

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL SUSTENTÁVEL: ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS PARA A RELAÇÃO COM *STAKEHOLDERS*

Marta Silva Neves¹
Patrícia de Sá Freire²

Abstract: *This article aims to identify organizational strategies and practices aimed at relationships with stakeholders and sustainable organizational development. This is a systematic literature review to analyze existing scientific knowledge on “sustainable organizational development”, by searching the Scopus, Web of Science (WOS) and Digital Bank of Theses and Dissertations (BDTD) databases. Data extraction made it possible to list 37 organizational strategies and practices that advance theories and practices, as they provide greater clarity of roles, partnership dynamics, equity, reduction of polarization, promoting a comprehensive view of management, creation and maintenance of relationships, identified as essential to sustainable organizational development.*

Keywords: *sustainable organizational development; relationship with stakeholders; knowledge management; human resource Management; organizational culture.*

Resumo: Este artigo tem como objetivo identificar estratégias e práticas organizacionais voltadas ao relacionamento com *stakeholders* e o desenvolvimento organizacional sustentável. Trata-se de uma revisão sistemática de literatura para análise do conhecimento científico existente sobre “desenvolvimento organizacional sustentável”, mediante busca nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science* (WOS) e Banco Digital de Teses e Dissertações (BDTD). A extração de dados possibilitou elencar 37 estratégias e práticas organizacionais que avançam sobre as teorias e práticas, pois propiciam maior clareza de papéis, dinâmicas de parcerias, equidade, redução de polarizações, impulsionando uma visão abrangente de gestão, de criação e manutenção de relacionamentos, apontadas como essenciais ao desenvolvimento organizacional sustentável.

Palavras-chave: desenvolvimento organizacional sustentável; relação com *stakeholders*; gestão do conhecimento; gestão de recursos humanos; cultura organizacional.

Resumen: *Este artículo tiene como objetivo identificar estrategias y prácticas organizacionales orientadas a las relaciones con los stakeholders y al desarrollo organizacional sostenible. Se trata de una revisión sistemática de la literatura para analizar el conocimiento científico existente sobre “desarrollo organizacional sostenible”, mediante búsquedas en las bases de datos Scopus, Web of Science (WOS) y Digital Bank of Theses and Dissertations (BDTD). La extracción de datos permitió enumerar 37 estrategias y prácticas organizacionales que avanzan teorías y prácticas, ya que brindan mayor claridad de roles,*

¹ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-2291-0625> e-mail: martaneves242@gmail.com

² Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-9259-682X> e-mail: patriciadesafreire@gmail.com

dinámicas de asociación, equidad, reducción de la polarización, promoviendo una visión integral de la gestión, creación y mantenimiento de relaciones, identificadas como esencial para el desarrollo organizacional sostenible.

Palabras clave: desarrollo organizacional sostenible; relación con las partes interesadas; conocimiento administrativo; gestión de recursos humanos; cultura de la organización.

1 INTRODUÇÃO

A partir da elaboração da Teoria dos *Stakeholders*, pelo filósofo Robert Freeman (1983), os modelos de governança e gestão organizacionais passam a identificar os atores-chave para o resultado das organizações, reconhecendo a inter-relação desses com a trajetória estratégica e o sucesso da organização. Nessa nova teoria, o termo *stakeholders* refere-se a “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado, pelo alcance dos propósitos de uma firma” (Freeman et al., 2010, p.46).

Por conseguinte, um modelo de governança fundamentado na Teoria dos *Stakeholders* implica que a organização esteja estruturada em redes de *stakeholders* voltadas a um objetivo comum, proporcionando benefícios a todas as partes interessadas (*stakeholders*), mediante responsabilidade social. Desse modo, a capacidade de criar e manter relacionamentos com toda a rede de *stakeholders* é relevante (Post, Preston & Sachs, 2002). Freeman, Wicks e Parmar (2004) corroboram com esse entendimento ao enfatizarem que “os gestores devem desenvolver relacionamentos, inspirar seus *stakeholders* e criar comunidades onde todos se esforçam para oferecer o melhor de si para poder entregar o valor que a empresa promete” (p. 364).

Nessa busca de conscientização das organizações para respeitarem a exigência das relações com seus *stakeholders*, Elinor Ostrom evidencia o encaminhamento a um novo modelo de governança direcionado ao Bem Comum, derivando da análise de governança econômica. Ostrom, enquanto cientista política, reintroduz “características demográficas, culturais, econômicas e políticas das unidades de estudo em dada escala de observação” (Ostrom, Vanwey & Meretsky, 2009, p. 42), bem como escalas ambientais de campo de volta a economia.

Com esse entendimento, vislumbra-se a demanda por um modelo de governança corporativa que considere estratégias de integração entre múltiplos e plurais *stakeholders* para o Bem Comum, para a coprodução de soluções para o desenvolvimento organizacional sustentável (DOS).

Nesse cenário, em 2004, o Pacto Global da ONU, através do relatório *Who care wins*, lança o indicador ESG, em português ASG, referindo-se aos três eixos da sustentabilidade - ambiental, social e governança. O indicador ASG representa medidas de gestão voltadas à

sustentabilidade, revelando “um olhar mais humano, prático e alinhado com as demandas da sociedade e das novas gerações” (Pacto Global & Stilingue, p. 6, 2021).

Frente a essa perspectiva, foi lançada a ISO 37000:2021 Governança de Organizações, com o propósito de ofertar uma linguagem única, princípios e práticas integradas para o exercício de uma boa governança nas organizações e nos órgãos diretivos. A norma enfatiza o uso estratégico e responsável dos dados, decisões transparentes e alinhadas com as expectativas mais amplas da sociedade, responsabilizando líderes pelo desenvolvimento de uma cultura organizacional ética (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2021).

No âmbito brasileiro, o IBGC passou a evidenciar seis pilares para a governança corporativa, fortalecendo a promoção da sustentabilidade organizacional: ética e integridade; diversidade e inclusão; ambiental e social; inovação e transformação; transparência e prestação de contas e conselhos do futuro (IBGC, 2022). Esse destaque vem ao encontro do princípio de pluralidade de múltiplos *stakeholders*, considerando “gênero, raça ou cor, etnia, origens geográficas e culturais, orientação sexual, pessoas com deficiência, idade, classes sociais, religião, experiência de vida e uma miríade de outras dimensões, que têm se expandido e ficado cada vez mais complexas” (IBGC, p. 51. 2022).

Em decorrência da atenção à pluralidade de múltiplos *stakeholders*, percebe-se a necessidade de uma “visão menos prescritiva e mais orientada a trazer princípios que sejam abrangentes para diferentes organizações, bem como situá-las em um contexto de maior relevância dos aspectos ambiental e social em seus processos decisórios” (IBGC, 2023, p.12), levando o IBGC a publicar a 6ª edição do Código Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Mediante esse código de consulta e referência às organizações, percebe-se que a ênfase para o desenvolvimento organizacional está tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo à organização. Conforme Tomiotto (2019, p.118), os conceitos de Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade Organizacional levam ao entendimento do DOS como “um pressuposto norteador que representa uma metamorfose e um ciclo no contexto empresarial para lidar com fatores contextuais (motivações internas e pressões externas)”.

Frente ao panorama descrito, percebe-se a importância de aprofundar estudo no âmbito da governança corporativa, levando-se em consideração os múltiplos e plurais *stakeholders*, suas expectativas e a coprodução de soluções para o DOS. Assim, surge a questão dessa pesquisa: quais são as estratégias e práticas organizacionais voltadas ao relacionamento com *stakeholders* e ao DOS?

A investigação proposta ao contribuir para uma maior compreensão da relação dos constructos *stakeholders* e desenvolvimento organizacional sustentável, agrega avanços no conhecimento científico, principalmente, sobre governança, redes organizacionais, capital relacional e sustentabilidade.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo do estudo - identificar estratégias e práticas organizacionais voltadas ao relacionamento com *stakeholders* e ao DOS - esta pesquisa foi realizada de forma exploratória descritiva, por meio de revisão sistemática de literatura. Conforme Moher et al. (2015), a revisão sistemática caracteriza-se por coletar, analisar criticamente e sintetizar todas as evidências relevantes que se adequam a critérios pré-especificados de elegibilidade para responder a uma pergunta específica de pesquisa.

Assim, a revisão baseou-se na análise do conhecimento científico existente sobre “desenvolvimento organizacional sustentável”, com o termo em inglês “*sustainable organizational development*”. O levantamento foi realizado em base de dados eletrônicos *Scopus* e *Web of Science*, considerando o termo em título, resumo e palavras-chave, mediante a seguinte estratégia de busca *TITLE-ABS-KEY* (“*sustainable organizational development*”).

Para gerenciar os 71 documentos identificados, utilizou-se *EndNote*, versão online (*myendnoteweb.com*), permitindo excluir 22 duplicados. No processo de seleção resultaram 43 estudos, tendo como critério de inclusão, os estudos voltados a ambientes corporativos. Como critério de exclusão, os documentos que não estivessem disponíveis na íntegra e estudos com abordagens diferentes da proposta, como educação regular, gestão das artes, marinha, economia partilhada e sistema econômico. Posteriormente, foi feita a conferência manual pela pesquisadora, resultando em 34 documentos elegíveis.

Além dessas bases, foi feita busca no Banco Digital de Teses e Dissertações (BDTD) a partir do termo em português “Desenvolvimento Organizacional Sustentável”, sendo identificadas 02 dissertações. A partir da leitura dos resumos, foi excluído 01 estudo por não se relacionar ao campo do desenvolvimento organizacional sustentável. Assim, totalizaram 35 documentos para extração de dados, conforme detalhado na Tabela 1.

Tabela 1- Quantidade de artigos identificados na busca sistemática de literatura

Bases	String de busca	Total de Artigos
Scopus	TITLE-ABS-KEY ("sustainable organizational development")	47
WOS		24
Total		71

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

O resultado do estudo originou o quadro de referência apresentado na próxima seção.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tem como foco identificar estratégias e práticas organizacionais voltadas ao relacionamento com *stakeholders* e o desenvolvimento organizacional sustentável.

Para o desenvolvimento da pesquisa, considera-se o termo estratégia como a “arte de definir planos, métodos, manobras ou estratégias, de médio e longo prazo, utilizando-se de visão sistêmica e holística, levando em consideração múltiplas dimensões de análise e influência, de maneira a estabelecer os limites para o caminho mais eficiente e eficaz a ser percorrido em direção à missão” (Freire et al. 2021, p.68). Já práticas organizacionais são compreendidas como comportamentos e procedimentos típicos adotados pelos membros da organização" (Verbeke, 2000).

O acesso a estudos empíricos viabilizou identificar que o desenvolvimento organizacional sustentável decorre do alinhamento de estratégias corporativas e adaptações organizacionais que consideram dimensões econômicas, ambientais e sociais, tanto por motivações internas quanto exigências externas, como segue descrito a seguir.

Entre os temas dos estudos levantados estão a gestão do conhecimento e inovação como impulsionadoras do DOS. Nessa perspectiva, Turi, Sorooshian e Javed (2019) destacam estratégias e práticas que considerem lideranças voltadas: à aprendizagem e a ambientes colaborativos; à transferência do conhecimento de forma eficaz e eficiente aos colaboradores; ao empoderamento para incentivar a pensar e encontrar soluções para os problemas; à integração de conhecimentos de diferentes partes e combinações de grupos, entre outras. Wendo, Rop e Mwanzu (2021) corroboram com a influência da gestão do conhecimento e inovação, à medida que dialoga com fatores relevantes ao DOS tais como: ética organizacional, interesse das partes interessadas, conservação, redução de desperdícios, práticas organizacionais eficientes, práticas justas de trabalho, bem-estar de pessoas e grupos

vulneráveis, entre outros. Os autores destacam também, a necessidade do desenvolvimento de políticas consistentes e solidárias para lidar com os *stakeholders*, que contribui para o aprimoramento de produtos, serviços e tecnologias.

Para tanto, Turi, Sorooshian e Javed (2019) ressaltam que uma estrutura descentralizada e democrática decorre da reunião de políticas, diretrizes e procedimentos para o foco da força de trabalho. De igual forma, os autores evidenciam a cultura organizacional que favoreça a criatividade, compartilhamento e *interface* entre o ambiente interno e externo, em prol de cidadania. Nessa perspectiva, Gatarik (2019) destaca que o engajamento de pensamento e ação organizacional, decorre da confiança mútua para cooperação, interesse na busca de boas soluções, respeito mútuo e escuta ativa, à medida que se busca compreender as opiniões dos outros, ampliando também, a capacidade de inovação e do potencial para sustentabilidade.

Com essa visão, Xu, Wu e Zhang (2022) ao considerarem ambientes complexos e competitivos, ressaltam a relevância de comunicação, confiança e colaboração entre os membros da organização e de recompensas organizacionais para relacionamentos saudáveis e estáveis, de forma a expandir conhecimento, promover inovação e desenvolvimento sustentável. Essa atenção aos relacionamentos é tema de Dragan, Luo e Ivascu (2021), ao abordarem a necessidade de trabalhar os fatores psicológicos e sociais com o propósito de verificar novas oportunidades organizacionais, considerando percepção, motivação, aprendizado, crenças, cultura, entre outros.

Entre as novas oportunidades organizacionais estudadas está a criação de espaços dialógicos entre colaboradores, conforme pesquisa de Collin, Paloniemi e Vähäsantanen (2015). Os autores enfatizam a oportunidade da escuta, de interpretação de problemas, possibilitando desenvolver o senso de apropriação, engajamento e compromisso para o desenvolvimento e o trabalho sustentável.

Seguindo no âmbito da comunicação, com foco para o DOS, Negi, Gupta e Gaur (2023) esclarecem a relevância de incorporar os interesses de órgãos reguladores, concorrentes, consumidores, acionistas e governo à cultura e desempenho da organização, por intermédio do *marketing* interno. Em complemento, Sarker e Ashrafi (2018) discutem o reflexo do *marketing* interno em práticas como: treinamento e desenvolvimento, oportunizando a expansão de habilidades; suporte organizacional, enquanto oferta de *feedbacks* pelos gestores por meio de comunicação aberta e respeitosa; sistema de remuneração e recompensas, abrangendo salário, comunicação, autonomia, ambiente de trabalho e comprometimento organizacional.

Com esse desenvolvimento do ambiente de trabalho, em que se demonstra compreensão e congruência com os valores e necessidades das pessoas, Stiglbauer, Penz e Batinic (2022)

analisam os reflexos gerados na atratividade das empresas e retenção de profissionais, considerando inclusive as diferenças geracionais.

Por sua vez, o silêncio nas organizações pode inibir a expressão de percepções por parte dos colaboradores, tornando-se impeditivo para o DOS. Nesse sentido, Knoll, Neves, Schyns e Meyer (2021) destacam a responsividade gerencial em prol da partilha de percepções, políticas e práticas organizacionais, que levam à reflexão das crenças relativas à adequação e riscos de falar, conseqüentemente, os efeitos nos resultados coletivos. Stegeager e Thomassen (2021) apontam a importância de questionar pressupostos, de refletir a respeito de crenças e valores limitantes, de promover processos de aprendizagem e reflexão para desenvolver novos entendimentos e compreensão de problemas organizacionais e ambientes complexos.

Rashkova, Moi e Cabiddu (2023) corroboram quanto à importância do processo de reflexão no contexto empresarial ao investigarem mecanismos para o desenvolvimento da atenção plena nas organizações, no intuito do afastamento de práticas habituais que geram desigualdades sociais.

Frente a esses estudos, percebe-se que a reflexão no contexto empresarial pode levar a reconfiguração interna das organizações em prol da sustentabilidade corporativa. Segundo Li e Lin (2011) e Naudé (2009, 2010, 2012) o processo reflexivo a respeito da natureza dos problemas e dos sentimentos por diferentes perspectivas contribui para: o desenvolvimento de pensamento crítico; a percepção de criar ou agravar problemas derivados de modelos mentais e julgamento de valor; a criatividade e a identificação de competências; a receptividade a raciocínios alternativos e a novos modelos colaborativos; a clareza de propósito, além da integração e a socialização de novos colaboradores.

Vale ressaltar que práticas como a reutilização de conhecimentos adquiridos para a capacidade de resolver problemas e a redução de impacto de estressores no ambiente organizacional propiciam ambiente que estimulam satisfação no trabalho. Esse entendimento é trabalhado nos estudos de Androniceanu (2012), Fernandes et al. (2016), Czakert, Reif, Glazer e Berger (2021), Lapina, Briede e Aramina (2022), levando em consideração atitudes preventivas e soluções para equilíbrio do tempo e controle de trabalho; clareza das regras; equipes e lideranças comprometidas com o bem-estar; a redução de práticas de *bullying* e *ciberbullying* oriundas de ambientes estressores, que geram emoções negativas e comportamentos agressivos.

Tais atitudes preventivas e buscas de soluções remetem à gestão de recursos humanos, que em uma perspectiva mais holística, segundo Mishra (2017), perpassam por diversos processos organizacionais, tais como: recrutamento e seleção, remuneração, treinamento,

avaliação de desempenho, alinhados ao envolvimento da alta administração e à integração de aprendizados entre os departamentos.

A respeito da liderança e do sentimento de pertencimento entre os funcionários, Mutmainnah *et al.* (2022) destacam que há maior probabilidade de melhorar desempenho e ampliação do comportamento inovador à medida que os colaboradores são capacitados e desenvolvidos para terem autoridade e liberdade para desenvolverem ideias.

Em complemento a essa perspectiva, Reddy, Rani e Chaudhary (2019) investigam o uso de ferramentas analíticas para auxiliar no acesso às informações, transparência, tomada de decisão, formulação e execução de práticas, de forma a aprimorar o envolvimento das pessoas e retenção dos talentos. Criveanu (2023) dialoga com esse entendimento ao abordar a relevância da tecnologias digitais para a coleta e análise de informações valiosas a respeito do comportamento e as preferências tanto do público interno quanto externo à organização.

Esse processo de compreender comportamentos e preferências faz parte do estudo de Camargo Benavides e Ehrenhard (2021), ressaltam a ampliação dos esforços e o gerenciamento mais eficiente de recursos, informações e insumos a fim de promover capital social entre membros, comunidade e *stakeholders* para enfrentamento de crises. Seguindo esse entendimento, Shamsuzzoha, Suihkonen, Wahlberg, Jovanovski e Piya (2023) corroboram com a promoção do capital social ao enfatizar a criação do conhecimento interno e a capacidade da organização explorar o conhecimento externo, observando a importância da cooperação mútua com as instituições educativas à medida que qualifica colaboradores e realiza intercâmbio de casos práticos e experiências reais para promoção da inovação.

A atenção a múltiplos *stakeholders* leva à necessidade de um sistema de gestão dinâmico, conforme é pesquisado por Pardo e Ortiz (2009), Lăzăroiu, Ionescu, Andronie e Dijmărescu (2020) e Ivascu (2020). Para os autores o dinamismo perpassa pela composição de conselhos, conhecimentos, sistemas de informação, estratégias e recursos. De igual forma, enfatizam indicadores de desempenho e avaliação a fim de promover melhorias e direcionamento para competitividade, baseados no diagnóstico das atividades e estratégias, que se estendem à cadeia de valor. Nesse sentido, Ṽarzaru (2022) e Ṽarzaru, Bocean, Criveanu, Budic̃a-Iacob e Popescu (2023) abordam a importância do equilíbrio de indicadores financeiros e não financeiros tradicionais, destacando a importância dos relatórios de sustentabilidade expandindo as medidas de reporte de relatos financeiros, ao agregarem vetores sociais e ambientais.

Ao considerar relações além de empregador-empregados, Aggerholm, Andersen e Thomsen (2011), Cioca, Ivascu, Turi, Artene, e Gaman (2019) e Magrin, Marini e Nicolotti

(2019) desenvolvem estudos quanto aos fatores relevantes para abordagem e diálogo junto aos *stakeholders*, tais como: interesses mútuos, educação, regulação e criação de valores sustentáveis. Tais fatores, oportunizam a identificação de expectativas, dinâmica de parcerias, revisão do papel organizacional a fim de desenvolver cidadãos corporativos para modelos de negócios sustentáveis e bem-estar da sociedade em geral.

Mediante a revisão da literatura percebe-se que o desenvolvimento organizacional sustentável decorre do alinhamento de estratégias corporativas e adaptações organizacionais que consideram dimensões econômicas, ambientais e sociais, tanto por motivações internas quanto exigências externas. Em decorrência dessa análise, foram sistematizadas 37 estratégias e práticas organizacionais em 5 temas relacionados ao desenvolvimento organizacional sustentável, apresentadas no Quadro 1:

Quadro 1- Temas, autores e estratégias e práticas organizacionais

Temas	Autores	Estratégias e práticas organizacionais
Gestão do Conhecimento	Wendo et al. (2021) Turi et al. (2019) Gatarik (2019) Xu et al. (2022) Dragan et al. (2021)	1. Manifestar a ética organizacional. 2. Identificar o interesse dos <i>stakeholders</i> . 3. Conservar recursos naturais. 4. Reduzir desperdícios. 5. Tornar práticas organizacionais eficientes. 6. Criar políticas, diretrizes e procedimentos para a força de trabalho de forma justa e que considere o bem-estar de pessoas e grupos vulneráveis. 7. Integrar políticas e ações que envolvam direitos humanos, a performance socioambiental, a fidelização das relações com as comunidades 8. Promover a transferência de conhecimento de forma eficaz e eficiente. 9. Desenvolver o pensamento crítico e a busca de soluções apoiados no respeito mútuo e escuta ativa.
Satisfação no trabalho	Androniceanu (2012) Fernandes et al. (2016) Czakert et al. (2021) Lapina et al. (2022)	10. Trabalhar fatores psicológicos e sociais para identificar novas oportunidades organizacionais, considerando percepção, motivação, aprendizado, crença e cultura. 11. Inspirar ao aprendizado e o ambiente colaborativo. 12. Desenvolver práticas preventivas e soluções para equilíbrio de tempo de trabalho, controle, clareza de regras, equipes e lideranças comprometidas com o bem-estar.

(continua)

Temas	Autores	Estratégias e práticas organizacionais
Gestão de Recursos Humanos	Mishra (2017)	13. Incentivar a compreensão e o comportamento pró-ambiental nos processos e procedimentos organizacionais.
	Mutmainnah et al. (2022)	14. Capacitar os colaboradores para que tenham autoridade e liberdade para desenvolverem ideias.
	Criveanu (2023)	15. Definir indicadores de desempenho e avaliação com foco em melhoria e competitividade, incluindo fornecedores da cadeia de valor.
	Reddy et al. (2019)	16. Desenvolver sistema de remuneração e recompensas organizacionais para relacionamentos saudáveis e estáveis
	Negi <i>et al.</i> (2023)	17. Adotar tecnologias digitais para coletar e analisar informações de comportamentos e preferência tanto do público interno quanto do público externo
	Sarker e Ashrafi (2018)	18. Aplicar ferramentas tecnológicas para maior compreensão do comportamento humano.
		19. Adotar o <i>marketing</i> interno para incorporar os interesses de órgãos reguladores, concorrentes, consumidores, acionistas e governo à cultura e desempenho da organização
		20. Integrar a abordagem dos <i>stakeholders</i> na gestão de recursos humanos, com base no diálogo, identificação de expectativas, dinâmica de parcerias, revisão do papel organizacional.
		21. Desenvolver líderes que inspirem o aprendizado e o ambiente colaborativo.
		22. Desenvolver gestores para oferta de <i>feedbacks</i> por meio de comunicação aberta e respeitosa.
Cultura Organizacional	Stiglbauer <i>et al.</i> (2022)	23. Reconhecer a diversidade dos <i>stakeholders</i> e analisar as relações que são estabelecidas.
	Knoll <i>et al.</i> (2021)	24. Identificar o interesse dos <i>stakeholders</i> , considerando a criação de valores sustentáveis.
	Stegeager e Thomassen (2021)	25. Demonstrar compreensão e congruência com os valores e necessidades das pessoas, incluindo as diferenças geracionais.
	Rashkova <i>et al.</i> (2023)	26. Implementar mecanismos para a atenção plena individual e coletiva às práticas habituais que geram desigualdades sociais
	Li e Lin (2011)	27. Concentrar esforços para resolução de problemas do dia a dia e geração de novas possibilidades
	Naudé (2009; 2010; 2012)	28. Criar espaços dialógicos para percepção dos modelos mentais (crenças e valores).
	Collin et al. (2015)	29. Manifestar a ética organizacional com base no princípio de equidade dos <i>stakeholders</i> .
		30. Desenvolver cidadãos corporativos para modelos de negócios sustentáveis e bem-estar da sociedade em geral.

(continua)

Temas	Autores	Estratégias e práticas organizacionais
Relação com <i>stakeholders</i>	Camargo Bena-vides e Ehre-nhard (2021)	31. Encorajar a abertura ao compartilhamento e à interface com o ambiente interno e externo.
	Shamsuzzoha et al. (2023)	32. Promover a cooperação mútua entre organização e instituições de ensino para a qualificação e o intercâmbio de casos práticos e experiências reais.
	Pardo e Ortiz, (2009)	33. Atentar aos problemas socioeconômicos de clientes, colaboradores, fornecedores da cadeia de valor e sociedade para adequação de estratégias ao desenvolvimento organizacional sustentável.
	Lăzăroiu <i>et al.</i> , (2020)	34. Reconhecer a diversidade dos <i>stakeholders</i> e analisar as relações que são estabelecidas.
	Ivascu (2020)	35. Identificar o interesse dos <i>stakeholders</i> , considerando a criação de valores sustentáveis.
	V̄arzaru (2022)	36. Implementar indicadores financeiros e não financeiros (clientes, processos internos organizacionais, processos de aprendizagem e desenvolvimento organizacional) de forma integrada ao DOS.
	Cioca <i>et al.</i> (2019)	37. Adotar relatório de sustentabilidade, a fim de agregar vetores sociais e ambientais aos relatos financeiros desenvolvidos
	Magrin et al. (2019)	
V̄arzaru <i>et al.</i> (2023)		

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Importante ressaltar que em todas as temáticas destacam-se o envolvimento e o diálogo com *stakeholders*. Nos temas gestão de conhecimento, satisfação no trabalho e gestão de recursos humanos, o foco está nos colaboradores, investidores e reguladores. Entretanto, no que diz respeito à cultura organizacional e relacionamento com *stakeholders* ampliam-se os grupos de *stakeholders*, contemplando fornecedores, clientes, parcerias organizacionais, comunidades e sociedade.

Frente à diversidade dos grupos e interações a serem desenvolvidas, os estudos apontam a importância de reconhecê-los como *stakeholders*, as perspectivas e experiências desses, bem como as relações estabelecidas, considerando os interesses mútuos. Sendo assim, à medida que as interações e diálogos captam anseios e *feedbacks*, há um reflexo na adequação de educação e desenvolvimento corporativo, regulação e criação de valores sustentáveis, incorporando-os à gestão, perpassando por maior clareza de papéis, das dinâmicas de parcerias, equidade, redução de polarizações, entre outros aspectos.

Por fim, a lista que compõe o Quadro 1 atende ao objetivo desta pesquisa ao apresentar as estratégias e práticas para lidar com *stakeholders* para o desenvolvimento organizacional sustentável. A revisão de literatura permitiu identificar e sistematizar estratégias e práticas organizacionais voltadas à relação com *stakeholders*, que revela a necessidade de uma visão

abrangente de gestão, de criação e manutenção de relacionamentos. Compreendidas como boas práticas de governança, essas estratégias e práticas demonstram impulsionar as empresas a se comprometerem em um relacionamento para o bem comum, estendendo-se às futuras gerações.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi desenvolvido a partir da questão de pesquisa: quais são as estratégias e práticas organizacionais voltadas ao relacionamento com *stakeholders* e ao desenvolvimento organizacional sustentável?

A revisão da literatura a respeito do constructo Desenvolvimento Organizacional Sustentável possibilitou identificar e sistematizar 37 estratégias organizacionais e práticas alinhadas à relação com *stakeholders*, sendo distribuídas em 5 temas relacionados ao desenvolvimento organizacional sustentável: gestão do conhecimento, satisfação no ambiente de trabalho, gestão de recursos humanos, cultura organizacional e relacionamento com *stakeholders*.

Enquanto os temas gestão de conhecimento, satisfação no trabalho e gestão de recursos humanos, estão voltadas aos colaboradores, investidores e reguladores, os temas cultura organizacional e relacionamento com *stakeholders* estende-se a fornecedores, clientes, parcerias organizacionais, comunidades e sociedade. Além disso, esses temas revelam que o reconhecimento dos *stakeholders* está em perceber suas perspectivas e experiências, bem como atentar para as relações estabelecidas, levando em consideração os interesses mútuos. Sendo assim, os anseios e *feedbacks* identificados nas interações e diálogos contribuem para a adequação de educação e desenvolvimento corporativo, regulação e criação de valores sustentáveis, incorporando-os à gestão.

A identificação de estratégias e práticas organizacionais oportunizam maior clareza de papéis, dinâmicas de parcerias, equidade, redução de polarizações, apontadas como essenciais ao desenvolvimento organizacional sustentável, atendendo desafios atuais das organizações.

Frente aos achados obtidos, tais como coletividade e sustentabilidade, comprometimento e responsabilização de lideranças; comunicação interna e externa; cultura da transparência, acompanhamento e avaliação; credibilidade e parceria, este estudo contribui para o avanço de temas como Governança Multinível e Governança de Redes,

Para trabalhos futuros, identifica-se como lacuna a ser pesquisada, a análise da equidade na relação entre os *stakeholders*, em prol do desenvolvimento organizacional sustentável.

REFERÊNCIAS

- Aggerholm H.K., Andersen S.E., & Thomsen C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: an International Journal*, Vol. 16 No. 2, 2011, pp. 105-123.
- Androniceanu, A. (2012). Key issues related to the human resources management now a days. *Proceedings of the 6th international management conference "approaches in organisational management"* 15-16, November.
- Camargo Benavides A.F., & Ehrenhard M. (2021). Rediscovering the Cooperative Enterprise: A Systematic Review of Current Topics and Avenues for Future Research. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32:964–978.
- Cioca L.-I., Ivascu L., Turi A., Artene A., & Gaman G.A. (2019). Sustainable development model for the automotive industry. *Sustainability*, 11, 6447.
- Collin K., Paloniemi S., & Vähäsantanen K. (2015). Multiple forms of professional agency for (non)crafting of work practices in a hospital organization. *Nordic journal of working life studies*, Vol. 5, No. 3a, October.
- Criveanu, M.M. (2023). Investigando Intensidade Digital e E-Commerce como Drivers para Sustentabilidade e crescimento económico nos países da UE. *Electronics*, 12, (10).
- Czakert, J.P., Reif, J., Glazer, S., & Berger, R. (2021). Adaptation and Psychometric Cross-Cultural Validation of a Workplace Cyberbullying Questionnaire in Spain and Germany. *Cyberpsychology, behavior, and social networking*, Vol. 24, Number 12.
- Dragan F., Luo C., Ivascu L., & Ali M. (2021). Assessing the Importance of Psychosocial Factors Associated With Sustainable Organizational Development During COVID-19. *Front. Psychol.*, 12 : 647435.
- Fernandes A., Vicente H., Figueiredo M., Maia N., Marreiros G., Neves M., & Neves J. (2016). A case-based approach to workforces' satisfaction assessment. *CONFENIS 2016: Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems*, pp 191–206
- Freeman, R.E. (1983). Strategic management: A stakeholder approach. In: LAMB, R. (ed.). *Advances in Strategic Management*, v. 1. Greenwich: JAI Press, p. 31-60.
- Freeman, R.E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited". *Organization Science*, 15, 3; p. 364-369; May/June.
- Freeman, R.E., Parmar, B.L., Harrison, J.S...De Cole, S. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art*. New York: Cambridge Press.
- Freire, P.S., Alvares, L.M.A.R., Rizzatti, G., Bresolin, G.G., Martins, G.J.T., Kempner-Moreira, F., & Silva, T.C. (2021). *Glossário: Governança Multinível do Conhecimento e da Aprendizagem e seus mecanismos de Universidade Corporativa em Rede e de Comunicação Dialógica*. Curitiba: CRV, 152 p.
- Gatarik E. (2019). The value of knowledge sharing in decision-making and organisational development: A model-theoretic systemic analysis of an intervention in an Austrian S.M.E. *Economic Research-Ekonomska Istra_Zivanja*, Vol. 32, No. 1, 148–167
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa . (2021). *Diversidade e inclusão são energia para inovação, resultados sustentáveis e geração de valor aos negócios*. São Paulo.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa . (2022). Diversidade e Inclusão. *Revista RI*, p. 50-51, Jan.

- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa . (2023). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. São Paulo: IBGC, 6ª edição,
- Ivascu L. (2020) Measuring the implications of sustainable manufacturing in the context of industry 4.0 *Processes*2020, 8, 585.
- Knoll M., Neves P., Shins B., & Meyer B. (2021). A Multi-Level Approach to Direct and Indirect Relationships between Organizational Voice Climate, Team Manager Openness, Implicit Voice Theories, and Silence. *Applied Psychology: an International Review*,70 (2), 606–642
- Lapina I., Bride I., & Arabian D. (2021). Interrelation of process management and employee stressors in organization. *Proceedings of the 25th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics(WMSCI)*.
- Lăzăroiu G., Ionescu L., Andronie M., & Dijmărescu I. (2020). Sustainability Management and Performance in the Urban Corporate Economy: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 12, 7705.
- Li, M., & Lin K. (2011). A New Paradigm of Organizational Transformation: Enacting Wholeness Praxis in the Oneness of Problem and Possibility. *Syst. Pract. Action Res.*, 24:107–132.
- Magrin M.E., Marini E., & Nicolotti M. (2019). Employability of disabled graduates: Resources for a sustainable employment. *Sustainability*,11, 1542.
- Mishra P. (2017). Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25 No. 5, pp. 762-788
- Moher, D. , Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M. ... PRISMA-P Group (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Systematic Reviews*, 4(1)
- Mutmainnah, D., Yuniarsih, T., Disman, Sojanah, J. ,Rahayu, M., & Nusannas, I.S.. (2022). The impact of directive leadership on innovative work behavior: the mediation role of continuance commitment. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 37(3), pp. 268–286.
- Naudé M. (2009). Corporate governance, sustainable organisational development and employees as a valuable resource. *Corporate Ownership & Control*, Vol. 6, Issue 4, Summer – Special Issues.
- Naudé M. (2010). Increasing sustainable organisational development by using e-portfolios. *Corporate Ownership & Control*, Vol. 8, Issue 1, Fall, Continued – 1
- Naudé M. (2012) Sustainable organizational development and reflection: A good combination? *Corporate Ownership & Control*, Vol. 9, Issue 2, Continued– 3
- Negi, R. Gupta, A.K. & Gaur V. (2023). Effect of green marketing orientation dimensions on green innovation and organizational performance: A mediation-moderation analysis. *Business Strategy and the Environment*.
- Ostrom, E., Vanwey, L. & Meretsky, V. (2009). Teorias subjacentes ao estudo das interações homem-ambiente. In: Moran, E.; Ostrom, E. (Org.). *Ecossistemas florestais: interações homem-ambiente*.São Paulo: Editora Senac/Edusp, p. 41-8.

- Pacto Global, & Stilingue. (2021) *A evolução do ESG no Brasil*. Environmental, Social, and Governance, abril.
- Pardo M.M., & Ortiz A.S. (2009). Alcanzando el Éxito através de la Sinergia entre las Tecnologías de la Información y la Cadena de Valor: El Caso de las PYME em el Cluster Minero de Antofagasta. *J. Technol. Manag. Innov.*, Vol. 4, Issue 1
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002) Managing the extended Enterprise: The New Stakeholder View. *California Management Review*, v. 45, n. 1, p. 6-28, Fall.
- Rashkova, Y., Moi, L., & Cabiddu F. (2023). Addressing the Societal Challenges in Organizations: The Conceptualization of Mindfulness Capability for Social Justice. *Journal of Business Ethics*.
- Reddy A.J.M., Rani R., & Chaudhary V. (2019). Technology for sustainable HRM: Na empirical research of health care sector. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*ISSN: 2278-3075, Volume-9, Issue-1, November.
- Sarker M.A.R., & Ashrafi, D.M. (2018). The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, Vol. 12 Issue 3. April.
- Shamsuzzoha, A., Suihkonen, A.-M., Wahlberg, C., Jovanovski, B., & Piya, S. (2023). Development of value proposition to promote green innovation for sustainable organizational development. *Cleaner Engineering and Technology*, 15.
- Stegeager, N., & Thomassen, A.O. (2021). Sustainable organizational development. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 33 No. 3, pp. 149-154
- Stiglbauer B., Penz M. & Batinic B. (2022). Work values across generations: Development of the New Work Values Scale (NWVS) and examination of generational differences. *Frontiers in Psychology*, 13.
- Tomiotto, M.F. (2019). *Gestão da sustentabilidade organizacional: explorando suas bases teórico-empíricas a partir da Grounded Theory*. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina, Londrina.
- Turi J.A., Sorooshian S., & Javed Y. (2019). Impact of the cognitive learning factors on sustainable organizational development. *Heliyon*, 5 e02398
- Ṽarzaru, A.A. (2022). An Empirical Framework for Assessing the Balanced Scorecard Impact on Sustainable Development in Healthcare Performance Measuremen. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(22), 15155
- Ṽarzaru, A.A., Bocean, C.G., Criveanu, M.M., Budic̃a-Iacob, A.-F., & Popescu, D.V. (2023). Assessing the Contribution of Managerial Accounting in Sustainable Organizational Development in the Healthcare Industry. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 20, 2895.
- Verbeke, W. (2000). A revision of Hofstede et al.'s (1990) organizational practices scale. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5),587-602.
- Wendo D.R., Rop F.K., & Mwanzu A.M. (2021). Knowledge Management for Innovativeness and Sustainable Organizational Development: A Case Study of Selected Corporate Institutions in Kenya. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*.
- Xu J., Wu H., & Zhang J. (2021). Innovation Research on Symbiotic Relationship of Organization's Tacit Knowledge Transfer Network. *Sustainability* 2022, 14, 3094.