ou ausência de itens consideráveis (Bardin, 1977; 2011; Cardoso; Oliveira; Ghelli, 2021).

Utilizando-se das macro e micro categorias de análise propostas no Quadro 5, tem-se que a primeira categoria final seria o ***mindset* pró-sustentabilidade enquanto causa**. Ela se refere ao papel desse *mindset* como criador do valor individual “sustentabilidade”, se tornando impulsionador, estimulador, motivador de comportamentos que refletem esse valor em qualquer contexto. Quando os indivíduos desenvolvem essa mentalidade, tornam-se naturalmente inclinados a adotar ações que minimizam impactos negativos e potencializam benefícios ambientais, sociais e econômicos (Rimanoczy, 2021). No contexto organizacional, esse *mindset* estimula a criação de políticas sustentáveis, a reestruturação de processos e a construção e consolidação de uma cultura corporativa alinhada à sustentabilidade, podendo até gerar mudanças estruturais que transcendem a empresa e impactam o mercado e a sociedade como um todo (Kuzma; Silva, 2017; Pellegrini, Rizzi e Frey, 2018; Ruiz-Pérez Leo; Ormazabal, 2021).

A segunda categoria final –**mindset pró-sustentabilidade enquanto efeito** – refere-se ao *mindset* enquanto resultado de algum estímulo anterior. Ela engloba os elementos que impulsionam indivíduos e organizações a internalizarem valores sustentáveis e, conseqüentemente, adotar comportamentos alinhados à sustentabilidade. Esses estímulos podem ser internos ao indivíduo e às organizações, como valores pessoais, culturais e experiências individuais, ou externos, do macroambiente social, como políticas públicas, regulamentações ambientais, pressões sociais e tendências de mercado. Assim, o desenvolvimento do *mindset* pró-sustentabilidade não ocorre isoladamente, mas como resultado de um contexto mais amplo que influencia percepções, decisões e ações (Kuzma; Silva, 2017; Pellegrini, Rizzi e Frey, 2018; Ruiz-Pérez; Lleo; Ormazabal, 2021; Donaldson; Villalobos, 2024).

A terceira categoria final seria o **comportamento sustentável como possível causa** e refere-se ao comportamento enquanto motivo da implementação da SO, da consolidação e/ou transformação do *mindset* pró-sustentabilidade e do surgimento de tendências e normas no macroambiente social. Colaboradores engajados com a sustentabilidade, tendem a definir suas escolhas e decisões com base nesta causa, resultando em práticas organizacionais sustentáveis, e por conseguinte, transformações nas diretrizes, cultura, políticas, estratégias organizacionais, e até mesmo, nos relacionamentos com os *stakeholders* (Polman; Brattacharya, 2016; Popova *et.al*, 2023); ou seja, motivo de ativação da sustentabilidade na empresa e no macroambiente

Além disso, mesmo se mentalidade do indivíduo ainda não estiver alinhada à sustentabilidade, à medida em que ele se vê obrigado a se comportar de determinada forma por conta de direcionamentos da empresa sustentável, ele pode começar a internalizar valores e crenças sustentáveis pela frequência com que precisa se comportar de determinada forma e/ou pelo construção interna de sentido desse comportamento que teve início por obrigação, consolidando e/ou transformando um *mindset* pró-sustentabilidade (Pellegrini; Rizzi; Frey, 2018; White; Habib; Hardisty, 2019; Dahiya, 2020; Rimanoczy, 2020). Reforça-se que esse processo de mudança comportamental e estrutural não se limita ao ambiente corporativo, expandindo sua influência para além da esfera laboral, atingindo o macroambiente social (Visser; Crane, 2010; (Olaleye; Abdurrashid; Mustapha, 2024)

A quarta categoria final é o **comportamento sustentável como possível efeito**. Esses comportamentos resultam da interação entre fatores internos, como o *mindset* e as competências dos colaboradores e, fatores externos, como o suporte organizacional, as normas e todo o macroambiente social. Dessa forma, o *mindset* pró-sustentabilidade como possível causa,

motiva comportamentos sustentáveis como possível efeito. Além disso, toda a dinâmica da empresa sustentável e o macroambiente social, ambos enquanto possível causa, também estimulam o possível efeito/resultado do comportamento sustentável. Isso porque o comportamento é construído quando o *mindset* e as competências individuais encontram um ambiente organizacional favorável (Buhr; Harms; Schaltegger, 2023).

A quinta categoria final reside na **empresa sustentável como possível causa**. A empresa, através de sua cultura organizacional sustentável, promove a transformação do *mindset* dos colaboradores, impulsionando comportamentos mais sustentáveis (Canning et al., 2020; Buhr; Harms; Schaltegger, 2023). Ela pode estimular o *mindset* por meio de estímulos informacionais – principalmente – e isso pode ativar comportamentos sustentáveis. Ela também pode já atuar diretamente no comportamento, a medida em que define regras, processos, entre outros, a serem seguidos obrigatoriamente, na rotina do indivíduo. Tudo isso, pode aumentar o engajamento de seus funcionários por meio de treinamentos, comunicação transparente, liderança e recompensas, consolidando as mudanças nos comportamentos e nas interações sociais, favorecendo a internalização de crenças e valores sustentáveis (Buhr; Harms; Schaltegger, 2023; Kammeyer-Mueller; Rubenstein, 2024). Também, a partir de mudanças nas estruturas internas e nas relações com o macroambiente social, as tendências sociais e políticas mais amplas podem sofrer alteração por influência da empresa sustentável (Ruiz-Pérez; Lleo; Ormazabal, 2021)

A sexta categoria final é a **empresa sustentável como possível efeito** – o ponto de partida para uma empresa sustentável encontra-se na implantação dos pilares da sustentabilidade em suas diretrizes, propósitos, práticas e cultura organizacional (Weerts, Vermeule; Witjes, 2018; Jaich, 2022; Ali et al., 2024; Ahuja et al., 2019; Zhang et al., 2020). Sendo assim, os comportamentos sustentáveis adotados pelos colaboradores podem modificar práticas, hábitos, normas e interações sociais dentro da organização, gerando transformações nas diretrizes e na própria cultura organizacional (Polman; Brattacharya, 2016; Weerts; Vermeulen ; Witjes, 2018; Zhang et al., 2020). Assim como as pressões e exigências do macroambiente social, também podem gerar alterações nas práticas internas organizacionais, alinhando-as cada vez mais com as expectativas externas e as tendências de sustentabilidade (Franco, 2021; Buhr; Harms; Schaltegger, 2023; Kammeyer-Mueller; Rubenstein, 2024).

A sétima categoria final relaciona-se ao **macroambiente social como possível causa** – o macroambiente social, por meio de pressões, transformações sociais, legislações, tendências, pode exigir das organizações determinadas práticas sustentáveis, e/ou influenciar as crenças,

percepções, atitudes dos colaboradores, o que resulta na transformação do *mindset*, do comportamento e/ou no surgimento de empresas mais sustentáveis (Visser; Crane, 2010; Franco,2021;Buhr; Harms; Schaltegger, 2023; Kammeyer-Mueller; Rubenstein, 2024).

Por fim, a última categoria final reside na percepção do **macroambiente social como possível efeito** que ocorre quando práticas sustentáveis consolidadas se tornam normativas, tendem a modificar padrões de trabalho, consumo e relacionamento dos contextos sociais e econômicos mais amplos. Além disso, pode ser resultado de processos e transformações sociais devido à existência de um *mindset* pró-sustentabilidade coletivo bem desenvolvido (Visser; Crane, 2010; Franco,2021; Buhr; Harms; Schaltegger, 2023; Kammeyer-Mueller; Rubenstein, 2024).

O quadro 6, apresenta um resumo da análise realizada na proposição dessas categorias finais, com suas respectivas definições e inter-relações, de forma a proporcionar uma visão clara e estruturada das variáveis que foram analisadas ao longo da pesquisa, facilitando a interpretação dos dados e a construção do modelo.

Quadro 6: Quadro resumo da análise de conteúdo

CATEGORIA FINAL	DESCRIÇÃO
<i>Mindset</i> pró-sustentabilidade como possível causa	O <i>mindset</i> pró-sustentabilidade impulsiona comportamentos sustentáveis e transforma a cultura organizacional, impactando o mercado e a sociedade.
<i>Mindset</i> pró-sustentabilidade como possível efeito	O <i>mindset</i> pró-sustentabilidade surge de estímulos internos (valores, experiências) e externos (políticas, pressões sociais), levando à internalização de valores sustentáveis e comportamentos alinhados.
Comportamento sustentável como possível causa	Comportamentos sustentáveis transformam práticas organizacionais, ativam novos <i>mindsets</i> e geram mudanças na cultura e nos relacionamentos com <i>stakeholders</i> .
Comportamento sustentável como possível efeito	O comportamento resulta da interação entre fatores internos (<i>mindset</i> , competências) e externos (suporte organizacional, normas sociais, macroambiente).

(continua...)

(...continuação)

Empresa sustentável como possível causa	A cultura organizacional sustentável transforma o <i>mindset</i> dos colaboradores e estimula comportamentos sustentáveis, bem como ativa comportamentos sustentáveis por meio de normas internas, além de promover transformações no macroambiente.
Empresa sustentável como possível efeito	O <i>mindset</i> e comportamento dos indivíduos alinhados à sustentabilidade podem estimular mudanças na empresa, bem como movimentos do macroambiente social.
Macroambiente como possível causa	Pressões sociais e legislativas exigem ajustes organizacionais, podem estimular comportamentos sustentáveis e mudança de <i>mindset</i> , impulsionando a sustentabilidade.
Macroambiente como possível efeito	Empresas sustentáveis e indivíduos com mentalidade e comportamento sustentáveis podem estimular mudanças sociais.

Fonte: a autora (2025) adaptado de Visser e Crane (2010), Polman e Brattacharya (2016), Kuzma e Silva (2017); Pellegrini, Rizzi e Frey (2018), Weerts, Vermeule e Witjes (2018), White; Habib; Hardisty, 2019, Dahiya (2020), Rimanoczy (2021), Ruiz-Pérez, Lleo e Ormazabal (2021), Franco (2021), Popova *et.al* (2023), Buhr, Harms e Schaltegger (2023), Jaich (2022), Ali *et.al* (2024), Donaldson e Villalobos (2024), Kammeyer-Muellere Rubenstein (2024)

Essa análise dos itens enquanto possíveis causas ou possíveis efeitos foram a base para as proposições no modelo que estão representando as relações entre as micro categorias de análise. Para aprofundar nas relações propostas, elas serão apresentadas separadamente para, posteriormente, ser apresentado o modelo final.

O Quadro 7, mostra os textos utilizados na criação do modelo proposto, conforme todos os filtros apresentados na metodologia.

Quadro 7: Textos usados para análise das relações do modelo

AUTORES	ANO	TÍTULO
Berger e Luckman	1966	The Reality of Everyday Life
Tajfel	1974	Social identity and intergroup behaviour. Social science information
Thomas,P	1974	Environmental analysis for corporate planning
Elkington,	1997	Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business
Prochaska e Velicer	1997	The transtheoretical model of health behavior change
Strebel	1999	Why Do Employees Resist Change?
Bandura	2001	Social cognitive theory
Azapagic	2003	Systems approach to corporate sustainability: a general management framework
Van Marrewijk e Werre	2003	Multiple levels of corporate sustainability
Dimaggio e Powell	2005	A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais
Colbert e Urucz	2007	Three Conceptions of Triple Bottom Line Business Sustainability and the Role for HRM
Steg	2009	Encouraging pro-environmental behavior: An integrative review and research agenda.
Cheng, Fet e Holmen	2010	Using a hexagonal balanced scorecard approach to integrate corporate sustainability into strategy
Visser e Crane	2010	Corporate sustainability and the individual: Understanding what drives sustainability professionals as change agents

(continua...)

(...continuação)

Munck, Munck e Borim-de-Souza	2011	Sustentabilidade organizacional: a proposição de um framework representativo do agir competente para seu acontecimento
Sloan, Klingenberg e Rider	2013	Towards sustainability: Examining the drivers and change process within SMEs
Klößner	2013	A comprehensive model of the psychology of environmental behaviour—A meta-analysis
Robbins	2014	Comportamento organizacional
Belink	2016	A terceira geração da sustentabilidade empresarial
Polman e Bhattacharya	2016	Engaging employees to create a sustainable business.
Kassel, Rimanoczy e Mitchell	2016	The sustainable <i>mindset</i> : Connecting being, thinking, and doing in management education
Baumgartner e Rauter	2017	Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization
Dweck	2017	<i>Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso.</i>
Huber e Hirsch	2017	Behavioral Effects of Sustainability-Oriented Incentive Systems
Kuzma e Silva	2017	Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática
Rego, Cunha e Polônia	2017	Corporate Sustainability: A View From the Top
Pellegrini, Rizzi e Frey,	2018	The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability.
Weerts, Vermeule e Witjes	2018	On corporate sustainability integration research: Analyzing corporate leaders' experiences and academic learnings from an organizational culture perspective

(continua...)

(...continuação)

Ahuja et al.	2019	Do human critical success factors matter in adoption of sustainable manufacturing practices? An influential mapping analysis of multi-company perspective
White, Habib e Hardisty	2019	"How to SHIFT Consumer Behaviors to Be More Sustainable: A Literature Review and Guiding Framework,
Canning <i>et.al</i> , 2020	2020	Cultures of genius at work: Organizational <i>mindsets</i> predict cultural norms, trust, and commitment
Dahiya	2020	Does organizational sustainability policies affect environmental attitude of employees? The missing link of green work climate perceptions
Lee	2020	Achieving corporate sustainability performance: The influence of corporate ethical value, and leader-member exchange on employee behaviors and organizational performance
Rimanoczy	2020	The sustainability <i>mindset</i> principles: A guide to developing a <i>mindset</i> for a better world
Zhang et al.	2020	Does one bad apple ruin a firm's green brand image? Examining frontline service employees' environmentally irresponsible behaviors
Franco	2021	The influence of the external and internal environments of multinational enterprises on the sustainability commitment of their subsidiaries: A cluster analysis
Murphy e Reeves	2021	Personal and organizational <i>mindsets</i> at work
Oftedal et al.	2021	Perspectivas de Sustentabilidade.

(continua...)

(...continuação)

Ruiz-Pérez, Lleo e Ormazabal	2021	Employee sustainable behaviors and their relationship with Corporate Sustainability: A Delphi study
Almada et al.	2022	Desenvolvimento de um projeto de extensão multidisciplinar para implementação da sustentabilidade organizacional em pequenas empresas: o caso SustentaJF
Jaich	2022	Linking environmental management and employees' organizational identification: The mediating role of environmental attitude
Bhattacharya et al.	2023	Corporate purpose and employee sustainability behaviors
Buh, Harms e Schaltegger	2023	individual change agents for corporate sustainability transformation: a systematic literature review
Popova et al.	2023	Assessment of relationships between smart technologies, corporate sustainability, and economic behavior of companies
Wijethilake, Upadhaya e Lama	2023	The role of organizational culture in organizational change towards sustainability evidence from the garment manufacturing industry
Ali et al.	2024	Green HRM practices and corporate sustainability performance
Bilderback	2024	Integrating training for organizational sustainability: the application of Sustainable Development Goals globally
Donaldson e Villalobos	2024	Positive <i>mindset</i> : PsyCap's roles in PERMA+4 and positive organizational psychology, behavior, and scholarship 2.0

(continua...)

(...continuação)

Kammeyer-Mueller e Rubenstein	2024	The Role of Attitudes in Work Behavior
Maheshwari, Kaur e Renwick	2024	Green Human Resource Management and Green Culture: An Integrative Sustainable Competing Values Framework and Future Research Directions
Olaleye, Abdurrashid e Mustapha	2024	Organizational sustainability and TQM practices in hospitality industry: employee-employer perception
Rasoolimanesh, Chee e Ragavan	2024	From <i>Mindset</i> to Practice: How Employees' Attitudes Impact Tourism Businesses' Sustainability Practices

Fonte: a autora (2025)

É possível perceber que foi usada uma ampla gama de literatura sobre *mindset*, comportamento, sustentabilidade organizacional e macroambiente para se trazer robustez ao modelo teórico apresentado, abordando todas as variáveis e relações consideradas de forma embasada cientificamente. Segue a apresentação do modelo.

4.2 RELAÇÕES E PROPOSIÇÕES DO MODELO

A construção de uma cultura organizacional voltada para a sustentabilidade depende da interação dinâmica entre a empresa, *mindset* pró-sustentabilidade dos indivíduos e comportamentos sustentáveis adotados no dia a dia (Pellegrini; Rizzi; Frey, 2018; Canning *et.al*, 2020; Rasoolimanesh; Chee; Ragavan, 2024). Esses três elementos estão interligados: o contexto organizacional influencia diretamente o *mindset* dos indivíduos, e por sua vez, esse *mindset* pró sustentabilidade pode favorecer comportamentos sustentáveis.

A relação entre o contexto organizacional e o *mindset* dos indivíduos é direta, pois a cultura, as políticas e as práticas adotadas pela empresa podem moldar as crenças, atitudes e valores dos indivíduos (Polman; Bhattacharya, 2016; Bhattacharya et al., 2023; Kammeyer-Mueller; Rubenstein, 2024). Ao adotar práticas e princípios sustentáveis, a empresa cria um ambiente que influencia como os funcionários percebem a sustentabilidade, alinhando seu

mindset aos valores da organização (Weerts; Vermeulen; Witjes, 2018; Pellegrini; Rizzi; Frey, 2018; Jaich, 2022). Somado a isso, a relação entre a empresa sustentável e os comportamentos sustentáveis pode percorrer um caminho mais indireto, pois pode depender do desejo genuíno de adotar a sustentabilidade (Bhattacharya et al., 2023), através da mudança de *mindset*. Ou seja, o comportamento sustentável aparece como consequência direta do *mindset* pró-sustentabilidade que foi ativado por meio das ações organizacionais, mas como consequência indireta das ações organizacionais.

Para que esse processo seja efetivo, é essencial que os princípios da SO (Elkington, 1997), sejam integrados às diretrizes organizacionais – missão, visão e valores – e ao propósito do negócio (Azapagic, 2003; Van Marrewijk; Werre, 2003; Colbert e Urucz, 2007; Cheng; Fet; Holmen, 2010; Ahuja et al., 2019; Zhang et al., 2020), tornando a sustentabilidade princípio norteador das decisões e ações dentro da empresa. Isto é, uma condição para avaliação antes de qualquer decisão ou ação (Elkington, 1997; Baumgartner; Rauter, 2017; Dahiya, 2020; Oftedal et al., 2021; Almada et al., 2022)

Quando os indivíduos passam a estar imersos em um ambiente orientado para a sustentabilidade, seja por meio de práticas sustentáveis formais, expectativas e compromissos ou interações sociais (Strebel, 1999), seu *mindset* se adapta, alinhando-se aos valores e normas predominantes desse contexto – cultura organizacional sustentável (Bhattacharya et al., 2023; Buhr; Harms; Schaltegger, 2023)

Nesse sentido, cabe às organizações criarem um ambiente que promova o desenvolvimento do *mindset* pró-sustentabilidade. Isso envolve a criação de diretrizes, estruturas, processos, lideranças, políticas interna e estratégias (Bhattacharya et al., 2023; Wijethilake; Upadhaya; Lama, 2023) que reflitam o compromisso com essa causa, promovendo uma cultura organizacional que apoie práticas concretas nesta direção (Robbins, 2014; Ruiz-Pérez; Lleo; Ormazaba, 2021; Rasoolimanesh; Chee; Ragavan, 2024).

Isso não significa que o *mindset* pró-sustentabilidade não possa ser incentivado em indivíduos que ainda não demonstram essa mentalidade de forma explícita, como, por exemplo, quem apresenta o *mindset* fixo (Dweck, 2017; Rimanoczy, 2020). As organizações têm a possibilidade de promover a adoção de valores sustentáveis por meio de estratégias de educação, conscientização e experiências que conectem os indivíduos às práticas ecológicas, sociais e econômicas equilibradas, adequando os estímulos ao tipo de *mindset* predominante em cada colaborador. Essas iniciativas podem envolver treinamentos, workshops e ações que mostrem os benefícios tangíveis da sustentabilidade para todos os envolvidos (Ali et al., 2024).

Portanto, a transformação do *mindset* não apenas torna o indivíduo consciente da importância da sustentabilidade, mas também o leva a implementar esse conhecimento na prática (Rimanoczy, 2020). Isso pode se refletir tanto nas ações organizacionais quanto nos comportamentos pessoais, criando um ciclo contínuo de adaptação e reforço das escolhas sustentáveis (Pellegrini, Rizzi;Frey, 2018; Ruiz-Pérez Lleo; Ormazabal, 2021)

Além disso, as organizações e seus funcionários estão em constante interação com o macroambiente social, necessitando alinhar suas práticas às expectativas da sociedade, do governo, dos consumidores e de outras partes interessadas, bem como influenciando este macroambiente, também. Este alinhamento é desafiador, pois exige uma revisão contínua de abordagens e adaptação de comportamentos individuais e organizacionais (Kuzma; Silva, 2017). Assim, é possível sustentar teoricamente a Proposição 1 (P.1) que afirma que *o macroambiente influencia toda e qualquer relação entre mindset, comportamento e contexto organizacional*.

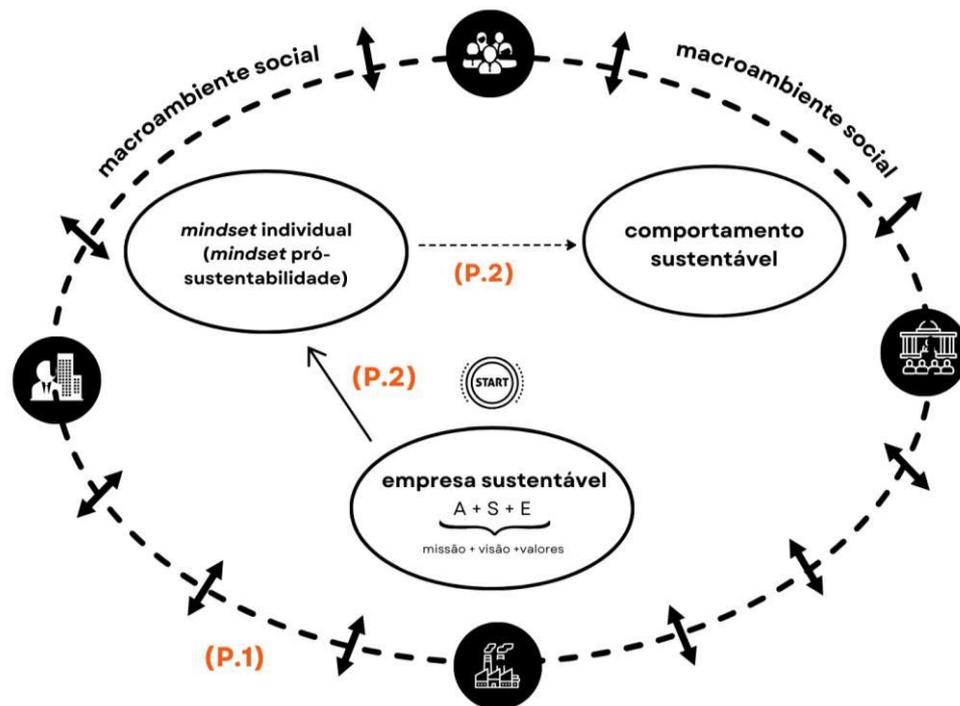
Identifica-se, portanto, uma relação de possível causa e efeito, na qual a organização, por meio de suas estratégias, práticas e valores, influencia o *mindset* individual de seus colaboradores, e este, pode resultar em comportamentos mais sustentáveis (Weerts; Vermeulen; Witjes, 2018; Pellegrini; Rizzi; Frey, 2018; Jaich, 2022). A interação entre as ações individuais e o ambiente organizacional, impulsionada por pressões e incentivos externos (macroambiente social) age como um motor de transformação contínua, promovendo práticas sustentáveis que beneficiam os colaboradores, as organizações e a sociedade em geral (Visser; Crane, 2010).

Assim, a transformação sustentável de empresa depende das diretrizes organizacionais e da adaptação gradual dos indivíduos a esse contexto (Sloan; Klingenberg; Rider, 2013; Polman;Bhattacharya, 2016; Jaich, 2022; Buhr; Harms; Schaltegger, 2023). Isto reforça a Proposição 2, que afirma que *o contexto organizacional influencia o mindset do indivíduo, e conseqüentemente seu comportamento no ambiente empresarial*.

Ao estabelecer práticas e valores sustentáveis em sua estrutura, a organização influencia as crenças, os valores e hábitos dos colaboradores. À medida que os indivíduos internalizam esses valores e se adaptam ao contexto organizacional, suas ações começam a refletir essas crenças, reforçando as práticas sustentáveis. Isto permite que a sustentabilidade se torne parte integrante e concreta da cultura organizacional, tornando-se, um reflexo das diretrizes organizacionais e das escolhas e comportamentos diários dos colaboradores (Weerts; Vermeulen; Witjes, 2018; Pellegrini; Rizzi;Frey, 2018; Canning et al., 2020; Dahiya,2020; Jaich, 2022; Buhr; Harms; Schaltegger, 2023).

A Figura 5 ilustra a interconexão entre o *mindset* individual (pró-sustentabilidade), o comportamento sustentável, a empresa sustentável e o macroambiente, refletindo as Proposições 1 (P.1) e 2 (P.2). Além disso, serve como um guia visual que facilita a compreensão dessa dinâmica.

Figura 5: Relação entre empresa, *mindset* (*mindset* pró-sustentabilidade), comportamentos sustentáveis e macroambiente social



Fonte: a autora (2025)

As relações expostas anteriormente, podem ser vislumbradas na Figura 5 da seguinte forma: ponto de partida (start) ocorre na adoção dos princípios da SO nas diretrizes e cultura organizacional (Elkington, 1997; Almada et al, 2022). Esse movimento influencia diretamente o *mindset* individual, iniciando um processo de transformação rumo ao *mindset* pró sustentabilidade (Weerts; Vermeulen; Witjes, 2018; Pellegrini; Rizzi ;Frey, 2018; Jaich, 2022) conforme os estímulos feitos pela organização. Isso é representado pela seta contínua de direção única, ilustrando que o contexto organizacional molda diretamente o *mindset* pró-sustentabilidade (P.1), Essa relação é unidirecional, pois o *mindset* individual não transforma diretamente a organização, mas sim através da mudança no comportamento dos colaboradores (Canning et al., 2020; Murphy; Reeves, 2021). Essa transformação será abordada na Proposição 3.

Além disso, de acordo com P.2, o contexto organizacional não apenas influencia o *mindset* do indivíduo, mas também impacta seu comportamento de forma indireta, criando um efeito cascata dentro da organização (Kammeyer-Mueller; Rubenstein, 2024). Essa relação é representada pela seta tracejada de via única, indicando que a empresa sustentável afeta indiretamente o comportamento sustentável, quando essa mudança comportamental ocorre por meio da mudança inicial do *mindset*. Por fim, o macroambiente, representado pelo círculo externo, exerce uma influência e é influenciado continuamente por essas dinâmicas internas, desafiando e moldando o desenvolvimento sustentável da organização e de seus indivíduos (Visser; Crane, 2010; Franco, 2021).

Para ilustrar esse processo, é útil apresentar alguns exemplos práticos, que demonstram, de forma concreta, como a adoção de uma cultura pró-sustentabilidade pelas empresas e gestores transformam suas operações e valores. Esse movimento, impacta os comportamentos sustentáveis dentro da empresa, gerando um ciclo contínuo de práticas sustentáveis dentro e fora do ambiente corporativo.

Como primeiro exemplo, é trazido o caso da AMBEV, empresa que se destaca pelo compromisso com a sustentabilidade. Segundo seu relatório anual (Ambev, 2024), a empresa adota uma abordagem ESG (Ambiental, Social e Governança), estimulando um *mindset* sustentável em todos os níveis organizacionais. Isso é feito por meio de treinamentos e campanhas internas que incentivam comportamentos mais sustentáveis.

Nesse contexto, destaca-se o programa “Bacias e Florestas”, voltado para a preservação de bacias hidrográficas e eficiência no uso da água. Os funcionários são incentivados – sem obrigatoriedade – a participarem ativamente, contribuindo com ideias e ações para reduzir o consumo e melhorar a qualidade da água nas comunidades onde a empresa atua. Como resultado, em 2023, a AMBEV registrou redução significativa no consumo de água, refletindo o esforço coletivo dos colaboradores e o compromisso com a sustentabilidade. Esse impacto beneficia a eficiência operacional da empresa e a preservação dos recursos hídricos locais, assim como a consolidação de comportamentos mais sustentáveis.

Ao criar um senso de pertencimento e responsabilidade entre os funcionários, a AMBEV conseguiu promover resultados concretos, moldando os comportamentos dos indivíduos e gerando um ciclo de feedback positivo, onde o engajamento e a satisfação dos colaboradores fortaleceram ainda mais suas iniciativas sustentáveis.

Esse caso, reforça a percepção de que, em um ambiente empresarial com uma forte cultura organizacional sustentável, os funcionários tendem a se identificar com essas normas e

valores ao longo do tempo, incorporando-os as suas crenças. Isto transforma o seu *mindset*, que atua como um filtro para suas percepções e influencia a seu comportamento em diversas situações (Dweck, 2017). Assim, mudanças promovidas dentro da organização se estendem para além do ambiente corporativo, impactando as escolhas e decisões individuais dos colaboradores na sociedade.

O segundo exemplo prático refere-se a uma pequena empresa da cidade de Juiz de Fora/MG, um box de CrossFit. Uma das proprietárias, graduada em Administração, desde o início do empreendimento, em 2018, se preocupou com a solvência financeira do negócio, a qualidade de vida e saúde dos funcionários, aplicando horários flexíveis e condições dignas de trabalho, com hora aula acima da média dos demais estabelecimentos da cidade.

Todavia, somente no ano de 2023, após uma capacitação em sustentabilidade organizacional foi que a gestora começou a se conscientizar melhor sobre os problemas ambientais e sociais mundiais. Esta experiência moldou sua visão pessoal e suas operações e cultura da empresa dela, já que motivada por esta nova perspectiva, decidiu implementar práticas sustentáveis engajadoras no box como:

- **Reutilização de água da chuva:** um sistema de recolhimento de água da chuva foi implementado para limpeza do box. Essa prática reduz o consumo de água potável, como também estimula uma maior responsabilidade hídrica entre os membros.
- **Doações e ações solidárias:** campanha de doações de brinquedos, alimentos, roupas e livros para crianças e famílias carentes. Essa ação voluntária e solidária além de ajudar a comunidade, envolve os membros em atividades que promovem empatia e reponsabilidade social.
- **Incentivo ao comércio local:** consciente da importância do comércio local a gestora promove produtos e serviços fornecidos pelos alunos dentro do próprio box, fortalecendo a economia local e estimulando a criação de uma rede de apoio entre os membros.
- **Coopetição entre os boxes afiliados à marca CrossFit:** a gestora passou a promover eventos de integração entre os três boxes afiliados à marca presentes na cidade, com intuito de fortalecer a importância da afiliação, bem como estimular a interação entre os alunos. Isto fortaleceu os laços entre os boxes, promoveu um ambiente de camaradagem, onde os alunos puderam se conhecer e compartilhar experiências, bem como a troca de experiências ajudou cada box a melhorar suas ofertas aumentando a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos clientes.

Essas alterações, também promoveu mudanças em outros *mindsets* da gestora, como por exemplo, sua abertura à mudança e maior capacidade de lidar com desafios (*mindset* de crescimento), sua busca por estratégias inovadoras capazes de melhorar os processos sustentáveis, em caso de elevado aumento de custos (*mindset* empreendedor), sua percepção sobre o mundo e como o seu pequeno negócio em Juiz de Fora, pode sim, afetar o alcance das metas dos ODS e contribuir para o desenvolvimento sustentável (*mindset* global), entre outros.

Entendido isto, é interessante compreender com mais detalhes a dinâmica social entre indivíduos e organizações, na qual o comportamento sustentável é visto como um efeito das diretrizes e cultura organizacional, assim como consolida as práticas sustentáveis na empresa. No entanto, como essas interações entre indivíduos e organizações, não ocorre de maneira aleatória, mas são influenciadas por papéis, posições, visões, valores e normas distintos trazidos por cada pessoa ou grupo para o ambiente organizacional, é preciso considerar o papel do macroambiente social (Weerts; Vermeulen ; Witjes, 2018).

Uma vez que a execução das diretrizes e políticas corporativas pelos colaboradores determina a capacidade da organização de integrar a sustentabilidade nas decisões empresariais, a forma como essa causa será considerada ou desconsiderada depende, em grande medida, da disposição e do engajamento dos indivíduos envolvidos (Buhr, Harms; Schaltegger, 2023).

Neste sentido, mudar uma cultura corporativa implica em ponderar preferências, em direção ao alinhamento entre os valores organizacionais e individuais (Polman;Bhattacharya, 2016; Weerts; Vermeulen ; Witjes, 2018; Zhang et al., 2020), através de normas sociais injuntivas – percepções dos funcionários sobre o que é socialmente aceito ou esperado – e descritivas – o que os colegas estão fazendo (Dahiya, 2020).

Para reduzir a inconsistência entre as declarações organizacionais e os comportamentos observados na prática (Zhang et al., 2020), as organizações precisam encontrar maneira mais assertivas de incentivar os seus funcionários a se envolverem em comportamentos sustentáveis – formais ou voluntários. Ao mesmo tempo, devem evitar o desenvolvimento de comportamentos contraproducentes, intencionalmente destrutivos, projetados para prejudicar os interesses da organização (Pellegrini; Rizzi; Frey, 2018, Lee, 2020) e que podem comprometer a implementação da SO.

Assim, a criação de um ambiente de trabalho que valorize práticas e comportamentos sustentáveis motiva os colaboradores a adotarem hábitos mais responsáveis, ampliando seu comprometimento com a causa (White; Habib; Hardisty, 2019). Por exemplo, ao incentivar o

uso de bicicletas ou transporte público, uma empresa pode encorajar os seus funcionários a repensarem suas rotinas, contribuindo para uma cultura de responsabilidade ambiental.

Para mais, quando a organização capacita os seus funcionários com conhecimentos e habilidades necessárias para se alinharem aos princípios da SO, ela potencializa a autoeficácia. Isso reforça a percepção dos colaboradores sobre o compromisso da empresa com a causa e os torna mais confiantes e preparados para agir. Como resultado, há um aumento na produtividade e tempo de permanência na organização, contribuindo para um crescimento sustentável e sucesso a longo prazo (Bilderback, 2024; Olaleye; Abdurrashid; Mustapha, 2024).

À medida que os funcionários percebem um compromisso genuíno da organização com a sustentabilidade, aumentam sua motivação e engajamento (Weerts, Vermeule; Witjes, 2018; Jaich, 2022; Ali *et.al*, 2024), o que impacta a competitividade e a reputação da empresa, tornando-a mais atraentes para talentos que compartilham esses valores (Popova *et.al*, 2023). Neste sentido, ferramentas como liderança eficaz, treinamentos, recompensas e comunicação clara, além de políticas bem estruturadas, são essenciais para reforçar o comprometimento da organização com a sustentabilidade (Ali et al., 2024).

Assim, as organizações que desejam alcançar uma sustentabilidade genuína precisam desenvolver ações que não só engajem os colaboradores, mas também fortaleçam uma cultura organizacional voltada para a sustentabilidade. Esse processo exige mecanismos-chave como:

- **Orientação interna de sustentabilidade/mudança cultural:** é essencial que a sustentabilidade seja incorporada como um valor central da organização em suas práticas e políticas internas, resultando em uma mudança de cultura organizacional. Com uma cultura organizacional que prioriza a sustentabilidade, os funcionários se tornam mais propensos a adotarem comportamentos sustentáveis em suas funções (Weerts; Vermeulen; Witjes, 2018; Pellegrini; Rizzi ;Frey, 2018; Jaich, 2022)
- **Identificação organizacional:** um ambiente que enfatiza a sustentabilidade pode fortalecer a identificação dos funcionários com a organização. Quando os colaboradores se sentem alinhados com os valores e práticas da empresa, eles tendem a adotar atitudes mais positivas em relação as iniciativas sustentáveis, considerando-as parte de sua identidade profissional (Jaich, 2022).
- **Comunicação e transparência:** envolver os funcionários na mudança para a sustentabilidade exige que as organizações comuniquem claramente o valor e o conteúdo da SO, especialmente através das diretrizes organizacionais, moldando

o contexto e a cultura organizacional, e influenciando positivamente as tarefas dos funcionários e o comportamento sustentável proativo (Pellegrini;Rizzi; Frey, 2018; Canning *et.al*, 2020)

- **Liderança, comprometimento estratégico e suporte de supervisão:** líderes devem demonstrar comprometimento estratégico com a sustentabilidade, apoiando, promovendo e consolidando as novas práticas sustentáveis, através da autoridade e mobilização dos recursos necessários para envolver os funcionários em iniciativas e práticas de SO (Visser; Crane, 2010; Weerts; Vermeulen; Witjes, 2018; Pellegrini; Rizzi; Frey, 2018; Jaich, 2022)
- **Intervenções sociais:** envolve a otimização de práticas sociais que promovam a sustentabilidade dentro da cultura corporativa (Weerts; Vermeulen; Witjes, 2018).Uma percepção dos funcionários de que a recompensa pela sustentabilidade é sólida e eficaz pode sinalizar o desejo e o compromisso genuíno da organização para atingir os seus objetivos sociais, ambientais e econômicos, estimulando comportamento sustentáveis dos indivíduos. Treinamentos e recompensas podem reforçar isto. (Huber; Hirsch, 2017; Pellegrini; Rizzi; Frey, 2018; Bilderback, 2024, Ali *et.al*, 2024).
- **Comprometimento afetivo com a sustentabilidade:** nível de apego emocional e identificação que os funcionários têm em relação às iniciativas e objetivos de SO. Um sentimento de pertencimento e uma conexão emocional com as metas sustentáveis da empresa, leva os funcionários a se envolverem mais ativamente em comportamentos que promovem a sustentabilidade (Pellegrini; Rizzi; Frey, 2018). *Mindsets* pró-sustentabilidade bem desenvolvidos, aumentam compromisso afetivo e o engajamento com a sustentabilidade.
- **Tangibilidade:** De maneira análoga à estrutura proposta por White, Habi e Hardisty (2019) para entender o comportamento do consumidor, no contexto dos funcionários, o conceito foca em tornar os efeitos das ações sustentáveis mais visíveis, ajudando-os a compreender como suas escolhas impactam o meio ambiente, a economia e a sociedade. Para isso, a empresa pode fornecer feedbacks regulares e visíveis sobre os resultados, como relatórios ou dashboards, além de oferecer experiências concretas, como eventos, voluntariado ou workshops práticos, que possibilitem aos funcionários vivenciarem a sustentabilidade.

- **Percepções de um ambiente ético:** se os funcionários percebem ambiente de trabalho ético, tendem a ter relacionamentos positivos com seus colegas de trabalho e líderes, e a se envolverem mais com comportamentos que promovem a sustentabilidade (Lee, 2020).
- **Motivação intrínseca:** a implementação de políticas de sustentabilidade pode aumentar a motivação intrínseca dos funcionários, levando-os a se envolver em comportamentos sustentáveis por um desejo genuíno de contribuir para a sustentabilidade (Dahiya,2020).
- **Influência das normas sociais:** as percepções dos funcionários sobre as normas injuntivas (o que é socialmente aceito ou esperado) e descritivas (o que os colegas estão fazendo) desempenham um papel crucial. Funcionários podem se sentir mais motivados a adotar comportamentos proativos sustentáveis quando notam que a organização e seus colegas de trabalho têm uma orientação sustentável (Dahiya,2020).
- **Mindset organizacional sustentável desenvolvido:** o *mindset* organizacional funciona como uma crença central, que molda o comportamento regular, as interações, as expectativas e as rotinas que compõem as normas culturais em uma organização, predizendo confiança e comprometimento organizacional dos funcionários. Aqueles que internalizam o *mindset* organizacional sustentável, sentem orgulho de ser membros, e tornam-se mais comprometidos com a sua organização e por isso, estão mais propensos a se envolver em comportamentos pró-sociais ou extrafuncionais que beneficiam toda a organização, agindo com integridade, benevolência e habilidade (Canning et al., 2020).
- **Construção de sentido e significado compartilhado para à sustentabilidade:** a transformação de crenças sustentáveis de uma organização em ações e competências, é apoiada através de um processo interpretativo de construção de sentido, capaz de envolver os funcionários e criar um significado compartilhado (Buhr; Harms; Schaltegger, 2023).
- **Percepção de agente de mudança:** quando os funcionários conseguem se enxergar como protagonistas no processo de SO, percebendo seu papel de agente de mudança, eles podem contribuir de maneira mais significativa. Além disso, devem reconhecer que a transformação leva tempo, sendo necessário ter paciência e persistência (Buhr; Harms; Schaltegger, 2023).

- **Entendimento sobre si mesmo (crenças, competências e ações alinhadas):** os funcionários precisam ser capazes de refletir sobre si mesmos, identificando aquilo que acreditam (crenças), e buscando harmonia com o que fazem (ações) e com suas habilidades (competências). Por exemplo, se um colaborador acredita que a SO é importante, suas ações devem refletir isso, adotando práticas mais sustentáveis em seu dia a dia no trabalho (Buhr; Harms; Schaltegger, 2023).
- **Adoção de uma perspectiva sistêmica:** quando os indivíduos passam a ver o mundo como um sistema interconectado, onde as partes se influenciam mutuamente, considerando o macroambiente social, tendem perceber melhor os impactos imediatos e as repercussões de suas ações no meio ambiente, na economia e na sociedade. Essa abordagem favorece escolhas mais assertivas e a integração da sustentabilidade nas estratégias organizacionais, além de promover colaboração entre *stakeholders* e criar um ambiente de trabalho mais inovador e engajado na busca por soluções sustentáveis e um futuro resiliente (Buhr; Harms; Schaltegger, 2023).
- **Habilidades, motivação e oportunidade:** Conforme sugerido por Ali et al. (2024), os funcionários demonstrarão comportamentos pró-sustentabilidade quando tiverem as habilidades, motivações e oportunidades adequadas. Para isso, é essencial uma gestão de recursos humanos voltada para a sustentabilidade, que alinha práticas de RH às metas de sustentabilidade organizacional (SO). Essa gestão se desdobra em três dimensões: 1) desenvolvimento de competências por meio de recrutamento, seleção e treinamento focados em sustentabilidade; 2) aumento da motivação; e 3) incentivo a comportamentos sustentáveis através da gestão de desempenho, remuneração e recompensas, além de criar um ambiente que favoreça práticas sustentáveis por meio de políticas, valores e responsabilidades voltadas para a sustentabilidade.

Além das estratégias e ações organizacionais, o papel ativo dos indivíduos dentro da empresa é fundamental para impulsionar mudanças significativas em direção à sustentabilidade. Cada funcionário, com suas escolhas e ações diárias, pode contribuir de forma substancial para a transformação das práticas corporativas, ampliando os efeitos das iniciativas de sustentabilidade. Esse impacto vai além da adoção de comportamentos alinhados à

responsabilidade socioambiental, abrangendo também a capacidade de influenciar processos, sugerir melhorias e propor inovações que impactam tanto a operação interna quanto a cultura organizacional (Ruiz-Pérez; Lleo; Ormazabal, 2021).

Ao se engajarem de forma ativa, os funcionários não apenas reforçam a implementação das políticas corporativas, mas também geram um ciclo de inovação e aprimoramento contínuo. Nesse processo, a autoeficácia (Bandura, 2001) em relação à sustentabilidade é fortalecida, e os indivíduos passam a priorizar suas crenças, comportamentos e escolhas conforme os valores sustentáveis internalizados. Dessa forma, o engajamento individual se torna um acelerador do sucesso das políticas de sustentabilidade, e reflete a interação dinâmica e contínua entre as ações da organização e as decisões tomadas no nível pessoal, evidenciando a importância da participação de todos na construção de uma cultura organizacional voltada para a sustentabilidade.

Isto posto, o papel ativo dos funcionários pode ser observado através de diversos mecanismos de influência, os quais são explicados e exemplificados no Quadro 8.

Quadro 8: Mecanismos de influência dos funcionários na SO

Mecanismos de influência	Descrição	Exemplo SA	Exemplo SS	Exemplo SE
Decisões pessoais	escolhas individuais sobre como usar os recursos e interagir na organização tem impacto direto na SO.	uso de copos reduzindo desperdício de plástico	Participação em programa de mentorias de novos colaboradores (diversidade)	sugere a adoção de um software, gera economias de custos operacionais
Sugestões e inovações	sugere de melhorias nos processos e práticas da empresa, levando a inovações que beneficiem a SO em várias dimensões	propõe a implementação de um programa de reciclagem, redução de resíduos	sugere a criação de um grupo de diversidade e inclusão para melhorar a cultura organizacional e satisfação geral	propõe ideia para otimizar a cadeia de suprimentos, reduz custos e aumenta a eficiência.

(continua...)

(...continuação)

Comportamento de cidadania organizacional	incentivo a comportamentos discricionários, isto é, que ultrapassam as responsabilidades formais dos colaboradores, como apoiar os colegas, participar de voluntariado, uso de bicicletas ou transportes públicos, entre outros	um funcionário que organiza uma iniciativa própria de campanha de limpeza na beira do rio local, promovendo a conservação ambiental	um funcionário que se voluntaria a liderar um comitê de bem-estar no trabalho, criando atividades que melhorar a saúde mental e física dos colegas	funcionário compartilha por conta própria, conhecimentos sobre investimentos sustentáveis, ajudando os colegas a tomar decisões financeiras melhores
--	---	---	--	--

Fonte: a autora (2025) adaptado de: Ruiz-Pérez, Lleo e Ormazabal (2021)

Dessa forma, a Proposição 3 (P.3) – que estabelece que *o comportamento dos indivíduos influencia diretamente a realização da SO e vice-versa* – se evidencia ao longo desta análise. Primeiro, porque o engajamento dos funcionários, suas percepções, motivações e interações com a cultura organizacional desempenham um papel crucial na consolidação das práticas sustentáveis (Weerts, Vermeule; Witjes, 2018; Jaich, 2022; Ali et.al, 2024). Ao mesmo tempo, a própria estrutura organizacional, suas diretrizes e incentivos impactam as escolhas e ações individuais (Ahuja et al., 2019; Zhang et al., 2020) gerando um ciclo contínuo de influência mútua. Segundo, pois ainda que iniciados por obrigação – direcionamentos da empresa – certos comportamentos adotados pelos indivíduos podem levá-los a uma construção interna de sentido destas práticas, passando a internalizar valores e crenças sustentáveis e, assim, consolidando e/ou transformando seu *mindset* (Pellegrini; Rizzi; Frey, 2018; White; Habib; Hardisty, 2019; Dahiya, 2020; Rimanoczy, 2020).

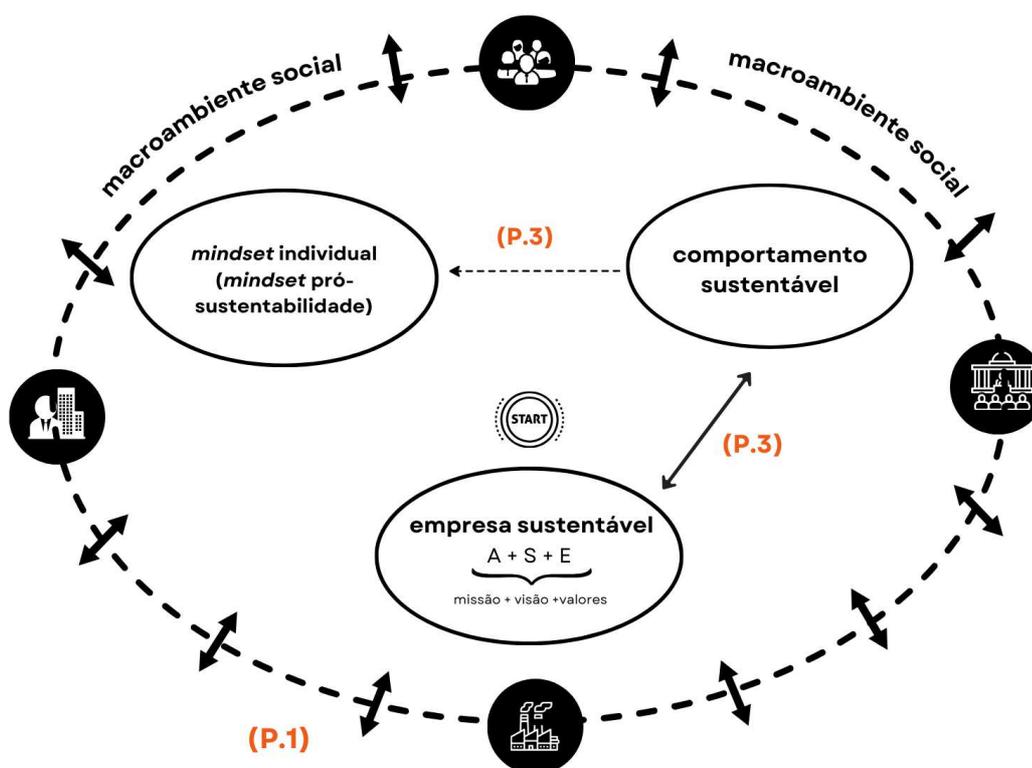
Ainda é importante destacar que, o comportamento, as competências, os valores e os *mindsets* pró-sustentabilidade, criados e/ou estimulados nos funcionários, ultrapassam o contexto organizacional. Isto resulta em comportamentos mais favoráveis à sustentabilidade em diversas esferas de sua vida, incluindo a interpessoal e comunitária (Olaleye; Abdurrashid;

Mustapha, 2024). Dessa forma, o comportamento sustentável se espalha para além dos limites da empresa, refletindo uma transformação mais ampla nas práticas individuais e sociais.

Além disso, o compromisso com a sustentabilidade é amplificado por influências externas, como as opiniões e decisões de investidores e outras partes interessadas do macroambiente social, também sustentando P.1. Estes agentes externos podem fortalecer ainda mais o alinhamento dos funcionários e da organização com os objetivos sustentáveis, criando um ciclo de impacto que integra tanto as ações internas quanto as demandas e expectativas da sociedade em geral (Popova et al., 2023). Assim, o engajamento sustentável não é apenas uma responsabilidade corporativa, mas uma contribuição significativa para o fortalecimento de um modelo social mais responsável e consciente.

Esta correlação encontra-se representada graficamente na Figura 6, que ilustra a dinâmica entre empresa, comportamento sustentável e macroambiente, conforme descrito pelas Proposições 1 e 3.

Figura 6: Relação entre empresa e comportamentos sustentáveis, e macroambiente social



Fonte: a autora (2025)

A empresa sustentável, representada na parte inferior, integra princípios ambientais, sociais e econômicos (A + S + E) em sua missão, visão e valores, orientando as práticas organizacionais para a sustentabilidade (Elkington, 1997; Ahuja et al., 2019; Zhang et al., 2020; Almada et al., 2022). O comportamento sustentável, posicionado ao lado, reflete as ações cotidianas dos colaboradores, influenciadas pela cultura e diretrizes da empresa (Weerts; Vermeulen; Witjes, 2018; Pellegrini; Rizzi; Frey, 2018; Jaich, 2022). O macroambiente social, representado pelo círculo externo, influencia tanto a empresa quanto o comportamento dos colaboradores, refletindo as expectativas da sociedade em relação à sustentabilidade (Visser; Crane, 2010; Franco, 2021).

A seta bidirecional entre os dois elementos indica uma relação em que ambos se influenciam mutuamente, onde a estrutura, diretrizes e normas da empresa direcionam os comportamentos dos indivíduos, enquanto esses comportamentos, ao serem adotados, reforçam e potencializam a cultura de sustentabilidade na organização (Canning et al., 2020; Ruiz-Pérez; Lleo; Ormazabal, 2021; Buhr; Harms; Schaltegger, 2023). A seta tracejada entre comportamentos sustentáveis e *mindset* pró-sustentabilidade representa a relação indireta entre a influência da empresa sustentável no *mindset* pró-sustentabilidade quando o movimento de mudança se inicia pelo comportamento do indivíduo (contrário à P.2, mas complementares e não excludentes). Isso significa que, à medida que os indivíduos adotam comportamentos sustentáveis, conforme exigido pelas diretrizes e políticas organizacionais, eles podem começar a perceber os benefícios dessas ações, ou até mesmo, pelo hábito adquirido, ressignificar seus valores e crenças. Esse processo, gradual e contínuo, pode levar à transformação de seu *mindset* em direção a uma mentalidade mais voltada para a sustentabilidade (Pellegrini; Rizzi; Frey, 2018; White; Habib; Hardisty, 2019; Dahiya, 2020; Rimanoczy, 2020).

Essa interação evidencia como a SO e os comportamentos individuais estão profundamente interconectados. Além disso, analisadas essas relações estabelecidas das Proposições 2 e 3 apresentadas nas figuras 5 e 6, fica evidente que há uma dinâmica relacional mútua entre *mindset* e comportamento, torna-se essencial compreender com mais detalhes essa relação entre o *mindset* pró-sustentabilidade e os comportamentos sustentáveis dos indivíduos.

A partir do momento em que os colaboradores internalizam os valores sustentáveis da organização, incorporando-os aos seus pensamentos e ações, tendem a ressignificar seus *mindsets*, resultando em um chamado interno em direção à causa (Belink, 2016; Dweck, 2017; Donaldson; Villalobos, 2024). Como consequência, tomam decisões mais conscientes, adotam comportamentos sustentáveis e constroem relacionamentos de maneira mais responsável,

fortalecendo não apenas a cultura organizacional, mas também seu impacto na sociedade (Kassel; Rimanoczy; Mitchell, 2016).

Por outro lado, o comportamento sustentável também desempenha um papel fundamental na construção e fortalecimento do *mindset* pró-sustentabilidade. Quando os indivíduos adotam práticas sustentáveis, mesmo que inicialmente sem uma mudança profunda de mentalidade, a repetição desses comportamentos pode levar à internalização dos valores sustentáveis (White; Habib; Hardisty, 2019). A exposição contínua a práticas sustentáveis reforça crenças e valores, consolidando o *mindset* pró-sustentabilidade (Berger; Luckman, 1966; Tajfel, 1974; Dahiya, 2020; Rimanoczy, 2020). Ou seja, o comportamento não apenas reflete o *mindset*, mas também o molda ativamente ao longo do tempo (Pellegrini; Rizzi; Frey, 2018).

Esse vínculo entre *mindset* e comportamento se baseia no princípio de que as crenças e atitudes que um indivíduo possui em relação a si mesmo e ao mundo ao seu redor, construídas a partir de avaliações internas e externas – competências, habilidades, conhecimentos, normas sociais, percepção de restrições ambientais, exigências e pressões do macroambiente social –, influenciam suas decisões, comportamentos, motivação e desempenho (Dweck, 2017; Franco, 2021; Buhr; Harms; Schaltegger, 2023; Kammeyer-Mueller; Rubenstein, 2024).

Esta relação bilateral entre *mindset* e comportamento pró-sustentabilidade, pode ser evidenciada através do exemplo fictício de redução do uso de materiais descartáveis por parte de um colaborador. Considerando o *mindset* modificando o comportamento, para que essa mudança aconteça, é necessário que o colaborador altere seu *mindset*, reconhecendo os impactos das práticas não sustentáveis como algo que, verdadeiramente, faz sentido para ele (Pellegrini; Rizzi; Frey, 2018; Bhattacharya et al., 2023). Ao internalizar a necessidade de reduzir o consumo de materiais não descartáveis, e ao considerar fatores externos como interação social, recursos disponíveis e apoio da liderança (Baumgartner; Rauter, 2017; White; Habib; Hardisty, 2019; Dahiya, 2020; Rimanoczy, 2020), o indivíduo começa a modificar seu comportamento, adotando alternativas mais ecológicas, como copos reutilizáveis e sacolas de pano. Com o passar do tempo, esse comportamento se torna um hábito, enraizando-se na rotina do colaborador e consolidando ainda, o *mindset* pró-sustentabilidade, que por sua vez, pode ser replicado e valorizado pelos colegas, ampliando seu alcance (White; Habib; Hardisty, 2019).

No sentido oposto, o comportamento também pode influenciar o seu *mindset*. Ao adotar práticas sustentáveis, seja por uma obrigação ou iniciativa própria de imitar alguém (Polman; Bhattacharya, 2016; Ruiz-Pérez; Lleo; Ormazabal, 2021), como o uso de copos reutilizáveis devido à retirada dos descartáveis, o colaborador pode começar a perceber os

benefícios tangíveis dessas ações para o meio ambiente e para sua própria vida (White; Habib; Hardisty, 2019; Ali et al., 2024). Assim, mesmo sem uma reflexão profunda sobre o impacto de seus comportamentos, a repetição destes pode levá-lo a internalizar, gradualmente, a importância da sustentabilidade.

À medida que esses comportamentos sustentáveis se tornam mais frequentes, o colaborador pode reconhecer os impactos positivos dessas escolhas, ajustando o seu *mindset*, e criando uma consciência mais forte sobre a necessidade de adotar uma postura pró-sustentabilidade em diversos aspectos da sua vida (Prochaska; Velicer, 1997; Klöckner, 2013). Esse ciclo pode ser reforçado pela observação de colegas e liderança (Bandura, 2001; Canning et al., 2020; Murphy; Reeves, 2021; Kammeyer-Mueller; Rubenstein, 2024) fortalecendo uma cultura de sustentabilidade.

Nota-se, portanto, que fortalecer um *mindset* pró-sustentabilidade nos colaboradores ajuda a transformar a integração da sustentabilidade ao planejamento estratégico, operações diárias e processos de tomada de decisão nas empresas (Pellegrini; Rizzi; Frey, 2018; Ruiz-Pérez; Lleo; Ormazabal, 2021; Bhattacharya et al., 2023), assim como serve como trampolim para transformações mais amplas. Dessa forma, seu impacto transcende as fronteiras internas das empresas, promovendo mudanças nas relações externas, como entre empresas, comunidades e governos, criando um macroambiente social mais propício para práticas sustentáveis (Steg, 2009; Franco, 2021), corroborando com P.1.

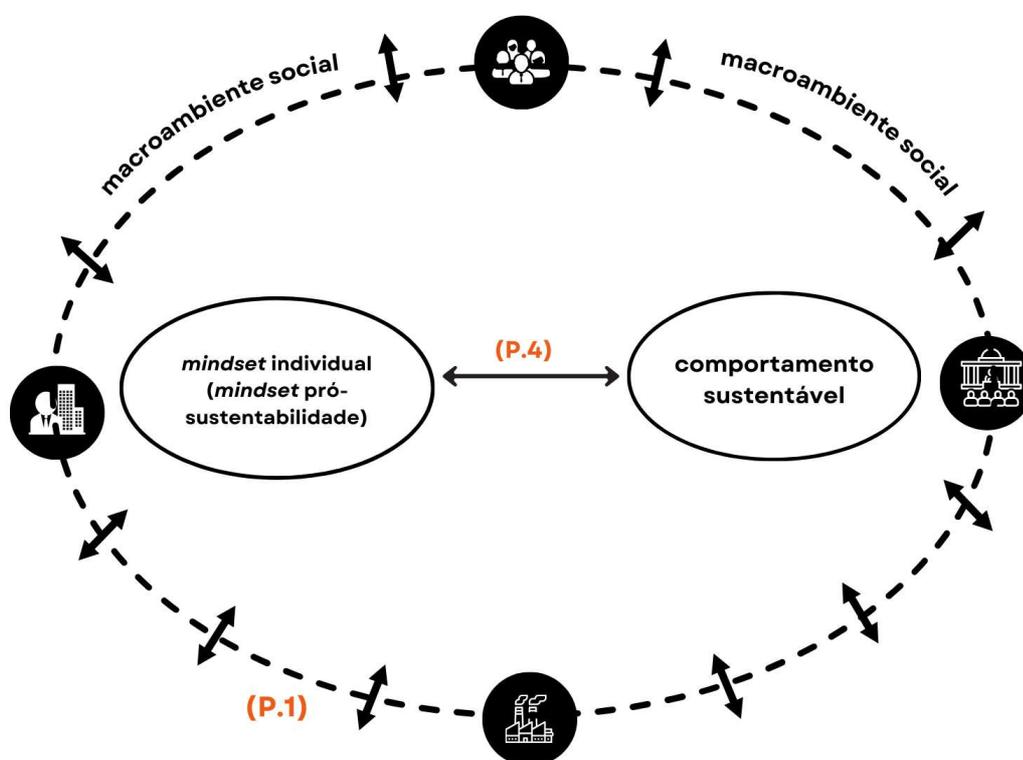
Isto sustenta também, a Proposição 4 (P.4), que elucida que *um mindset pró-sustentabilidade gera comportamentos que contribuem com a realização da SO e vice-versa*. Ou seja, o *mindset* pró-sustentabilidade, uma vez internalizado, motiva o indivíduo a adotar mais práticas sustentáveis no seu dia a dia (Buhr; Harms; Schaltegger, 2023), enquanto o comportamento sustentável do colaborador estimula novas crenças e atitudes em relação à sustentabilidade, estimulando a adoção de um *mindset* relacionado (Pellegrini; Rizzi; Frey, 2018; Dahiya, 2020). Isso contribui diretamente para a implementação de práticas da sustentabilidade organizacional (SO), que são tanto reflexo quanto facilitadoras desse ciclo (Elkington, 1997; Baumgartner; Rauter, 2017; Canning et al., 2020; Jaich, 2022; Kammeyer-Mueller; Rubenstein, 2024).

Essa interdependência entre *mindset* e comportamento sustenta a ideia de que o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a sustentabilidade não depende apenas de uma mudança nos comportamentos dos indivíduos, mas também de um alinhamento dos valores e crenças sustentáveis que eles possuem (o *mindset*). Esse processo é contínuo e

bidirecional: o *mindset* e os comportamentos sustentáveis se reforçam mutuamente, levando à efetivação da SO e à criação de uma cultura mais sustentável na organização (Baumgartner;Rauter, 2017; Pellegrini; Rizzi; Frey, 2018; Weerts et al., 2018; Canning et al., 2020; Jaich, 2022; Kammeyer-Mueller; Rubenstein, 2024).

A Figura 7 ilustra o processo relacional entre o *mindset* individual (*mindset* pró-sustentabilidade), o comportamento sustentável dentro do contexto empresarial, com um círculo externo representando o macroambiente social.

Figura 7:Relação entre *mindset* (*mindset* pró-sustentabilidade), sustentáveis e macroambiente social



Fonte: a autora (2025)

A imagem apresenta a relação entre o *mindset* individual (*mindset* pró-sustentabilidade) e o comportamento sustentável, demonstrando uma conexão contínua e bidirecional, indicando que ambos os conceitos se influenciam mutuamente, isto é, mudanças em um geram transformações no outro. O círculo externo enfatiza o impacto de um contexto mais amplo na dinâmica desta interação.

Considerando que um *mindset* voltado para a sustentabilidade pode moldar diretamente os comportamentos adotados pelos indivíduos, incentivando-os a adotar práticas sustentáveis no ambiente organizacional, e que, conforme esses comportamentos sustentáveis são incorporados eles reforçam e fortalece, o próprio *mindset*, promovendo uma internalização mais

profunda dos valores sustentáveis, essa dinâmica sustenta teoricamente a Proposição 4 (P.4) (Baumgartner;Rauter, 2017; Canning et al., 2020; Jaich, 2022; Buhr; Harms; Schaltegger, 2023; KammeyerMueller;Rubenstein, 2024).

Porém, para garantir a adoção e continuidade de práticas sustentáveis, é essencial a implementação de ações como treinamentos, programas de conscientização, suporte da liderança, construção de uma cultura organizacional sustentável, mudanças estruturais, intervenções comportamentais pontuais, promoção de hábitos sustentáveis, educação, conscientização sobre a importância dos comportamentos sustentáveis, além de suporte social e institucional (Steg, 2009; Baumgartner; Rauter, 2017; Oftedal et al., 2021). Assim, aprofundada as relações propostas, segue-se a apresentação do modelo final.

4.3 APRESENTANDO O MODELO FINAL

O presente estudo tem como objetivo geral propor um Modelo Teórico de como um *mindset* pró-sustentabilidade pode se estruturar com apoio das ações organizacionais. Este modelo, se fundamenta na interação entre quatro principais elementos: ***mindset* individual (pró-sustentabilidade)**, **comportamento sustentável** e **empresa sustentável**, todos influenciados pelo **macroambiente social**, que compreende políticas públicas, regulamentações ambientais, movimentos sociais, pressões de mercado e expectativas dos consumidores.

O macroambiente social atua como um fator externo que, ao mesmo tempo, estimula e impõe desafios à adoção da sustentabilidade. Mudanças regulatórias, pressões do mercado e demandas dos consumidores podem acelerar a implementação de práticas responsáveis, influenciando diretamente o comportamento das empresas e dos indivíduos. Assim, o modelo propõe que a sustentabilidade organizacional não é apenas uma escolha interna, mas também uma resposta a um cenário social, cultural, político e econômico em constante transformação, enfatizando a importância da sinergia entre esses elementos para promover mudanças efetivas e duradouras (Visser; Crane, 2010; Franco, 2021). Além disso, o macroambiente social também pode ser influenciado por empresas sustentáveis e pessoas com *mindset* e comportamento alinhados à sustentabilidade, conforme aponta P.1.

Além disso, tem-se que o contexto organizacional possui papel fundamental na construção do *mindset* individual, que, por sua vez, influencia o comportamento dos colaboradores (P.2). Empresas que integram a sustentabilidade em sua missão, visão e valores criam um ambiente propício para que seus colaboradores desenvolvam uma mentalidade

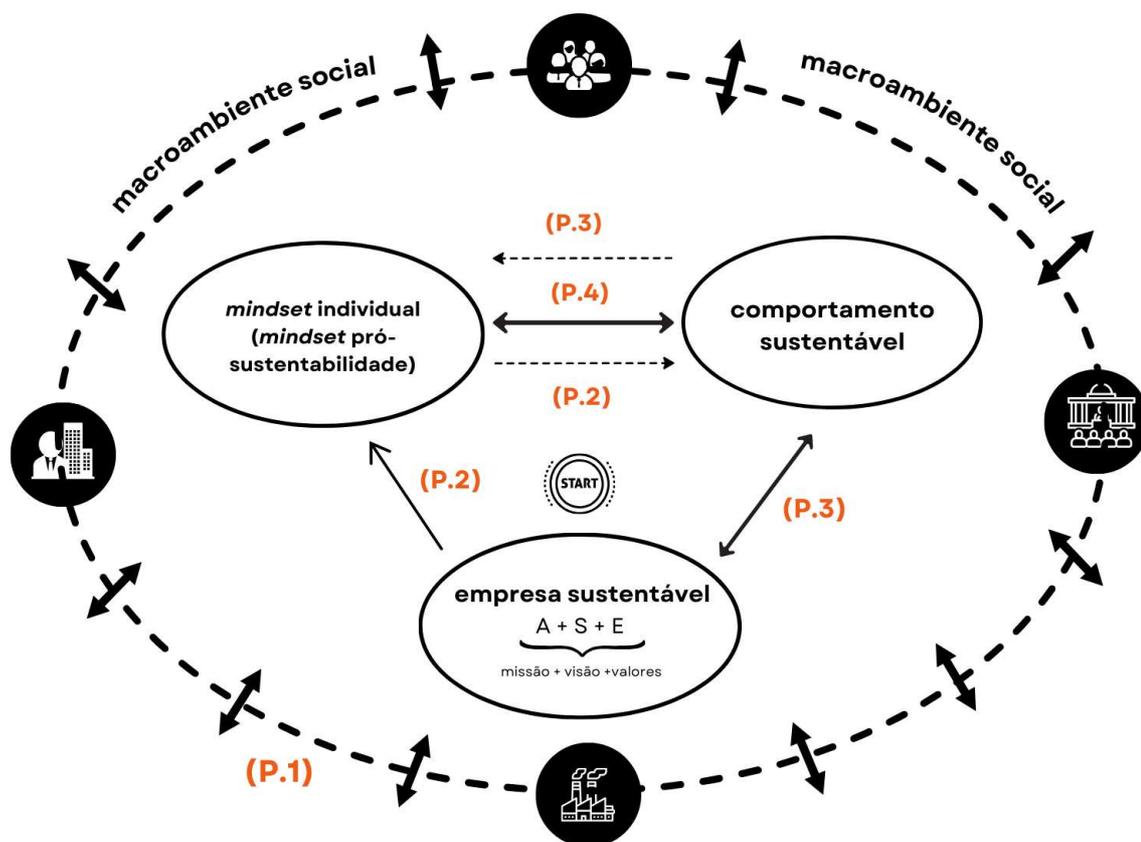
alinhada a práticas sustentáveis. Esse processo ocorre por meio da cultura organizacional, da liderança e de mecanismos institucionais que reforçam o compromisso com a sustentabilidade (Polman;Bhattacharya,2016; Weerts; Vermeulen; Witjes, 2018; Pellegrini;Rizzi; Frey, 2018; Jaich,2022; Bhattacharya et al., 2023; Kammeyer-Mueller; Rubenstein,2024).

O modelo também considera que o comportamento sustentável dos indivíduos dentro da organização influencia diretamente a realização da sustentabilidade organizacional (P.3). Quando colaboradores adotam práticas sustentáveis no dia a dia da empresa, essas ações contribuem para que a organização implemente e mantenha iniciativas sustentáveis de forma efetiva. Da mesma forma, empresas que incentivam e valorizam comportamentos alinhados à sustentabilidade promovem um ciclo positivo de engajamento e reforço disso entre os indivíduos (Weerts, Vermeule; Witjes, 2018; Ahuja et al., 2019; Zhang et al., 2020 Jaich, 2022; Ali *et.al*, 2024).

Por fim, o modelo enfatiza que um *mindset* pró-sustentabilidade gera comportamentos sustentáveis, que, por sua vez, contribuem para a concretização da sustentabilidade organizacional (P.4). Isso cria uma relação de retroalimentação entre mentalidade e ação: quanto mais enraizado estiver o *mindset* pró-sustentabilidade nos indivíduos, mais suas práticas diárias refletirão esse compromisso, fortalecendo a sustentabilidade organizacional e influenciando a cultura da empresa (Kassel; Rimanoczy; Mitchell, 2016; Dweck,2017; Pellegrini; Rizzi; Frey, 2018; Dahiya, 2020; Rimanoczy, 2020; Buhr; Harms; Schaltegger, 2023).

A Figura 8 sintetiza como a dinâmica entre *mindset* individual (pró-sustentabilidade), comportamento sustentável e empresa sustentável ocorre em um ciclo contínuo, sendo influenciados e influenciando, o macroambiente social.

Figura 8:Diagrama do modelo teórico



Fonte: a autora (2025)

De acordo com o diagrama, o START (ponto de partida) foi considerado na empresa sustentável, a qual, por meio da incorporação dos aspectos ambientais, econômicos e sociais (A+S+E) em suas diretrizes organizacionais (valores, missão, visão) influencia o *mindset* individual estimulando o desenvolvimento do *mindset* pró-sustentabilidade dos colaboradores, o qual resulta em comportamentos sustentáveis no ambiente de trabalho. Os comportamentos sustentáveis retroalimentam a empresa, fortalecendo ainda mais suas práticas e estratégias de sustentabilidade e, também, podendo, inclusive trazer novas práticas, novas perspectivas, inovações, devido a interação dos indivíduos com o macroambiente social (Elkington, 1997; Weerts; Vermeulen; Witjes, 2018; Pellegrini; Rizzi; Frey, 2018; Ahuja et al., 2019; Zhang et al., 2020; Almada et al., 2022; Jaich, 2022).

Tudo isso acontece, ao mesmo tempo, no contexto micro (empresa) e do macroambiente social; ou seja, o contexto externo às organizações (tendências, políticas públicas, pressões de mercado etc.) que, também, interage com a empresa e com os indivíduos, influenciando-os e sendo influenciado por eles (setas bidirecionais) de maneira fluida e contínua (círculo externo tracejado) (P.1) (Visser; Crane, 2010; Franco, 2021).

Ainda, P.2 mostra que o contexto organizacional (empresa sustentável) afeta o *mindset* do indivíduo, e o indivíduo, ao mudar sua mentalidade, transforma seus comportamentos e escolhas na organização (Canning et al., 2020; Murphy; Reeves, 2021; Kammeyer-Mueller; Rubenstein, 2024). Enquanto P.3 indica que o comportamento dos indivíduos impacta diretamente a realização dos objetivos de sustentabilidade da empresa e, em contrapartida, a organização, ao se fortalecer nesse sentido, direciona esses comportamentos. Já P.4, destaca a relação entre o *mindset* pró-sustentabilidade e o comportamento sustentável: uma mentalidade comprometida com valores sustentáveis leva a ações concretas, e essas ações, por sua vez, confirmam e fortalecem o *mindset* (Baumgartner; Rauter, 2017; Canning et al., 2020; Jaich, 2022; Buhr; Harms; Schaltegger, 2023; KammeyerMueller; Rubenstein, 2024).

Face ao exposto e com intuito de preencher a lacuna identificada que aponta a importância do *mindset* sustentável (Rimanoczy, 2020) para a construção de uma empresa sustentável, mas não esclarece diretamente os caminhos para alcançar esse tipo de mentalidade, torna-se necessário definir as premissas fundamentais que sustentam a formação de um *mindset* pró-sustentabilidade.

Sendo assim, são apresentadas algumas premissas essenciais para que o indivíduo e/ou a organização possam internalizar e adotar efetivamente uma postura pró-sustentabilidade, bem como suas justificativas.

- **A empresa sustentável como ponto de partida (START):** a adoção de diretrizes organizacionais (missão, visão e valores) alinhados à sustentabilidade (Azapagic, 2003; Van Marrewijk; Werre, 2003; Colbert e Urucz, 2007; Cheng; Fet; Holmen, 2010; Ahuja et al., 2019; Zhang et al., 2020) atua como o gatilho inicial que estimula o desenvolvimento de um *mindset* pró-sustentabilidade em seus colaboradores, pois, ao estabelecer ou redefinir essas diretrizes com foco na sustentabilidade, a organização cria um ambiente propício para influenciar positivamente o modo de pensar e agir dos indivíduos (Polman; Bhattacharya, 2016; Bhattacharya et al., 2023; Kammeyer-Mueller; Rubenstein, 2024).
- **O contexto organizacional influencia o *mindset* do indivíduo:** as diretrizes, a cultura, as políticas e a liderança da empresa orientam e fortalecem a mentalidade pró-sustentabilidade dos colaboradores, já que, ao evidenciar que a sustentabilidade é um pilar essencial (core) e estratégico, a organização facilita a internalização desses valores, estimulando o ajuste do *mindset* dos indivíduos em conformidade com a visão corporativa (Ahuja et al., 2019; Zhang et al., 2020)

- **Um *mindset* pró-sustentabilidade gera comportamentos sustentáveis:** quando os colaboradores desenvolvem uma mentalidade voltada para a sustentabilidade, essa convicção se reflete em ações práticas tanto no ambiente de trabalho quanto em outras esferas do macroambiente social, uma vez que a internalização dos valores sustentáveis é fonte para a adoção de comportamentos que manifestam esses princípios no dia a dia (Kassel; Rimanoczy; Dweck, 2017; Mitchell, 2016; Rimanoczy, 2020)
- **O comportamento sustentável retroalimenta a sustentabilidade na empresa:** adoção de práticas sustentáveis pelos indivíduos fortalece as iniciativas internas, consolidando a identidade de empresa sustentável, pois, à medida que os colaboradores agem alinhados aos valores sustentáveis, a organização incorpora essas ações em seus processos, produtos e serviços, reforçando e ampliando sua cultura de sustentabilidade. Além disso, os indivíduos também são agentes e podem trazer para a empresa novos olhares, ações, projetos, inovações, em termos de sustentabilidade (Polman;Bhattacharya, 2016; Weerts; Vermeulen ; Witjes, 2018; Zhang et al., 2020; Buhr, Harms; Schaltegger, 2023).
- **A empresa sustentável e o indivíduo influenciam o macroambiente social:** a consolidação das práticas sustentáveis na empresa pode impactar, de forma indireta, o macroambiente social por meio de exemplos, pressões de mercado e parcerias, já que uma organização que se destaca pela sustentabilidade tende a inspirar concorrentes, fornecedores e a comunidade, ampliando a disseminação do *mindset* e dos comportamentos sustentáveis em uma escala mais ampl. Assim como, o indivíduo, que ao adotar mentalidades e comportamentos mais sustentáveis podem impulsionar mudanças nas demandas e ofertas do mercado, forçando as insituições a se ajustarem às expectativas de um público cada vez mais consciente (Thomas,P.,1974; Dimaggio; Powell, 2005; Franco,2021).
- **O macroambiente social influencia as empresas e indivíduos:** embora o ponto de partida seja a própria organização, as tendências, políticas e pressões externas presentes no macroambiente social podem atuar tanto para reforçar as iniciativas sustentáveis quanto para impor desafios que exigem adaptações e inovações na condução dessas práticas, evidenciando uma dinâmica de interação entre o ambiente interno e o contexto externo. Da mesma forma, o macroambiente também influencia o indivíduo, ao moldar suas crenças e comportamentos por meio de normas sociais, discursos predominantes e pressões culturais. Assim, tanto a empresa quanto o indivíduo são moldados e

desafiados pelas mudanças e exigências do contexto social, criando um ciclo contínuo de adaptação mútua (Thomas,P.,1974; Dimaggio; Powell, 2005; Franco,2021).

Diante das premissas apresentadas e da estrutura do modelo, fica evidente que a empresa sustentável desempenha um papel central na promoção do *mindset* e dos comportamentos pró-sustentabilidade. Ao estabelecer valores alinhados aos aspectos ambientais, sociais e econômicos, a organização influencia diretamente o *mindset* dos indivíduos, que, por sua vez, traduzem essa mentalidade em práticas concretas.

Esse processo gera um ciclo contínuo de reforço mútuo entre empresa, *mindset* e comportamento, fortalecendo a sustentabilidade como um valor essencial da cultura organizacional. Além disso, ao considerar o macroambiente social como um fator externo que interage com esses elementos, compreende-se que a sustentabilidade não é apenas uma escolha interna da empresa, mas também uma resposta a demandas e tendências mais amplas.

Dessa forma, o modelo apresentado permite responder à pergunta de pesquisa: “**Como um *mindset* pró-sustentabilidade pode se estruturar com apoio das ações organizacionais?**”. A resposta reside na interação dinâmica entre empresa, indivíduos e seus comportamentos e o macroambiente social, demonstrando que as ações organizacionais são determinantes para a construção e o fortalecimento de uma mentalidade voltada à sustentabilidade.

4.4 POSSÍVEIS AÇÕES PARA COLOCAR O MODELO PROPOSTO EM PRÁTICA

A transformação para um *mindset* pró-sustentabilidade é uma jornada cheia de nuances e etapas. Para entender esse processo, é possível se basear nos estágios de mudança de Prochaska e Velicer (1997). No início, muitos colaboradores podem estar na fase de **pré-contemplação**, onde nem mesmo notam que suas ações possuem um impacto no desenvolvimento sustentável. Isso pode acontecer por falta de informação ou conscientização. É como se estivessem vivendo no piloto automático, sem pensar nas consequências de suas atitudes e comportamentos.

Para superar esse estágio, a organização precisa introduzir o conceito de sustentabilidade de maneira acessível e compreensível, conscientizando o indivíduo sobre as premissas da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável. Isso envolve levar o indivíduo a compreender os impactos das ações humanas na natureza, sociedade e economia mundial, bem como a necessidade da busca nas três dimensões da sustentabilidade – econômica, social

e ambiental – nos diversos contextos sociais que se encontram inseridos (Polman;Bhattacharya, 2016; Rimanoczy, 2020). Também envolve mostrar como se dá a relação de ganho para todos os envolvidos (win-win-win) (Elkington, 1997).

Para tanto, campanhas educativas, palestras e materiais informativos podem ser fundamentais para despertar a atenção dos funcionários para a importância da sustentabilidade (Azapagic, 2003; Robbins, 2014; Polman;Bhattacharya, 2016; White; Habib; Hardisty, 2019; Yin,2021; Oftedal et al., 2021; Maheshwari; Kaur; Renwick, 2024), tais como:

- **treinamentos organizacionais e workshops:** focados temas como gestão de insumos, consumo consciente, papel ativo na sociedade, equilíbrio de Nash, entre outros, visando oferecer capacitação contínua aos colaboradores sobre práticas sustentáveis;
- **campanhas de comunicação internas** focadas em promover a importância de um *mindset* pró-sustentabilidade, destacando histórias de sucesso e boas práticas dos colaboradores, por exemplo;
- **criação de programas de reconhecimento e recompensa:** direcionadas a funcionários que demonstrem um comportamento pró-sustentabilidade ou ideias inovadoras para estimular a sustentabilidade;
- **formação de grupos de trabalho:** focados em desenvolver e implementar práticas sustentáveis, estimulando colaboração e inovação, ampliando o impacto das ações e mostrando os resultados positivos para todas as partes envolvidas, fortalecendo a premissa win-win-win.

Além disso, conforme a organização introduz em suas diretrizes e políticas organizacionais o conceito de sustentabilidade, o cenário começa a mudar. Neste ponto, os colaboradores iniciam sua jornada na fase de **contemplação** (Prochaska;Velicer, 1997), onde começam a reconhecer a importância de adotar práticas mais sustentáveis. Eles refletem sobre como suas ações estão conectadas a questões globais, como a preservação ambiental, a justiça social e o desenvolvimento econômico. Esse é o momento em que as sementes da mudança começam a germinar.

Para apoiar esse processo, a organização deve proporcionar mais informações, feedbacks e recursos, promovendo diálogos e discussões sobre como a sustentabilidade pode ser aplicada no dia a dia (Azapagic, 2003; Polman;Bhattacharya, 2016; Baumgartner; Rauter,

2017; Ali et al., 2024). Essa fase é fundamental para que os colaboradores comecem a perceber a relevância das mudanças e se sintam motivados a agir.

A partir desse ponto, com o apoio da organização, os colaboradores podem avançar para a fase de **preparação** (Prochaska;Velicer,1997). Neste estágio, à medida que os funcionários assumem uma propriedade emocional e pessoal em relação a sustentabilidade, passam a percebê-la como uma escolha própria que se alinha aos seus interesses pessoais, e assim, se envolvem em um compromisso pessoal com essas práticas, inserindo-as em suas rotinas e criando estratégias e metas pessoais para realizá-las (Gartenberg,2022; Bhattacharya *et.al*, 2023).

Nesse processo, a gestão estratégica dos recursos humanos e as lideranças possuem um papel fundamental (Bansal; Song, 2017). A primeira é responsável por alinhar as práticas de sustentabilidade com a valorização pessoal e profissional, promovendo um ambiente que valorize e incentive essas práticas (Ali et.al, 2024). E a segunda, por meio de exemplo e apoio contínuo são fundamentais para motivar os colaboradores a se comprometerem com a mudança (Baumgartner; Rauter, 2017). Além disso, ambas possuem um papel importante no estímulo à aprendizagem de novas habilidades e competências, estimulando inovações e melhores práticas. Esse ciclo de aprendizagem e melhoria contínua cria uma cultura organizacional em que condutas e hábitos se retroalimentam e se fortalecem ao longo do tempo (Yin,2021).

Em seguida, a fase de **ação** (Prochaska;Velicer,1997) é decisiva, pois é quando intenções e reflexões se tornam práticas concretas. Os colaboradores começam a implementar mudanças reais em seu comportamento (Klöckner, 2013), ajustando suas atividades diárias para serem mais sustentáveis. Seja através da redução de desperdício, do uso consciente de recursos ou da participação ativa em projetos sociais, essa fase é marcada pela empolgação e pela percepção de que a mudança está realmente acontecendo.

Envolve também a capacidade de aplicar esses valores na vida cotidiana, para além das escolhas profissionais. Isso inclui pensar em alternativas sustentáveis ao tomar decisões (Rimanoczy, 2020), como preferir produtos ou serviços que respeitam o meio ambiente, avaliar o ciclo de vida de um produto, entre outros.

Neste sentido, as empresas devem criar um ambiente que favoreça essa autonomia dos colaboradores (Appel; Wendt; Argimon, 2010), incentivando a tomada de decisão consciente, além de alinhar as crenças, ações e competências dos funcionários com os objetivos sustentáveis da organização. Ao oferecer capacitação contínua, integrar a sustentabilidade nas metas da empresa, reconhecer pequenas vitórias, e criar canais de comunicação fluidos onde os

funcionários além de receber feedbacks contínuos possam oferecer sugestões e críticas construtivas, promove uma cultura de sustentabilidade que capacita os colaboradores a se tornarem agentes de mudança, impactando positivamente o ambiente e a sociedade (Buhr; Harms; Schaltegger, 2023).

Em seguida, adentra-se no estágio de **manutenção** (Prochaska; Velicer, 1997), onde o desafio reside em garantir que as novas práticas sustentáveis sejam mantidas ao longo do tempo. Isso exige um esforço contínuo, tanto por parte dos colaboradores quanto da organização. O compromisso com a sustentabilidade deve ser reforçado constantemente, e os funcionários precisam sentir que suas ações são valorizadas e recompensadas (Polman; Bhattacharya, 2016).

A organização deve criar um ambiente em que a sustentabilidade seja não apenas incentivada, mas integrada à cultura organizacional. Isso pode ser feito por meio de políticas de longo prazo, reconhecimento constante e promoções de boas práticas. Além disso, a criação de uma cultura organizacional sustentável e a promoção de comportamentos positivos devem ser vistas como uma responsabilidade coletiva, que precisa ser cultivada continuamente para que o *mindset* sustentável se perpetue (Pellegrini; Rizzi; Frey, 2018; Canning *et.al*, 2020; Rasoolimanesh; Chee; Ragavan, 2024).

Ainda é importante destacar que, devido à sua natureza social (Maslow, 1999), os indivíduos buscam pertencimento nos grupos ao seu redor, sendo constantemente influenciados por amigos e familiares. Isso impacta não só sua identidade, mas também suas crenças e comportamentos (Tajfel, 1974; Dweck, 2017). Quando expostos a práticas sustentáveis nesses círculos sociais, como em casa ou na comunidade, é mais provável que internalizem e adotem esses comportamentos como parte de sua identidade.

Assim, o apoio social e as influências de grupos próximos são essenciais para formar um *mindset* pró-sustentabilidade, que vai além do ambiente de trabalho, influenciando todas as esferas da vida. Políticas internas que premiem comportamentos sustentáveis, como descontos em transporte público ou bonificações por ações ambientais, incentivam os colaboradores e ajudam a espalhar essas práticas para seus círculos sociais, ampliando o impacto da sustentabilidade.

Evidencia-se também que as redes sociais desempenham um papel fundamental na promoção da SO, e por conseguinte na inserção do modelo proposto no dia a dia das empresas, pois permite que as organizações compartilhem suas iniciativas verdes e engajem com um público cada vez mais consciente (Amorim; Dias, 2016). Plataformas como Instagram, LinkedIn, Facebook e Twitter oferecem um espaço dinâmico para divulgar práticas

sustentáveis, resultados de ações implementadas e histórias inspiradoras de colaboradores envolvidos em projetos de responsabilidade social, ambiental, econômica, entre outros.

Assim, ao fazer uso destas plataformas, as organizações além de comunicar seu compromisso com a sustentabilidade, podem criar uma comunidade de apoiadores e colaboradores (Gil L.,2019). Isto porque, ao incentivar a interação, as empresas podem pesquisar opiniões e feedback do público, gerar discussões significativas e estimular uma maior conscientização sobre a importância da sustentabilidade em todos os setores. Logo, as redes sociais se tornam uma poderosa aliada na disseminação de um *mindset* pró-sustentabilidade, transformando a forma como as empresas se apresentam e se conectam com o mundo.

Outro tópico que se torna primordial para aplicação prática do modelo refere-se à geração Z. Nascida entre 1997 e 2012, de acordo com De Arruda (2013) esta geração está se tornando uma parte significativa da força de trabalho nos próximos anos e, portanto, seu entendimento é crucial. Com uma forte consciência ambiental, um desejo considerável de fazer a diferença, elevada proficiência digital e alta influência dos pares (amigos e familiares), esta geração pode desempenhar um papel vital nas promoções de ações sustentáveis dentro das organizações, bem como influenciar os padrões de consumo.

Esta geração valoriza a felicidade e o bem-estar em um ambiente de trabalho, possuem uma preocupação com a sustentabilidade e responsabilidade social significativa, bem como valorizam a transparência nas relações com as empresas, buscando vínculos significativos, representando uma oportunidade para as empresas se alinharem a essas necessidades. Portanto, compreender suas motivações, valores e comportamentos pode facilitar a criação de iniciativas que atendam às suas expectativas e que incentivem um ambiente de trabalho mais socialmente responsável e ecologicamente consciente (De Arruda, 2013; Wibowo, 2023).

Desta maneira, empresas que se dedicarem a entender e engajar esta geração em seus propósitos sustentáveis estarão mais bem posicionadas na implementação de práticas sustentáveis de forma eficaz e inovadora. Isto representa não apenas uma resposta às demandas vigentes, como também um investimento estratégico no futuro sustentável das organizações e do planeta.

Por fim, a “chave para o sucesso” dessa jornada está na capacidade da organização de fornecer informações, incentivar a reflexão, oferecer apoio e reconhecimento, e integrar, de verdade, a sustentabilidade à sua cultura organizacional (Polman;Bhattacharya, 2016; Pellegrini;Rizzi; Frey, 2018). Ao investir nesse processo de transformação, a empresa não apenas contribui para o desenvolvimento sustentável, mas também cria um ambiente de

trabalho mais comprometido, colaborativo e consciente, onde cada colaborador se torna um agente ativo de mudança (Ruiz-Pérez; Lleo; Ormazabal, 2021).

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um mundo onde os desafios ambientais, sociais e econômicos se intensificam a cada dia, o reconhecimento de que a mudança estabelecida do comportamento individual começa com o *mindset* dos indivíduos torna-se imperativo. O desenvolvimento sustentável não é apenas um objetivo a ser alcançado, mas uma transformação que exige um comprometimento profundo e uma reavaliação dos valores, crenças e comportamentos individuais, bem como de realização e consolidação de práticas dentro das organizações.

Ao chamar a atenção para o aspecto humano envolvido na sustentabilidade organizacional, traçando paralelos entre vários elementos comportamentais dos indivíduos e as práticas de sustentabilidade nas empresas, essa pesquisa contribui para o atual corpo de conhecimento ao expandir ainda mais o horizonte acadêmico, ora em estágio embrionário, das pesquisas sobre *mindset* no campo da administração. Assim como potencializa a capacidade de descobrir as melhores estratégias organizacionais, identificar armadilhas que podem prejudicar o alcance da SO e impulsionar iniciativas sustentáveis neste contexto por meio do estímulo a um *mindset* pró-sustentabilidade.

Para isto, este estudo trouxe a seguinte questão norteadora da investigação: **Como um *mindset* pró-sustentabilidade pode se estruturar com apoio das ações organizacionais?** Essa pergunta se desdobrou no seguinte objetivo geral: propor um Modelo Teórico de como um *mindset* pró-sustentabilidade pode se estruturar com apoio das ações organizacionais. Sendo que os diversos resultados trazidos pela pesquisa, quando analisados à luz do referencial teórico, foram capazes de responder ao questionamento supracitado e, portanto, cumprir o objetivo proposto.

Ao ressaltar a contribuição do *mindset* individual para ações sustentáveis nas organizações e reconhecer a importância do ambiente organizacional na formação desse *mindset*, as implicações demonstram a interconexão entre *mindset*, comportamentos e contexto organizacional evidenciando que a sinergia entre *mindset* pró-sustentabilidade, comportamentos sustentáveis e implementação da SO são fundamentais para o desenvolvimento de práticas empresariais que não apenas atendam às demandas atuais, mas também assegurem a viabilidade futura das iniciativas sustentáveis.

Isto fortalece a ideia de que a construção de um *mindset* pró-sustentabilidade nas organizações depende de uma série de fatores interligados como diretrizes organizacionais (missão, visão, valores), cultura organizacional (estrutura, processos, estratégias, ações,

políticas, práticas), comunicação interna, liderança, engajamento dos colaboradores, propensão do indivíduo em relação à mudança, entre outros. Além de sugerir que as organizações promovam um ambiente que cultive um *mindset* pró-sustentabilidade nos colaboradores, podem também, ver melhorias significativas em seu desempenho na implementação de práticas sustentáveis.

Para mais, ao sugerir possíveis ações estratégicas, essa pesquisa oferece, também, um direcionamento mais claro para gestores que buscam não apenas cumprir com suas responsabilidades em relação à SO, mas também integrar a sustentabilidade como um pilar estratégico. Desenvolvendo uma cultura que valorize a sustentabilidade como parte central de sua operação e transformando a maneira como a empresa opera e se relaciona com suas comunidades e o meio ambiente. Contribuindo com a implementação da SO, esse trabalho está contribuindo também, com os ODS de forma direta.

No entanto, embora a pesquisa tenha avançado na compreensão do impacto do *mindset* pró-sustentabilidade nas organizações e como estas são capazes de influenciar sua estruturação, ainda existem lacunas a serem exploradas. Como por exemplo, o processo de mudança organizacional e as oscilações comportamentais durante a estruturação do *mindset* pró-sustentabilidade. Além da necessidade de métodos mais objetivos para mensuração e coleta de dados que possam subsidiar a gestão e o ajuste teórico do modelo e sua aplicação.

Portanto, sugere-se que futuras investigações se concentrem nesse processo de mudança, impulsionado pela ênfase na estruturação do *mindset* pró-sustentabilidade, explorando, também, as oscilações comportamentais que podem surgir durante a implementação desse modelo. Além disso, é recomendável a realização de estudos de caso para examinar como organizações reais podem adotar e operacionalizar o *mindset* pró-sustentabilidade, identificando os desafios e as boas práticas nesse processo, inclusive podendo propor um instrumento de medida para este *mindset*.

Desta maneira, o estudo não só enriqueceria o corpo de conhecimento existente, mas também ofereceria orientações práticas para líderes e colaboradores que buscam promover ações sustentáveis efetivas em seu cotidiano, garantindo uma compreensão mais ampla e aprofundada do papel humano na sustentabilidade organizacional. E assim, avançando ainda mais para um futuro sustentável, onde o desenvolvimento sustentável não seja apenas um conceito acadêmico ou o cumprimento dos 17 ODS, mas sim, uma realidade vivida por toda a sociedade como um valor primordial.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, Paulo Sérgio Pereira de; DIAS, Raphael Igor. O papel das redes sociais na concepção dos brasileiros sobre sustentabilidade, meio ambiente e biodiversidade. **Programa de Iniciação Científica-PIC/UniCEUB-Relatórios de Pesquisa**, v. 2, n. 1, 2016.
- ALBUQUERQUE HEIDEMANN, Leonardo; SOLANO ARAUJO, Ives; ANGELA VEIT, Eliane. Um referencial teórico-metodológico para o desenvolvimento de pesquisas sobre atitude: a Teoria do Comportamento Planejado de Icek Ajzen. **Revista electrónica de investigación en educación en ciencias**, v. 7, n. 1, p. 22-31, 2012.
- ALI, Murad et al. Green HRM practices and corporate sustainability performance. **Management Decision**, 2024.
- ALMADA, Livia. **Natural-RBV e Gestão de RH: os caminhos para a vantagem competitiva sustentável**. 2018. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018.
- ALMADA, Livia; BORGES, Renata. Sustainable competitive advantage needs green human resource practices: A framework for environmental management. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 3, p. 424-442, 2018.
- ALMADA, Livia; FERREIRA, Rui Fernando Correia; SOARES, Luciana Schuchter; LIMA, Isabella Pereira de; BOTTI, Thiago Esteves. Desenvolvimento de um projeto de extensão multidisciplinar para implementação da sustentabilidade organizacional em pequenas empresas: o caso SustentaJF. **Engema**, v. 24, 2022.
- ALVES, Ricardo Ribeiro. **Sustentabilidade empresarial e mercado verde: a transformação do mundo em que vivemos**. Editora Vozes Limitada, 2019.
- AMBEV. **Relatório Anual 2023**. Ambev, 2024. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/sites/g/files/wnfebl10941/files/2024-06/Relato%CC%81rio-Anual.pdf>>. Acesso em: 3 nov. 2024.
- AGÊNCIA DE NOTÍCIAS DO IBGE. **Em 2021, pobreza tem aumento recorde e atinge 62,5 milhões de pessoas, maior nível desde 2012**. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/35687-em-2021-pobreza-tem-aumento-recorde-e-atinge-62-5-milhoes-de-pessoas-maior-nivel-desde-2012>>. Acesso em: 12 maio. 2024.
- AGWU, Ukeje Jacob; BESSANT, John. Sustainable business models: A systematic review of approaches and challenges in manufacturing. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, p. e200202, 2021.
- AHUJA, Jaya et al. Do human critical success factors matter in adoption of sustainable manufacturing practices? An influential mapping analysis of multi-company perspective. **Journal of Cleaner Production**, v. 239, p. 117981, 2019.
- AJZEN, Icek. The Theory of Planned Behavior **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 1991.

AJZEN, Icek; FISHBEIN, Martin. Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. **Psychological bulletin**, v. 84, n. 5, p. 888, 1977.

ALRØE, Hugo F. et al. Performance versus values in sustainability transformation of food systems. **Sustainability**, v. 9, n. 3, p. 332, 2017.

APPEL, Marli; WENDT, Guilherme Welter; ARGIMON, Irani Iracema De Lima. A Teoria da Autodeterminação e as influências sócio-culturais sobre a identidade. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 2, p. 35010.

AZAPAGIC, Adisa. Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. **Process Safety and Environmental Protection**, v. 81, n. 5, p. 303-316, 2003.

BANDURA, Albert. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. **Psychological review**, v. 84, n. 2, p. 191, 1977.

_____. Social cognitive theory: An agentic perspective. **Annual review of psychology**, v. 52, n. 1, p. 1-26, 2001.

BANDURA, Albert et al. Social foundations of thought and action. **Englewood Cliffs, NJ**, v. 1986, n. 23-28, p. 2, 1986.

BANDURA, Albert et al. A evolução da teoria social cognitiva. **Teoria social cognitiva: Conceitos básicos**, p. 15-41, 2008.

BANSAL, Pratima; SONG, Hee-Chan. Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 1, p. 105-149, 2017.

BARBIERI, José Carlos. **Desenvolvimento sustentável: das origens à Agenda 2030**. Editora Vozes, 2020.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edições, v. 70, p. 225, 1977.

_____. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p

BATTILANA, Julie. Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position. **Organization**, v. 13, n. 5, p. 653-676, 2006.

BATTILANA, Julie; LECA, Bernard; BOXENBAUM, Eva. 2 how actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. **Academy of Management annals**, v. 3, n. 1, p. 65-107, 2009.

BAUMGARTNER, Rupert J.; RAUTER, Romana. Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. **Journal of Cleaner Production**, v. 140, p. 81-92, 2017.

BEECHLER, Schon; JAVIDAN, Mansour. Leading with a global *mindset*. In: **The global mindset**. Emerald Group Publishing Limited, 2007. p. 131-169.

- BELINKY, Aron. A terceira geração da sustentabilidade empresarial. **GV-EXECUTIVO**, v. 15, n. 2, p. 38-42, 2016.
- BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. The reality of everyday life. **The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge**, p. 33-42, 1966
- BERTÉ, Rodrigo. **Gestão socioambiental no Brasil**. Editora Ibpx, 2009.
- BHATTACHARYA, C. B. et al. Corporate purpose and employee sustainability behaviors. **Journal of Business Ethics**, v. 183, n. 4, p. 963-981, 2023.
- BILDERBACK, Stephanie. Integrating training for organizational sustainability: the application of Sustainable Development Goals globally. **European Journal of Training and Development**, v. 48, n. 7/8, p. 730-748, 2024
- BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Protocolo de Quioto**, s/d. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/clima/convencao-das-nacoes-unidas/protocolo-de-quioto> .Acesso em 15 mar. 2023.
- BUHR, Maïke; HARMS, Dorli; SCHALTEGGER, Stefan. Individual change agents for corporate sustainability transformation: a systematic literature review. **Benchmarking: An International Journal**, v. 30, n. 10, p. 4221-4247, 2023.
- BURNETTE, Jeni L. et al. Mind-sets matter: a meta-analytic review of implicit theories and self-regulation. **Psychological Bulletin**, v. 139, n. 3, p. 655, 2013.
- BURNHAM, Judy F. Scopus database: a review. **Biomedical digital libraries**, v. 3, p. 1-8, 2006.
- CANNING, Elizabeth A. et al. Cultures of genius at work: Organizational *mindsets* predict cultural norms, trust, and commitment. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 46, n. 4, p. 626-642, 2020.
- CARDOSO, Márcia Regina Gonçalves; OLIVEIRA, Guilherme Saramago De; GHELLI, Kelma Gomes Mendonça. Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 43, 2021.
- CHENG, Caroline Y.; FET, Annik Magerholm; HOLMEN, Elsebeth. Using a hexagonal balanced scorecard approach to integrate corporate sustainability into strategy. In: **Proceedings for the 16th International Sustainable Development Research Conference**. 2010.
- CHIU, Chi-yue; HONG, Ying-yi; DWECK, Carol S. Lay dispositionism and implicit theories of personality. **Journal of personality and social psychology**, v. 73, n. 1, p. 19, 1997.
- ČIARNIENĖ, Ramunė; VIENAŽINDIENĖ, Milita; ADAMONIENĖ, Rūta. Sustainable behaviour: evidence from Lithuania. **Engineering Management in Production and Services**, v. 12, n. 1, p. 80-92, 2020.

COLBERT, Barry A.; KURUCZ, Elizabeth C. Three conceptions of triple bottom line business sustainability and the role for HRM. **People and Strategy**, v. 30, n. 1, p. 21, 2007.

COELHO, Jorge Artur Peçanha de Miranda; GOUVEIA, Valdiney Veloso; MILFONT, Taciano Lemos. Valores humanos como explicadores de atitudes ambientais e intenção de comportamento pró-ambiental. **Psicologia em estudo**, v. 11, p. 199-207, 2006.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

_____. **Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches**. 2013.

CRIPPS, Karen; SMITH, Simon. Embedding a sustainability *mindset* in responsible management education. **International Journal of Organizational Analysis**, 2023.

DAHIYA, Rinki. Does organizational sustainability policies affect environmental attitude of employees? The missing link of green work climate perceptions. **Business Strategy & Development**, v. 3, n. 3, p. 395-403, 2020.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. The support of autonomy and the control of behavior. **Journal of personality and social psychology**, v. 53, n. 6, p. 1024, 1987.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Ed.). **The Sage handbook of qualitative research**. sage, 2018.

DEVINE, Joe; CAMFIELD, Laura; GOUGH, Ian. Autonomy or dependence—or both?: Perspectives from Bangladesh. **Journal of Happiness Studies**, v. 9, p. 105-138, 2008.

DIAS, Edson dos Santos. Os (des) Encontros Internacionais sobre meio ambiente: da conferência de Estocolmo à Rio+ 20-expectativas e contradições. **Caderno Prudentino de Geografia**, v. 1, n. 39, p. 06-33, 2017.

DIENER, Carol I.; DWECK, Carol S. Uma análise do desamparo aprendido: mudanças contínuas no desempenho, estratégia e cognições de realização após o fracasso. **Revista de personalidade e psicologia social**, v. 36, n. 5, pág. 451, 1978.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 45, n. 2, p. 74–89, 2005.

DONALDSON, Stewart I.; VILLALOBOS, Jennifer. Positive *mindset*: PsyCap's roles in PERMA+ 4 and positive organizational psychology, behavior, and scholarship 2.0. **Organizational Dynamics**, v. 53, n. 4, p. 101084, 2024.

DWECK, C. S. **Self-theories: their role in motivation, personality, and development**. Philadelphia: The psychology press, 1999.

_____. *Mindsets* and human nature: promoting change in the Middle East, the schoolyard, the racial divide, and willpower. **American Psychologist**, v. 67, n. 8, p. 614, 2012.

_____. ***Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso***. São Paulo: Objetiva, 2017.

DWECK, Carol S.; LEGGETT, Ellen L. A social-cognitive approach to motivation and personality. **Psychological review**, v. 95, n. 2, p. 256, 1988.

DWECK, Carol S.; REPPUCCI, N. Dickon. Learned helplessness and reinforcement responsibility in children. **Journal of personality and social psychology**, v. 25, n. 1, p. 109, 1973.

DWECK, C. S.; Yeager, D. S. *Mindsets: A view from two eras*. **Perspectives on Psychological Science**, v. 14, n. 3, p. 481–496, 2019.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, v. 36, n. 3, p. 90-100, 1994.

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

_____. Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. **Environmental quality management**, v. 8, n. 1, p. 37-51, 1998.

ELLIOTT, Elaine S.; DWECK, Carol S. Goals: An approach to motivation and achievement. **Journal of personality and social psychology**, v. 54, n. 1, p. 5, 1988.

ERDLEY, Cynthia A.; DWECK, Carol S. Children's implicit personality theories as predictors of their social judgments. **Child development**, v. 64, n. 3, p. 863-878, 1993.

FARIA, José Henrique de. Por uma teoria crítica da sustentabilidade. **Organizações e Sustentabilidade, Londrina**, v. 2, n. 1, p. 2-25, 2014.

FAZIO, Russell H. et al. How do attitudes guide behavior. **Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior**, v. 1, p. 204-243, 1986.

FERGUS, A. H. T.; ROWNEY, J. I. A. Sustainable development: lost meaning and opportunity? **Journal of Business Ethics**, v. 60, p. 17-27, 2005.

FERREIRA, Frederico Leocádio et al. O *Mindset* de Crescimento e a Administração: uma revisão bibliométrica e sistemática dos últimos 15 anos de publicação no Web of Science. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 21, 2020.

FERREIRA, Frederico Leocádio; SHIGAKI, Helena Belintani; GONÇALVES, Carlos Alberto. Potencial empreendedor interno sob o prisma do *mindset* de crescimento e dos Cinco Grandes Traços De Personalidade: Proposição de um modelo teórico. **Desenvolvimento Em Questão**, v. 20, n. 58, p. e11628-e11628, 2022.

FISHBEIN, M.; AJZEN, I. **Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1975

FISKE, Susan T. Social cognition and social perception. **Annual review of psychology**, v. 44, n. 1, p. 155-194, 1993.

FRANCO, Stefano. The influence of the external and internal environments of multinational enterprises on the sustainability commitment of their subsidiaries: A cluster analysis. **Journal of Cleaner Production**, v. 297, p. 126654, 2021.

GARTENBERG, Claudine. Purpose-driven companies and sustainability. In: **Handbook on the Business of Sustainability**. Edward Elgar Publishing, 2022. p. 24-42.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002. ISBN 85-224-3169-8.

GIL, Luciana Filipa Marto. **Redes sociais nas organizações**. 2019. Tese de Doutorado.

GLOBAL GOALS. **Take Action**. Disponível em: <https://www.globalgoals.org/take-action/>. Acesso em: 12 maio 2024.

GUPTA, Anil K.; GOVINDARAJAN, Vijay. Cultivating a global *mindset*. **Academy of Management Perspectives**, v. 16, n. 1, p. 116-126, 2002.

HART, S. L. **Capitalism at the crossroads: next generation business strategies for a post-crisis world**. 3ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2010.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, p. 31-45, 2001.

HESLIN, Peter A.; KEATING, Lauren A. In learning mode? The role of *mindsets* in derailing and enabling experiential leadership development. **The Leadership Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 367-384, 2017.

HONG, Ying-yi et al. Implicit theories, attributions, and coping: a meaning system approach. **Journal of Personality and Social psychology**, v. 77, n. 3, p. 588, 1999.

HORLINGS, Lummina G. Values in place; A value-oriented approach toward sustainable place-shaping. **Regional Studies, Regional Science**, v. 2, n. 1, p. 257-274, 2015.

HUBER, Robert; HIRSCH, Bernhard. Behavioral effects of sustainability-oriented incentive systems. **Business Strategy and the Environment**, v. 26, n. 2, p. 163-181, 2017.

IMRAN, N. et al. Does Growth *Mindset* escalate Organizational Citizenship Behavior and Goal Achievement? A mediating role of Work Engagement and a moderating role of Transformational Leadership. **International Journal of Psychosocial Rehabilitation**, v. 24, n. 6, p. 2020, jun. 2020.

IUCN. **World conservation strategy**: living resource conservation for sustainable development. Disponível em:< <https://portals.iucn.org/library/efiles/documents/wcs-004.pdf>.1980> .Acesso em: 05 mar.2023

JABER, Tahrir. A surge toward a sustainable future: Organizational change and transformational vision by an oil and gas company. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, p. e200031, 2020.

JAICH, Hans. Linking environmental management and employees' organizational identification: The mediating role of environmental attitude. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 29, n. 2, p. 305-315, 2022.

KAMMEYER-MUELLER, John D.; RUBENSTEIN, Alex L.; BARNES, Tianna S. The Role of Attitudes in Work Behavior. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 11, n. 1, p. 221-250, 2024.

KAISER, F. G. et al. Comportamento ecológico, atitude ambiental e sentimentos de responsabilidade pelo meio ambiente. **Psicólogo Europeu**, v. 4, n. 2, p. 59, 1999.

KASSEL, Kerul; RIMANOCZY, Isabel; MITCHELL, Shelley F. The sustainable *mindset*: Connecting being, thinking, and doing in management education. In: **Academy of management proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2016. p. 16659.

KLÖCKNER, Christian A. A comprehensive model of the psychology of environmental behaviour—A meta-analysis. **Global environmental change**, v. 23, n. 5, p. 1028-1038, 2013.

KIBERT, Charles J. et al. **Working toward sustainability: Ethical decision-making in a technological world**. John Wiley & Sons, 2011.

KURATKO, Donald F.; FISHER, Greg; AUDRETSCH, David B. Unraveling the entrepreneurial *mindset*. **Small Business Economics**, v. 57, n. 4, p. 1681-1691, 2021.

KUZMA, Edson Luis; DOLIVEIRA, Sérgio Luis Dias; SILVA, Adriana Queiroz. Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 15, p. 428-444, 2017.

LANE, Henry W.; MAZNEVSKI, Martha L.; MENDENHALL, Mark E. Globalization: Hercules meets Buddha. **The Blackwell handbook of global management**, p. 1-25, 2017.

LEE, Stacy H. Achieving corporate sustainability performance: The influence of corporate ethical value, and leader-member exchange on employee behaviors and organizational performance. **Fashion and Textiles**, v. 7, n. 1, p. 25, 2020.

LÉLÉ, S. M. The concept of sustainability. In: CHARLES, A.T.; WHITE, G.N. (eds.). **Natural Resource Modelling and Analysis**. First Interdisciplinary Conference on Natural Resource Modelling and Analysis. Halifax, Canada, sep.29-oct.1, 1988.

_____. Sustainable development: a critical review. **World Development**, v. 19, n. 6, p. 607-621, 1991.

LEVY, Orly et al. Do que falamos quando falamos de 'mentalidade global': Cognição gerencial em corporações multinacionais. **Revista de Estudos de Negócios Internacionais**, v. 2, pág. 231-258, 2007.

LEVY, Orly et al. global *mindset*. **Wiley encyclopedia of management**, p. 1-4, 2015.

LIU, Yanjun; XU, Shiyong; ZHANG, Bainan. Thriving at work: how a paradox *mindset* influences innovative work behavior. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 56, n. 3, p. 347-366, 2020.

LOZANO, Rodrigo. A holistic perspective on corporate sustainability drivers. **Corporate social responsibility and environmental management**, v. 22, n. 1, p. 32-44, 2015.

MACOVEI, Octav-Ionuț. Applying the theory of planned behavior in predicting proenvironmental behaviour: The case of energy conservation. **Acta Universitatis Danubius. Œconomica**, v. 11, n. 4, p. 15-32, 2015.

MAIO, Gregory R.; OLSON, James M. Relations between values, attitudes, and behavioral intentions: The moderating role of attitude function. **Journal of experimental social psychology**, v. 31, n. 3, p. 266-285, 1995.

MASLOW, H. Uma teoria de la motivación humana. (Cap. 14, pp. 248-262). In: Shafritz, Jay M.; Hyde, Albert C. **Clásicos de la Administración Pública**. Fondo de Cultura Económica, 1999

MAHESHWARI, Sudhanshu; KAUR, Ashneet; RENWICK, Douglas WS. Green human resource management and green culture: an integrative sustainable competing values framework and future research directions. **Organization & Environment**, v. 37, n. 1, p. 32-56, 2024.

MAZNEVSKI, Martha L.; LANE, Henry W. Shaping the global *mindset*: Designing educational experiences for effective global thinking and action. In: **Crossing Cultures**. Routledge, 2004. p. 191-204.

MCGRATH, Rita Gunther; MACMILLAN, Ian C. **The entrepreneurial *mindset*: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty**. Harvard Business Press, 2000.

MEBRATU, D. Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 18, n. 6, p. 493-520, 1998.

MEDEIROS, Janine Fleith de; ROCHA, Cecília Gravina da; RIBEIRO, José Luis Duarte. Design for sustainable behavior (DfSB): Analysis of existing frameworks of behavior change strategies, experts' assessment and proposal for a decision support diagram. **Journal of Cleaner Production**, v. 188, p. 402-415, 2018.

MEUER, Johannes; KOELBEL, Julian; HOFFMANN, Volker H. On the nature of corporate sustainability. **Organization & Environment**, v. 33, n. 3, p. 319-341, 2020.

MIRON-SPEKTOR, Ella et al. Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. **Academy of management journal**, v. 61, n. 1, p. 26-45, 2018.

MOUTINHO, Karina; ROAZZI, Antonio. As teorias da ação racional e da ação planejada: relações entre intenções e comportamentos. **Avaliação psicológica**, v. 9, n. 2, p. 279-287, 2010.

MUGNAINI, Rogério; STREHL, Leticia. Recuperação e impacto da produção científica na era Google: uma análise comparativa entre o Google Acadêmico e a Web of Science. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, n. Esp, p. 92-105, 2008.

MUNCK, Luciano; MUNCK, Mariana Gomes Musetti; BORIM-DE-SOUZA, Rafael. Sustentabilidade organizacional: a proposição de uma framework representativa do agir competente para seu acontecimento. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 4, n. SPE, p. 147-158, 2011.

MURPHY, Mary C.; DWECK, Carol S. A culture of genius: How an organization's lay theory shapes people's cognition, affect, and behavior. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 36, n. 3, p. 283-296, 2010.

MURPHY, Mary C.; REEVES, Stephanie L. Personal and organizational *mindsets* at work. **Research in Organizational Behavior**, v. 39, p. 100121, 2021.

NENEH, Ngek Brownhilder. An exploratory study on entrepreneurial *mindset* in the small and medium enterprise (SME) sector: A South African perspective on fostering small and medium enterprise (SME) success. **African Journal of Business Management**, v. 6, n. 9, p. 3364, 2012.

OFTEDAL, Elin Merethe et al. Perspectives of sustainability. **Revista de administração contemporânea**, v. 25, n. 3, p. e200413, 2021.

OLALEYE, Banji Rildwan; ABDURRASHID, Ibrahim; MUSTAPHA, Bojuwon. Organizational sustainability and TQM practices in hospitality industry: employee-employer perception. **The TQM Journal**, v. 36, n. 7, p. 1936-1960, 2024.

ONU - Organização das Nações Unidas. Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. Disponível em: Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. As Nações Unidas no Brasil. Acesso em 7 jul. 2023.

PAPPAS, Jesse B.; PAPPAS, Eric C. The Sustainable Personality: Values and Behaviors in Individual Sustainability. **International Journal of Higher Education**, v. 4, n. 1, p. 12-21, 2015.

PELLEGRINI, Chiara; RIZZI, Francesco; FREY, Marco. The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 27, n. 8, p. 1221-1232, 2018.

- POPOVA, Olga et al. Assessment of Relationships Between Smart Technologies, Corporate Sustainability, And Economic Behavior Of Companies. **Eastern-European Journal of Enterprise Technologies**, v. 122, n. 13, 2023.
- POLMAN, Paul; BHATTACHARYA, C. B. Engaging employees to create a sustainable business. **Stanford Social Innovation Review**, v. 14, n. 4, p. 34-39, 2016.
- PROCHASKA, James O.; DICLEMENTE, Carlo C.; NORCROSS, John C. In search of how people change: applications to addictive behaviors. 1997.
- PROCHASKA, James O.; VELICER, Wayne F. The transtheoretical model of health behavior change. **American journal of health promotion**, v. 12, n. 1, p. 38-48, 1997.
- RASOOLIMANESH, S. Mostafa; CHEE, Shi Yin; RAGAVAN, Neethiahnathan Ari. From *Mindset* to Practice: How Employees' Attitudes Impact Tourism Businesses' Sustainability Practices. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, p. 1-31, 2024.
- RIMANOCZY, Isabel. **The sustainability *mindset* principles: A guide to developing a *mindset* for a better world**. Routledge, 2020.
- RHINESMITH, Stephen H. Mentalidades globais para gestores globais. **Treinamento & Desenvolvimento** , v. 46, n. 10, pág. 63-69, 1992.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.
- ROTHENBERG, Albert. The Janusian process in scientific creativity. **Creativity research journal**, v. 9, n. 2-3, p. 207-231, 1996.
- ROKEACH, Milton. **Crenças, atitudes e valores**. Interciência, 1981.
- RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. **Autonomy is no illusion: Self-determination theory and the empirical study of authenticity**, awareness, and will. 2004.
- RUIZ-PÉREZ, Fernando; LLEO, Alvaro; ORMAZABAL, Marta. Employee sustainable behaviors and their relationship with Corporate Sustainability: A Delphi study. **Journal of Cleaner Production**, v. 329, p. 129742, 2021
- SACHS, Ignacy. Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado. In: **Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado**. 2004. p. 151-151.
- SACHS, I et al. Biodiversity conservation and the millennium development goals. **American Association for the Advancement of Science**, vol. 325, n. 5947, p. 1502- 1503, 2009.
- SACHS, I. **The age of sustainable development**. Columbia University Press. New York, 2015
- SELIGMAN, Martin E.; MAIER, Steven F. Failure to escape traumatic shock. **Journal of experimental psychology**, v. 74, n. 1, p. 1, 1967.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture: A dynamic model**. 1983.

SCHUMAN, Howard; JOHNSON, Michael P. Attitudes and behavior. **Annual review of sociology**, v. 2, n. 1, p. 161-207, 1976.

SCHWARTZ, Shalom H. Normative influences on altruism. In: **Advances in experimental social psychology**. Academic Press, 1977. p. 221-279.

SLOAN, Ken; KLINGENBERG, Beate; RIDER, Caroline. Towards sustainability: Examining the drivers and change process within SMEs. **J. Mgmt. & Sustainability**, v. 3, p. 19, 2013.

SMITH, J. K.; JOHNSON, L. M. Applying the Theory of Reasoned Action to Sustainable Behavior: The Role of Communication Strategies. **Journal of Environmental Psychology**, v. 30, n. 3, p. 350-358, 2010.

SMITH, Wendy K.; LEWIS, Marianne W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of management Review**, v. 36, n. 2, p. 381-403, 2011.

SILVA, Edna Lucia; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. **UFSC, Florianópolis, 4a. edição**, v. 123, n. 4, p. 138, 2005.

SOUZA FILHO, Breno Augusto Bormann de; STRUCHINER, Cláudio José. Uma proposta teórico-metodológica para elaboração de modelos teóricos. **Cadernos Saúde Coletiva**, v. 29, n. 1, p. 86-97, 2021.

SRISATHAN, Wutthiya Aekthanate; KETKAEW, Chavis; NARUETHARADHOL, Phaninee. The intervention of organizational sustainability in the effect of organizational culture on open innovation performance: A case of thai and chinese SMEs. **Cogent business & management**, v. 7, n. 1, p. 1717408, 2020.

STEG, Linda; VLEK, Charles. Encouraging pro-environmental behaviour: An integrative review and research agenda. **Journal of environmental psychology**, v. 29, n. 3, p. 309-317, 2009.

STREBEL, Paul. Why Do Employees Resist Change?. **Harvard Business Review**, v. 4, p. 132-148, 1999.

TAJFEL, Henri. Social identity and intergroup behaviour. **Social science information**, v. 13, n. 2, p. 65-93, 1974.

THOMAS, W. I.; THOMAS, D. S. **The child in America: Behavior problems and programs**. New York: Knopf, 1928.

THOMAS, Philip S. Environmental analysis for corporate planning. **Business horizons**, v. 17, n. 5, p. 27-38, 1974.

UNEP. UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME. **Facts about climate emergency**. Disponível em: <https://www.unep.org/facts-about-climate->

[emergency?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw6PGxBhCVARIsAIumnWZJVC8ozHzRI1wAzPa3II UdShM_60andJFM9I t 7Yi10U7MJo_gaAlcYEALw_wcB](https://wedocs.unep.org/20.500.11822/44901) . Acesso em: 12 maio. 2024.

_____ . Global Resources Outlook 2024: Bend the Trend – Pathways to a liveable planet as resource use spikes. **International Resource Panel**. Nairobi, 2024. Disponível em: <https://wedocs.unep.org/20.500.11822/44901> . Acesso em: 12 maio. 2024.

UNFCCC. United Nations Framework Convention on Climate Change. Kyoto Protocol, 2014. Disponível em: < http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/2830.php > . Acessado em 15 mar. 2023.

VALOR. Os temporais no Rio Grande do Sul e os maiores desastres naturais do Brasil. Disponível em: <<https://valor.globo.com/brasil/noticia/2024/05/10/maiores-desastres-naturais-do-brasil-no-seculo-21.ghtml>> . Acesso em: 04 maio. 2024.

VAN MARREWIJK, Marcel; WERRE, Marco. Multiple levels of corporate sustainability. **Journal of Business ethics**, v. 44, p. 107-119, 2003.

VISSER, Wayne; CRANE, Andrew. Corporate sustainability and the individual: Understanding what drives sustainability professionals as change agents. **Available at SSRN 1559087**, 2010.

WAMSLER, Christine; BRINK, Ebba. *Mindsets* for sustainability: Exploring the link between mindfulness and sustainable climate adaptation. **Ecological Economics**, v. 151, p. 55-61, 2018.

WCDE (1987). **Our common future**. Nova York: Oxford University Press.

WEHMEYER, Michael L. A functional model of self-determination: Describing development and implementing instruction. **Focus on autism and other developmental disabilities**, v. 14, n. 1, p. 53-61, 1999.

WEINER, Bernard; KUKLA, Andy. An attributional analysis of achievement motivation. **Journal of personality and Social Psychology**, v. 15, n. 1, p. 1, 1970.

WEERTS, Kyra; VERMEULEN, Walter; WITJES, Sjors. On corporate sustainability integration research: Analysing corporate leaders' experiences and academic learnings from an organisational culture perspective. *Journal of cleaner production*, v. 203, p. 1201-1215, 2018.

WHITE, Katherine; HABIB, Rishad; HARDISTY, David J. How to SHIFT consumer behaviors to be more sustainable: A literature review and guiding framework. **Journal of marketing**, v. 83, n. 3, p. 22-49, 2019.

WIJETHILAKE, Chaminda; UPADHAYA, Bedanand; LAMA, Tek. The role of organisational culture in organisational change towards sustainability: evidence from the garment manufacturing industry. **Production Planning & Control**, v. 34, n. 3, p. 275-294, 2023.

YIN, Jun. *Mindset* and individual learning in the workplace: A systematic review and future agenda. *經濟學研究*, v. 71, n. 1, p. 7-26, 2021

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013.

ZANONI, Beatriz Lima; OLIVEIRA, Samir Adamoglu de. Reflexões sobre o sentido de sustentabilidade em organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 63, p. e2022-0028, 2023.

ZHANG, Lin et al. Does one bad apple ruin a firm's green brand image? Examining frontline service employees' environmentally irresponsible behaviors. **European Journal of Marketing**, v. 54, n. 10, p. 2501-2521, 2020.