

ISSN: 2316-6517

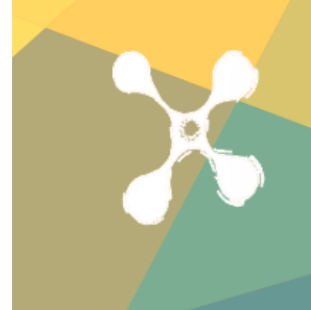


**International Journal of Knowledge  
Engineering and Management**

v. 12, n. 34, 2023.



[ijkem.ufsc.br](http://ijkem.ufsc.br)



## REVISÃO REVISÃO INTEGRATIVA: ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE RELACIONAMENTO COM *STAKEHOLDERS* E O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL SUSTENTÁVEL

**MARTA SILVA NEVES**

Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
[martaneves242@gmail.com](mailto:martaneves242@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2291-0625>

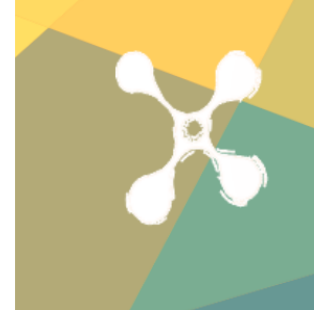
**PATRÍCIA DE SÁ FREIRE**

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
[patriciadesafreire@gmail.com](mailto:patriciadesafreire@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9259-682X>

**SOLANGE MARIA DA SILVA**

Pós-Doutora em Gestão Urbana  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
[solange.silva@ufsc.br](mailto:solange.silva@ufsc.br)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1925-1366>



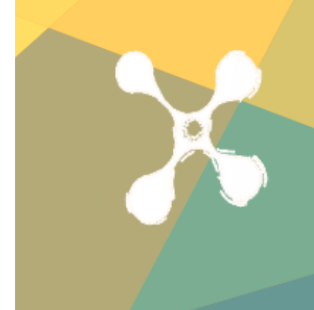


## REVISÃO INTEGRATIVA: ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE RELACIONAMENTO COM *STAKEHOLDERS* E O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL SUSTENTÁVEL

### Resumo

**Objetivo:** construir uma síntese da literatura sobre estratégias e práticas de relacionamento com *stakeholders*, explorando suas contribuições para o desenvolvimento organizacional sustentável. **Design Metodologia Abordagem:** Trata-se de uma revisão sistematizada integrativa da literatura para análise do estado da arte sobre o tema, mediante busca nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science* (WOS) e Banco Digital de Teses e Dissertações (BDTD). **Resultados:** A análise temática dos dados possibilitou a identificação de 29 estratégias e práticas organizacionais essenciais ao desenvolvimento organizacional sustentável. Elas estão relacionadas a seis temas e doze subtemas, assim descritas: tema - gestão do conhecimento (subtemas - ética e transparência; desenvolvimento e inovação), sustentabilidade organizacional (conservação de recursos; e políticas sustentáveis), engajamento e bem-estar dos colaboradores (cultura organizacional; e saúde e equilíbrio no trabalho), inovação e transformação digital (empoderamento e inovação; e interação humano-computador), cultura organizacional e diversidade (engajamento dos *stakeholders*; e liderança e comunicação), redes colaborativas e parcerias estratégicas (colaboração e compartilhamento; e responsabilidade social corporativa). **Originalidade Valor:** Com isso, este estudo abre novos caminhos ao explorar as inter-relações complexas entre estratégias e práticas organizacionais e seu impacto no desenvolvimento organizacional sustentável, focando especificamente no papel crucial dos *stakeholders*, um aspecto até então pouco explorado.

**Palavra-chave:** Desenvolvimento Organizacional Sustentável, Relacionamento com *stakeholders*, Estratégias e práticas, Revisão integrativa.



## INTEGRATIVE REVIEW: STAKEHOLDER RELATIONSHIP STRATEGIES AND PRACTICES AND SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

### Abstract

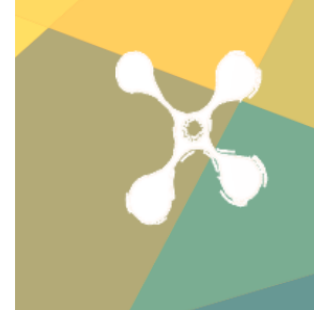
**Goal:** To provide a synthesis of the literature on stakeholder relationship strategies and practices, exploring their contributions to sustainable organizational development.

**Design/Methodology/Approach:** This is a systematic integrative literature review to analyze the state of the art on the subject by searching Scopus, Web of Science (WOS), and the Brazilian Digital Database of Theses and Dissertations (BDTD) databases. **Results:** The thematic analysis of the data made it possible to identify 29 organizational strategies and practices that are essential to sustainable organizational development. They are related to six themes and twelve sub-themes, described as follows: theme: Knowledge Management (sub-themes: ethics and transparency; development and innovation), Organizational Sustainability (conservation of resources; sustainable policies), Employee Engagement and Well-Being (organizational culture; health and balance at work), Innovation and Digital Transformation (empowerment and innovation; human-computer interaction), Organizational Culture and Diversity (stakeholder engagement; and leadership and communication), Collaborative Networks and Strategic Partnerships (collaboration and sharing; corporate social responsibility) **Originality/Value:** As a result, this study breaks new ground by exploring the complex interrelationships between organizational strategies and practices and their impact on sustainable organizational development, with a particular focus on the crucial role of stakeholders, an aspect that has been little explored.

**Keywords:** Sustainable organizational development, Stakeholder relations, Strategies and practices, Integrative review.

### 1. Introdução

A partir da elaboração da Teoria dos *Stakeholders* pelo filósofo Robert Freeman (1983), os modelos de governança e gestão organizacionais passaram 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).

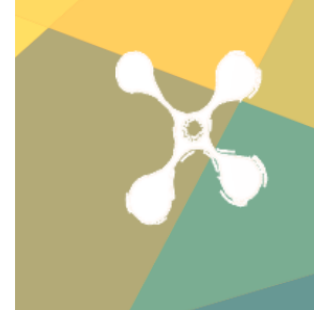
Por conseguinte, um modelo de governança fundamentado na Teoria dos *Stakeholders* implica que a organização esteja estruturada em redes de *stakeholders* voltadas a um objetivo comum, proporcionando benefícios a todas as partes interessadas (*stakeholders*), mediante responsabilidade social. Desse modo, 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 à economia.

Com esse entendimento, vislumbra-se a demanda por um estudo 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).

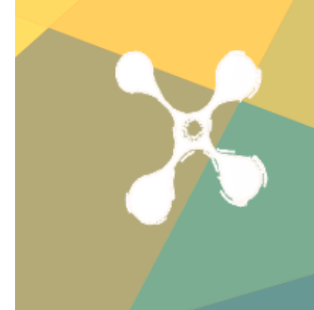
No âmbito brasileiro, o IBGC passou a evidenciar seis pilares para a governança corporativa, fortalecendo a promoção da sustentabilidade organizacional: ética e integridade; diversidade e inclusão; ambiental e social; inovação e transformação; transparência e prestação de contas e conselhos do futuro (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, 2022, p. 51).

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, haja vista a escassez de pesquisas na área. Assim, surge a questão dessa pesquisa: quais são as estratégias e práticas organizacionais voltadas ao relacionamento com *stakeholders* e que contribuem ao Desenvolvimento Organizacional Sustentável?

O objetivo decorrente desse problema de pesquisa é: construir uma síntese da literatura sobre estratégias e práticas de relacionamento com *stakeholders*, explorando suas contribuições para o desenvolvimento organizacional sustentável.



A investigação proposta contribui para uma maior compreensão da relação dos constructos *stakeholders* e desenvolvimento organizacional sustentável, agregando avanços ao conhecimento científico, ao elucidar como esses construtos se interligam com práticas e estratégias gerenciais em áreas como gestão do conhecimento, sustentabilidade organizacional, engajamento e bem-estar dos colaboradores, inovação e transformação digital, cultura organizacional e diversidade, além de redes colaborativas e parcerias estratégicas.

## 2. Procedimentos Metodológicos

Para atingir o objetivo do estudo, realizou-se uma revisão integrativa da literatura (Botelho, Cunha & Macedo, 2011; Torraco, 2005), método que permite sintetizar o conhecimento científico e analisar a produção sobre o tema investigado (Botelho, Cunha & Macedo, 2011). Esse método proporciona a integração das informações, facilitando a criação de novas estruturas teóricas e perspectivas sobre o assunto (Torraco, 2005), além de possibilitar a identificação do estado da arte da literatura sobre o tema (Whittemore & Knafl, 2005).

A revisão integrativa é elaborada por meio de seis etapas: identificação e elaboração do tema e questão de pesquisa; estabelecimento dos critérios de exclusão e inclusão; identificação dos estudos selecionados; categorização desses estudos, análise e interpretação dos resultados e apresentação da síntese do conhecimento (Botelho, Cunha & Macedo, 2011).

Assim, a revisão baseou-se na análise do conhecimento científico existente sobre “desenvolvimento organizacional sustentável”, com os termos em inglês “*organisational development*”, e *stakeholder*.

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 (“*organisational development*” AND “*stakeholder*”).

Para gerenciar os 11 documentos identificados, utilizou-se o EndNote, versão online (myendnoteweb.com), permitindo excluir 04 duplicados. No processo de seleção resultaram sete 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, resultando em 05 documentos elegíveis, após a exclusão de dois artigos.

Além dessas bases, realizou-se uma busca no Banco Digital de Teses e Dissertações (BDTD), utilizando o termo em português “Desenvolvimento Organizacional Sustentável” e *Stakeholder*, não resultando na identificação de pesquisas, tendo o título como campo de busca. Com isso, totalizaram-se cinco documentos para extração de dados, conforme detalhado na Tabela 1.

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

<i>Bases</i>	<i>String de busca</i>	<i>Total</i>
<i>Scopus</i>	<i>TITLE-ABS-KEY (“sustainable organizational</i>	<i>07</i>
<i>WOS</i>	<i>development and stakeholder”)</i>	<i>04</i>
Total de artigos inicialmente recuperados		11
Duplicados		(-04)
Total de artigos		07
Critérios de exclusão		(-2)
Amostra válida dos artigos		05
<i>BDTD</i>	“desenvolvimento organizacional sustentável and stakeholder”	0
Amostra Final		05 documentos

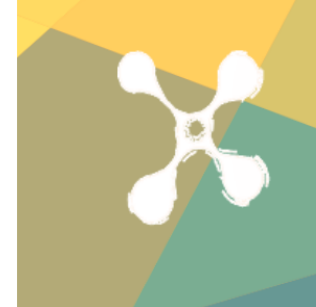
Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Posteriormente, dada a escassez de artigos considerados válidos, na primeira busca, partiu-se para um segundo levantamento junto às bases 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 recuperados nessa busca, utilizou-se o *EndNote*, permitindo excluir 22 duplicados. No processo de seleção resultaram 49 estudos, após o uso dos mesmos critérios de exclusão e inclusão adotados no primeiro levantamento. Posteriormente, foi feita a conferência manual, resultando em 34 documentos elegíveis, após a exclusão de nove artigos.

Além dessas bases, realizou-se, também, uma busca no Banco Digital de Teses e





Dissertações (BDTD) utilizando o termo em português "Desenvolvimento Organizacional Sustentável", resultando na identificação de duas dissertações. Após a leitura dos resumos, uma dissertação foi excluída por não se relacionar diretamente com o campo do desenvolvimento organizacional sustentável. Com isso, totalizaram-se 35 documentos para extração de dados, conforme detalhado na Tabela 2.

**Tabela 2** - Quantidade de artigos identificados na busca sistemática de literatura

<i>Bases</i>	<i>String de busca</i>	<i>Total</i>
<i>Scopus</i>	<i>TITLE-ABS-KEY ("sustainable organizational</i>	<i>47</i>
<i>WOS</i>	<i>development")</i>	<i>24</i>
Total de artigos inicialmente recuperado		71
Duplicados		(-22)
Total de artigos		49
Critérios de exclusão		(-15)
Amostra válida dos artigos		34
<i>BDTD</i>	"desenvolvimento organizacional sustentável"	01
Amostra Final		35 documentos

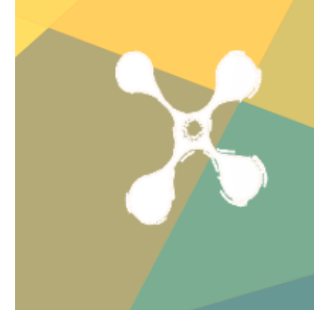
Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

O resultado do estudo, obtido por meio da análise temática dos dados (Braun & Clarke, 2019), originou o Quadro 1, apresentado na próxima seção.

### 3. Resultados e Discussões

Esta seção tem como foco identificar estratégias e práticas organizacionais voltadas ao relacionamento com *stakeholders* que contribuem ao 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).

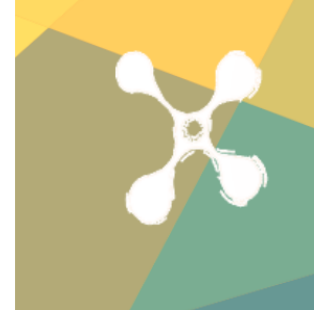


O acesso a estudos empíricos viabilizou identificar que o desenvolvimento organizacional sustentável decorre do alinhamento de estratégias corporativas e adaptações organizacionais que consideram dimensões econômicas, ambientais e sociais, tanto por motivações internas quanto exigências externas, como 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 favorece a criatividade, o compartilhamento e a *interface* entre o ambiente interno e externo, em prol da 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.

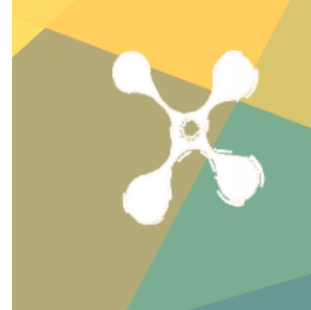
Entre as novas oportunidades organizacionais estudadas está a criação de espaços dialógicos entre colaboradores, conforme pesquisa de Collin, Paloniemi e Vähäsantanen (2015). Os autores enfatizam a oportunidade da escuta, de interpretação de problemas, possibilitando desenvolver o senso de apropriação, 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 aos riscos de falar, influenciando, conseqüentemente, os resultados coletivos. Stegeager e Thomassen (2021) apontam a importância de questionar pressupostos, refletir sobre crenças e valores limitantes, 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.



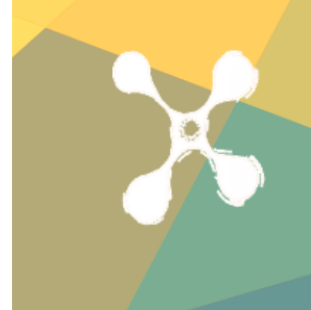
Frente a esses estudos, percebe-se que a reflexão no contexto empresarial pode levar à reconfiguração interna das organizações em prol da sustentabilidade corporativa. Segundo Li e Lin (2011) e Naudé (2009; 2010; 2012), o processo reflexivo a respeito da natureza dos problemas e dos sentimentos por diferentes 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 ambientes que estimulam a satisfação no trabalho. Esse entendimento é apontado pelos 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 o desempenho e ampliação do comportamento inovador à medida que os colaboradores são capacitados e desenvolvidos para terem autoridade e liberdade no desenvolvimento de 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 das tecnologias digitais para a coleta e análise de informações valiosas a respeito do comportamento e das preferências tanto do público interno quanto do externo à organização.

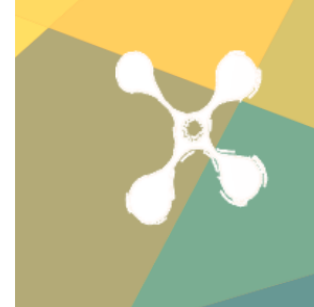


Esse processo de compreender comportamentos e preferências faz parte do estudo de Camargo Benavides e Ehrenhard (2021), que ressaltam a ampliação dos esforços e o gerenciamento mais eficiente de recursos, informações e insumos, a fim de promover capital social entre membros, comunidade e *stakeholders* 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 de 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 promover a inovação.

A atenção a múltiplos *stakeholders* leva à necessidade de um sistema de gestão dinâmico, conforme é pesquisado por Pardo e Ortiz (2009), Lăzăroi, Ionescu, Andronie e Dijmărescu (2020) e Ivăscu (2020). Para os autores, o dinamismo permeia a composição de conselhos, conhecimentos, sistemas de informação, estratégias e recursos. Da mesma forma, eles enfatizam a importância de indicadores de desempenho e avaliação para promover melhorias e direcionar a competitividade, baseando-se no diagnóstico das atividades e estratégias que se estendem à cadeia de valor. Nesse sentido, Vărzaru (2022) e Vărzaru, Bocean, Criveanu, Budică-Iacob e Popescu (2023) discutem a importância do equilíbrio de indicadores financeiros e não financeiros tradicionais, destacando a importância dos relatórios de sustentabilidade que expandem as medidas de reporte financeiro ao incorporarem vetores sociais e ambientais.

Ao considerar relações além de empregador-empregados, Aggerholm, Andersen e Thomsen (2011), Cioca, Ivăscu, Turi, Artene e Gaman (2019) e Magrin, Marini e Nicolotti (2019) desenvolveram estudos sobre os fatores relevantes para abordagem e diálogo com *stakeholders*, tais como: interesses mútuos, educação, regulação e criação de valores sustentáveis. Esses 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 o bem-estar da sociedade em geral.

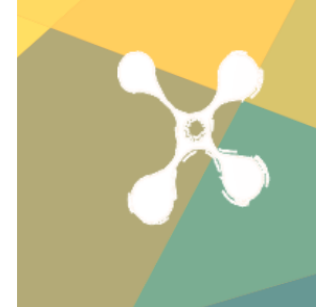
Mediante a revisão integrativa da literatura, percebe-se que o desenvolvimento organizacional sustentável decorre do alinhamento de estratégias corporativas e adaptações organizacionais que consideram dimensões econômicas, ambientais e sociais, motivadas tanto internamente quanto por exigências externas. Em decorrência à análise temática (Braun & Clarke, 2019), foram sistematizadas 29 estratégias e práticas



organizacionais em seis temas e doze subtemas relacionados ao desenvolvimento organizacional sustentável: gestão do conhecimento (ética e transparência; desenvolvimento e inovação); sustentabilidade organizacional (conservação de recursos; políticas sustentáveis); engajamento e bem-estar dos colaboradores (cultura organizacional; saúde e equilíbrio no trabalho); inovação e transformação digital (empoderamento e inovação; interação humano-computador); cultura organizacional e diversidade (engajamento dos *stakeholders*; liderança e comunicação) e redes colaborativas e parcerias estratégicas (colaboração e compartilhamento; responsabilidade social corporativa), conforme apresentado no Quadro 1.

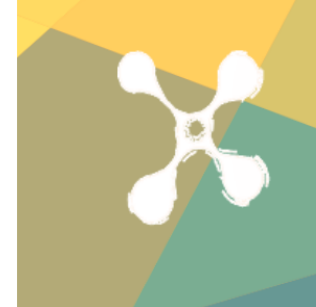
**Quadro 1** - Inter-relações entre as estratégias e práticas para o Desenvolvimento Organizacional Sustentável (DOS)

Temas subtemas	Estratégias e práticas organizacionais	Contribuições ao DOS	Autores
<b>1. Gestão do conhecimento</b>  1.1: Ética e Transparência	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ética: Manifestar a ética organizacional</li> <li>Engajamento: Identificar o interesse dos <i>stakeholders</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inovação e Responsabilidade: A inovação em produtos, serviços e tecnologia é significativamente influenciada pelo apoio à ética organizacional, pelo engajamento das partes interessadas, conservação de recursos, redução de desperdícios, eficiência organizacional, práticas de trabalho justas e pelo bem-estar de pessoas e grupos vulneráveis</li> </ul>	Wendo, Rop & Mwanzu (2021);  Turi, Sorooshian & Javed (2019)



<p><b>1. Gestão do conhecimento</b></p> <p>1.2: Desenvolvimento e Inovação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conhecimento:</b> Promover a transferência de conhecimento de forma eficaz e eficiente</li> <li>• <b>Colaboração:</b> Desenvolver o pensamento crítico e a busca de soluções apoiados no respeito mútuo e escuta ativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dinâmica de Conhecimento:</b> Elementos críticos para a transferência de conhecimento incluem o papel central do trabalhador do conhecimento, empoderamento, liderança eficaz, estrutura organizacional robusta, estratégia clara e uma cultura corporativa enriquecedora</li> </ul>	<p>Gatarik (2019);</p> <p>Xu, Wu &amp; Zhang (2022)</p>
<p><b>2. Sustentabilidade e organizacional</b></p> <p>2.1: Conservação de Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recursos naturais:</b> Conservar recursos naturais.</li> <li>• <b>Eficiência:</b> Reduzir desperdícios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sustentabilidade Ambiental:</b> As práticas que promovem comportamentos pró-ambientais, como recrutamento e seleção conscientes, remuneração justa, treinamento adequado, e avaliações de desempenho alinhadas com a liderança sênior, fomentam uma perspectiva holística de sustentabilidade.</li> </ul>	<p>Mishra (2017)</p> <p>Criveanu (2023)</p>
<p><b>2. Sustentabilidade e organizacional</b></p> <p>2.2: Políticas Sustentáveis</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Socioambiental:</b> Integrar políticas e ações que envolvam direitos humanos, a performance socioambiental, a fidelização das relações com as comunidades.</li> <li>• <b>Sustentabilidade:</b> Promover a compreensão e comportamento pró-ambiental nos processos e procedimentos organizacionais.</li> <li>• <b>Otimização:</b> Tornar práticas organizacionais eficientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sustentabilidade Corporativa:</b> Reconfigurar internamente as crenças, valores e modos de produção é vital para impulsionar programas de sustentabilidade corporativa, promovendo uma mudança substancial na maneira como as organizações operam.</li> </ul>	<p>Wendo, Rop &amp; Mwanzu (2021);</p> <p>Mishra (2017)</p> <p>Criveanu (2023)</p>





### 3. Engajamento e bem-estar dos colaboradores

#### 3.1: Cultura Organizacional

- **Psicossocial:** Trabalhar fatores psicológicos e sociais para identificar novas oportunidades organizacionais, considerando percepção, motivação, aprendizado, crença e cultura.
- **Aprendizado e colaboração:** Inspirar ao aprendizado e o ambiente colaborativo.

- **Integração Cultural:** Incorporar os interesses de reguladores, concorrentes, consumidores, acionistas e governos por meio do marketing interno é crucial para melhorar a cultura organizacional e o desempenho geral.
- **Desenvolvimento de Colaboradores:** Tratar colaboradores como clientes internos, oferecendo oportunidades contínuas de treinamento e desenvolvimento, junto com suporte organizacional e um sistema de remuneração e recompensas bem estruturado, permite a expansão de habilidades e aumenta a satisfação.

Dragan, Luo & Ivascu (2021)

Androniceanu (2012)

Fernandes *et al.* (2016)

### 3. Engajamento e bem-estar dos colaboradores

#### 3.2: Saúde e Equilíbrio no Trabalho

- **Equilíbrio:** Desenvolver práticas preventivas e soluções para o equilíbrio de tempo de trabalho, controle e clareza das regras.

- **Equilíbrio no Trabalho:** Soluções para equilibrar o tempo de trabalho, assegurar controle, clarificar regras e manter equipes e lideranças comprometidas são essenciais para o bem-estar no ambiente de trabalho.

Czakert *et al.* (2021)

Lapina, Briede & Aramina (2022).

### 4. Inovação e transformação digital

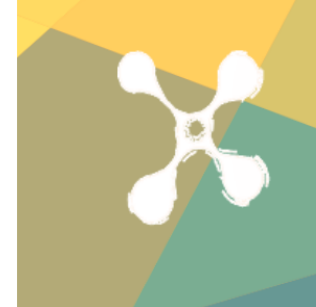
#### 4.1: Empoderamento e Inovação

- **Empoderamento:** Capacitar os colaboradores para que tenham autoridade e liberdade para desenvolverem ideias.

- **Inovação no Trabalho:** O compromisso com a continuidade e a inovação no local de trabalho é alimentado pelo interesse dos colaboradores nos valores, objetivos e metas da organização, exigindo que a liderança fomente uma cultura de inovação ambidestra, permitindo a liberdade e autoridade para inovar.

Mutmainnah *et al.* (2022)





#### 4. Inovação e transformação digital

##### 4.2: Tecnologia

- Tecnologia digital: Utilizar tecnologias digitais para coletar e analisar informações de comportamentos e preferência tanto do público interno quanto do público externo.
- Compreensão humana: Aplicar ferramentas tecnológicas para maior compreensão do comportamento humano.
- Tecnologia e Personalização: A adoção de tecnologias digitais permite às organizações coletar e analisar informações valiosas sobre comportamentos e preferências, impulsionando o desenvolvimento de produtos e serviços personalizados, melhorando a experiência do cliente e estabelecendo padrões de consumo sustentáveis.
- Compreensão Humana e Tecnológica: A aplicação de tecnologias avançadas para entender melhor o comportamento humano e melhorar a transparência, tomada de decisão e implementação de práticas eficazes contribui significativamente para o engajamento e retenção de talentos.

Reddy, Rani & Chaudhary (2019)

Criveanu (2023)

#### 5. Cultura organizacional e diversidade

##### 5.1: Engajamento dos Stakeholders

- Marketing: Adotar o marketing interno para incorporar os interesses de órgãos reguladores, concorrentes, consumidores, acionistas e governo à cultura e desempenho da organização.
- Integração: Integrar a abordagem dos *stakeholders* na gestão de recursos humanos, com base no diálogo, identificação de expectativas, dinâmica de parcerias, revisão do papel organizacional.
- Relatórios de Sustentabilidade: Expandir as medidas de reporte nos relatórios financeiros para incluir vetores sociais e ambientais e oferecer comunicação acessível e em tempo real às partes interessadas.

Negi, R. *et al.* (2023)

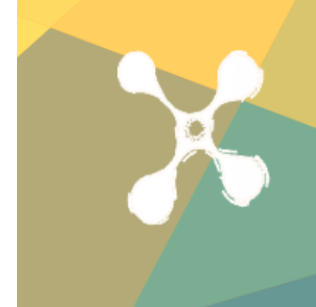
Sarker & Ashrafi (2018)

Ṽarzaru *et al.* (2023)

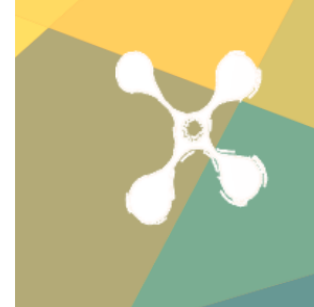
##### 5.

- Liderança: Desenvolver líderes que
- Atração e Retenção de Talentos:

Stiglbauer *et al.* (2022)



<b>Cultura organizacional e diversidade</b>	inspirem ao aprendizado e o ambiente colaborativo	Tornar as empresas atraentes e capazes de reter profissionais demonstrando	Knoll <i>et al.</i> (2021)
5.2: Liderança e Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback: Desenvolver gestores para oferta de feedbacks por meio de comunicação aberta e respeitosa</li> </ul>	alinhamento com os valores e necessidades dos colaboradores,	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação: Criar espaços dialógicos para percepção dos modelos mentais (crenças e valores)</li> </ul>	inclusive considerando diferenças geracionais	Stegeager & Thomassen (2021)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidade: Manifestar a ética organizacional com base no princípio de equidade dos <i>stakeholders</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de Risco e Inovação: Fomentar a consciência sobre crenças relacionadas ao risco e a inadequação de expressão pode levar a descobertas significativas e ao desenvolvimento de novas práticas e alternativas para mudanças organizacionais</li> </ul>	Rashkova, Y. <i>et al.</i> (2023)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cidadania: Desenvolver cidadãos corporativos para modelos de negócios sustentáveis e bem-estar da sociedade em geral</li> </ul>		Li & Lin (2011)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atenção plena: Implementar mecanismos para a atenção plena individual e coletivas às práticas habituais que geram desigualdades sociais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo e Inovação: Promover espaços dialógicos entre colaboradores como uma forma de intervir e incentivar a inovação e o desenvolvimento organizacional</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proatividade: Concentrar esforços para resolução de problemas do dia a dia e geração de novas possibilidades</li> </ul>		
<b>6. Redes colaborativas e parcerias estratégicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede: Encorajar a abertura ao compartilhamento e à interface com o ambiente interno e externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educação e Cooperação: A cooperação mútua entre organizações e instituições educativas, proporcionando qualificação e oportunidades de intercâmbio de experiências práticas, é essencial para promover a inovação e tornar os envolvidos contribuidores-chave</li> </ul>	Camargo Benavides & Ehrenhard (2021)
6.1: Colaboração e Compartilhamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperação mútua: Promover a cooperação mútua entre organização e instituições de ensino para a qualificação e o intercâmbio de casos práticos e experiências reais</li> </ul>		Shamsuzzoha <i>et al.</i> (2023)



**6. Redes colaborativas e parcerias estratégicas**

**6.2: Responsabilidade Social Corporativa**

- **Socioeconômico:**  
Estar atento aos problemas socioeconômicos de clientes, colaboradores, fornecedores da cadeia de valor e sociedade para adequação de estratégias ao desenvolvimento organizacional sustentável
- **Diversidade:**  
Reconhecer a diversidade dos *stakeholders* e analisar as relações que são estabelecidas
- **Valorização:**  
Identificar o interesse dos *stakeholders*, considerando a criação de valores sustentáveis

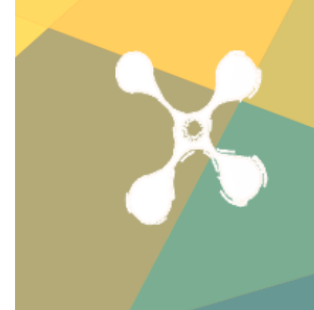
para a sociedade e a organização

- **Negócios e Sustentabilidade:** A integração vertical e a formação de coalizões que transcendem a simples busca por lucros, combinando negócios com responsabilidade social e ambiental, são cruciais para um futuro sustentável
- **Gestão Dinâmica:** Implementar um sistema de gestão dinâmico, caracterizado pela composição eficaz de conselhos, conhecimentos, sistemas de informação, estratégias e recursos, apoiados por indicadores de desempenho e avaliação, é fundamental para uma gestão eficiente e sustentável
- **Equidade Social:** Desenvolver mecanismos para promover a atenção plena nas organizações ajuda a distanciar práticas habituais que geram desigualdades sociais, permitindo uma análise profunda das causas e consequências dessas práticas e promovendo a interdependência do bem-estar
- **Resolução Criativa de Problemas:** Concentrar esforços na resolução eficaz dos problemas cotidianos e na criação de novas possibilidades maximiza os benefícios tanto para

Aggerholm, Andersen & Thomsen (2011)

Cioca *et al.* (2019)

Magrin, Marini & Nicolotti (2019)



os indivíduos quanto para a organização

- *Balanced*

*Scorecard* e

Sustentabilidade: A

importância de manter

um equilíbrio entre

indicadores financeiros e

não financeiros,

relacionados às

dimensões do *Balanced*

*Scorecard*, destacando

sua integração com as

práticas de

desenvolvimento

organizacional

sustentável, é vital para o

alinhamento estratégico e

operacional

---

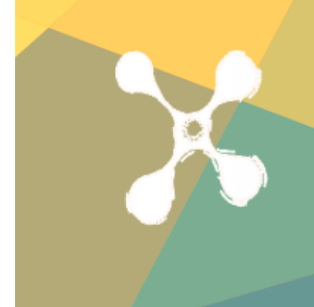
Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

A partir dessa análise, fica evidente que a relação dos constructos *stakeholders* e desenvolvimento organizacional sustentável se interligam com práticas e estratégias gerenciais em áreas como: gestão do conhecimento, sustentabilidade organizacional, engajamento e bem-estar dos colaboradores, inovação e transformação digital, cultura organizacional e diversidade, além de redes colaborativas e parcerias estratégicas

Importante destacar ainda que todas essas temáticas enfatizam o engajamento e o diálogo contínuo com os *stakeholders*, conforme apontado por Freeman *et al.* (2004), que destacam a importância de inspirar e criar comunidades de *stakeholders* comprometidas.

Nos temas Gestão de conhecimento, Sustentabilidade Organizacional e Engajamento e Bem-Estar dos Colaboradores, o foco está em cultivar um ambiente propício para colaboradores, investidores e reguladores. Além disso, a Inovação e Transformação Digital, a Cultura Organizacional e Diversidade, e as Redes Colaborativas e Parcerias Estratégicas expandem a interação para incluir uma gama mais ampla de *stakeholders*, abrangendo fornecedores, clientes, parcerias organizacionais, comunidades e sociedade como um todo (Freeman, Wicks & Parmar, 2004).

Diante da diversidade desses grupos e das interações necessárias, os estudos sublinham a importância de reconhecer esses atores como *stakeholders* cruciais,



valorizando suas perspectivas e experiências (Ostrom *et al.*, 2009). Esse reconhecimento influencia diretamente a adequação políticas de educação e desenvolvimento corporativo, além de fomentar a regulação e criação de valores sustentáveis, incorporando-os à gestão. Essa abordagem promove uma clareza maior de papéis, fortalece as dinâmicas de parcerias, a equidade e reduz as polarizações (Post, Preston & Sachs, 2002).

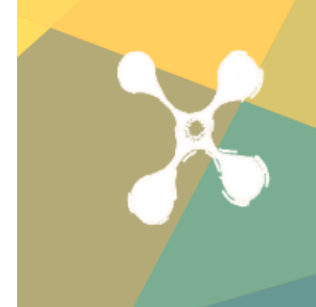
Portanto, o Quadro 1 atende ao objetivo desta pesquisa ao apresentar as estratégias e práticas para lidar com *stakeholders* para o desenvolvimento organizacional sustentável. A revisão de literatura permitiu identificar e sistematizar estratégias e práticas organizacionais que não apenas abordam a relação com *stakeholders*, de maneira eficaz, mas também apontam para a necessidade de uma visão gerencial abrangente, voltada à criação e manutenção de relacionamentos duradouros e produtivos. Compreendidas como boas práticas de governança, essas estratégias e práticas impulsionam as organizações a se comprometerem em um relacionamento para o bem comum, beneficiando as atuais e futuras gerações (Negi, Gupta & Gaur, 2023; Ṽarzar *et al.*, 2023).

#### 4. Conclusões

Este estudo foi desenvolvido a partir da questão de pesquisa: quais são as estratégias e práticas organizacionais voltadas ao relacionamento com *stakeholders* e que contribuem ao desenvolvimento organizacional sustentável? Para tanto, foi estabelecido o seguinte objetivo de pesquisa: construir uma síntese da literatura sobre estratégias e práticas de relacionamento com *stakeholders*, explorando suas contribuições para o desenvolvimento organizacional sustentável.

Utilizou-se a revisão sistematizada integrativa como método e foi empregada a análise temática dos dados (Braun & Clarke, 2019), para aprofundar a compreensão dos dados e permitir a identificação rigorosa de temas, subtemas e códigos. Este processo metodológico revelou 29 estratégias e práticas organizacionais alinhadas ao desenvolvimento organizacional sustentável, distribuídas em doze subtemas, organizados em seis temas principais: Gestão do Conhecimento, Sustentabilidade Organizacional, Engajamento e Bem-Estar dos Colaboradores, Inovação e Transformação Digital, Cultura Organizacional e Diversidade, e Redes Colaborativas e Parcerias Estratégicas, conforme Figura 1.

**Figura 1** - Temas principais das 29 estratégias e práticas organizacionais

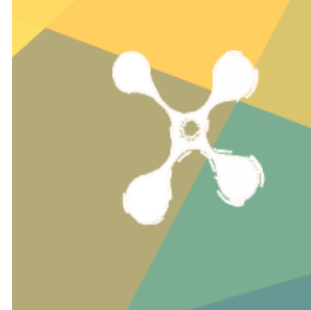


Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Cada tema identificado reflete uma faceta crítica das práticas de relacionamento com *stakeholders* que são essenciais para promover um ambiente organizacional que apoia o desenvolvimento sustentável. Por exemplo, os temas de Cultura Organizacional e Diversidade, e Redes Colaborativas e Parcerias Estratégicas ressaltam a necessidade de ampliar as interações para incluir uma variedade diversificada de *stakeholders*, promovendo uma governança inclusiva e responsiva que considera a complexidade das demandas sociais e corporativas contemporâneas.

A Gestão do Conhecimento enfoca a criação, compartilhamento e utilização de conhecimento dentro da organização para fomentar a inovação e eficiência. A integração de práticas que promovem a ética e transparência, juntamente com o desenvolvimento e a inovação, ressalta a importância de uma base sólida de conhecimento como pilar central para o sucesso sustentável. Tais práticas não apenas capacitam os colaboradores, mas também solidificam a base de conhecimento corporativo que sustenta iniciativas estratégicas e operacionais.

A Sustentabilidade Organizacional aborda diretamente a importância de conservar recursos e integrar políticas sustentáveis que afetam todos os aspectos da operação organizacional (Mishra, 2017; Criveanu, 2023). Ao conservar recursos naturais e promover um comportamento pró-ambiental, as organizações não só cumprem com suas



responsabilidades ambientais, mas também estabelecem um modelo de operação que beneficia a economia, a sociedade e o meio ambiente. Isso demonstra um compromisso com a gestão de impactos ambientais e sociais que é crucial para o DOS.

O tema Engajamento e Bem-Estar dos Colaboradores realça a importância de criar um ambiente de trabalho que valorize o bem-estar e o engajamento dos funcionários. Ao focar na saúde e no equilíbrio no trabalho e cultivar uma cultura organizacional positiva, as organizações podem melhorar significativamente a satisfação dos funcionários e a produtividade. Práticas que promovem um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional e que fomentam um ambiente de trabalho inclusivo e de suporte são fundamentais para reter talentos e impulsionar o comprometimento dos colaboradores (Czakert *et al.*, 2021; Lapina, Briede & Aramina, 2022).

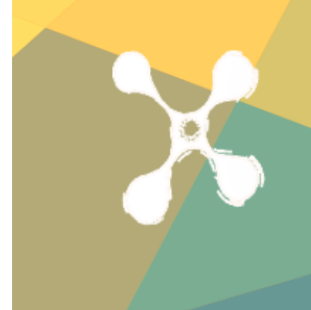
A Inovação e Transformação Digital salientam a necessidade de adotar novas tecnologias e inovações que transformam as práticas empresariais. O empoderamento dos colaboradores para que explorem a inovação e o uso estratégico de tecnologias digitais para personalizar e melhorar as experiências do cliente exemplificam como a inovação pode ser conduzida de forma sustentável. Essas iniciativas não só promovem a eficiência e a competitividade, mas também melhoram a experiência do cliente e contribuem significativamente para o engajamento e retenção de talentos.

Portanto, 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 sobre como práticas sustentáveis de relacionamento com *stakeholders* podem ser efetivamente integradas e gerenciadas dentro das organizações com vistas ao desenvolvimento organizacional sustentável.

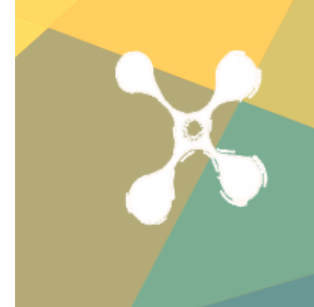
Para trabalhos futuros, orientamos que essas estratégias e práticas, sejam também pesquisadas em organizações reconhecidamente sustentáveis, para se conhecer a contribuição dos papéis dos diferentes *stakeholders* em cada uma delas. Isso possibilitará a validação das estratégias e práticas identificadas nessa pesquisa e as ações que





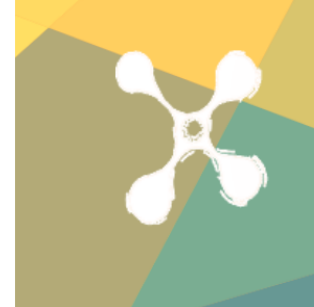
possibilitaram sua adoção, bem como sua efetividade para o desenvolvimento organizacional sustentável.





### Referências

- Aggerholm H.K., Andersen S.E., & Thomsen C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: an International Journal*, 16 (2), 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.
- Botelho, L. L. R.; Cunha, C. C. A.; Macedo, M. (2011). O método da Revisão Integrativa nos Estudos Organizacionais. *Revista Eletrônica Gestão e Sociedade*, 5 (11), p. 121-136.
- Braun, V. & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative research in sport, exercise and health*, 11 (4), 589-597.
- 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). Multipleforms of professional agency for (non)crafting of work practices in a hospital organization. *Nordic journal of working life studies*, 5 (3), 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*, 24 (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*, p. 191–206.

Freeman, R.E. (1983). Strategic management: A stakeholder approach. In: LAMB, R. (ed.). *Advances in Strategic Management*, 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/Jun.

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.

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*, 32 (1), 148-167

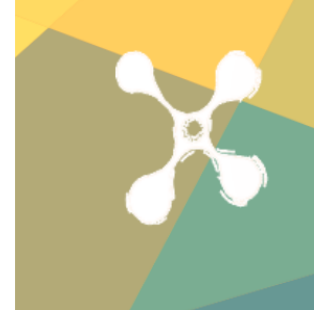
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa . (2021). *Diversidade e inclusão são energia para inovação, resultados sustentáveis e geração de valor aos negócios*. São Paulo.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa . (2022). Diversidade e Inclusão. *Revista RI*, 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*, 25 (5), 762-788

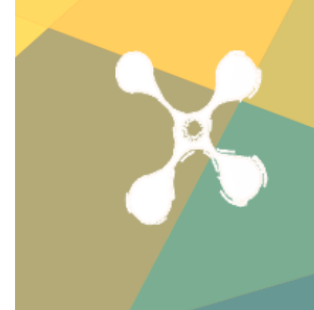
Moher, D. , Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M. ... PRISMA-P Group (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Systematic Reviews*, 4.

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), 268–286.

Naudé M. (2009). Corporate governance, sustainable organisational development and employees as a valuable resource. *Corporate Ownership & Control*, 6 (4), Summer – Special Issues.

Naudé M. (2010). Increasing sustainable organisational development by using e-portfolios. *Corporate Ownership & Control*, 8 (1), Fall, Continued – 1.

Naudé M. (2012) Sustainable organizational development and reflection: A good combination? *Corporate Ownership & Control*, 9 (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, 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.*, 4 (1).

Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002) Managing the extended Enterprise: The New Stakeholder View. *California Management Review*, 45 (1), 6-28, Fall.

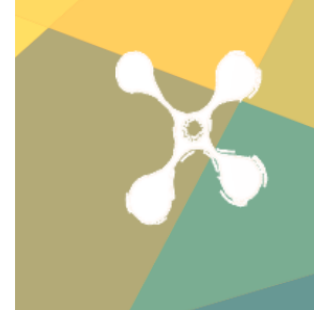
Rashkova, Y., Moi, L., & Cabiddu F. (2023). Addressing the Societal Challenges in Organizations: The Conceptualization of Mindfulness Capability for Social Justice. *Journal of Business Ethics*.

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, 9 (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)*, 12 (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*, 33 (3), 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.

Torraco, R. (2005). Writing integrative literature: Guidelines and examples. *Human resource development review*, vol. 4 (3), 356-367.

Turi J.A., Sorooshian S., & Javed Y. (2019). Impact of the cognitive learning factors on sustainable organizational development. *Heliyon*, 5 e02398.

Ṽarzar, A.A. (2022). An Empirical Framework for Assessing the Balanced Scorecard Impact on Sustainable Development in Healthcare Performance Measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(22), 15155.

Ṽarzar, 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., & Mwanzi 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)*.

Whittemore, R; Knafl, K. (2005). The integrative review: update methodology. *Journal of advanced nursing*, vol. 52 (5), 546-553.

Xu J., Wu H., & Zhang J. (2021). Innovation Research on Symbiotic Relationship of Organization's Tacit Knowledge Transfer Network. *Sustainability* 2022, 14, 3094.