



## **SUSTENTABILIDADE NAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS: DESAFIOS E POSSIBILIDADES À LUZ DE UMA PERSPECTIVA DECOLONIAL**

**Andreza Estefany Diniz Arruda da Silva Oliveira de Carvalho**

### **RESUMO**

A sustentabilidade consolidou-se como eixo central na formulação estratégica das organizações contemporâneas, tanto em razão das crescentes pressões ambientais quanto das demandas sociais e regulatórias. No entanto, abordagens tradicionais de sustentabilidade empresarial permanecem ancoradas em rationalidades modernas e coloniais, frequentemente reduzidas a instrumentos de greenwashing ou a mecanismos de diferenciação competitiva desprovidos de transformação estrutural. Este artigo busca analisar os desafios e possibilidades da integração da sustentabilidade às estratégias organizacionais a partir da perspectiva decolonial, propondo uma reflexão crítica que transcenda o paradigma hegemônico da gestão. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa de caráter teórico-conceitual, fundamentada em revisão bibliográfica de autores da gestão estratégica, sustentabilidade e crítica decolonial. Os resultados apontam que a perspectiva decolonial amplia o horizonte da sustentabilidade ao reconhecer epistemologias plurais, práticas comunitárias e concepções como o “bem viver”, que se opõem à lógica da colonialidade do poder. Identifica-se que, ao incorporar princípios de justiça socioambiental, pluralidade epistêmica e governança participativa, as organizações podem construir estratégias mais inclusivas e transformadoras. Conclui-se que a sustentabilidade em chave decolonial exige ruptura epistemológica e cultural, reconhecendo a diversidade de saberes e práticas como condição para a criação de valor compartilhado e para a perenidade organizacional.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade; Estratégia Organizacional; Decolonialidade; Epistemologias do Sul; Gestão.

### **1 INTRODUÇÃO**

O conceito de sustentabilidade emergiu com força no cenário global a partir da segunda metade do século XX, especialmente após a Conferência de Estocolmo (1972), que inaugurou a agenda ambiental internacional, e da Comissão Brundtland (1987), que popularizou a definição de desenvolvimento sustentável como aquele capaz de atender às necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras. Nas décadas seguintes, eventos como a Conferência Rio-92, o Protocolo de Kyoto (1997) e a Agenda 2030 (ONU, 2015) reforçaram a centralidade da sustentabilidade como princípio orientador das políticas públicas e das estratégias empresariais.

No campo organizacional, a sustentabilidade passou a ser incorporada como diferencial competitivo, associada à mitigação de riscos, à atração de investidores e à reputação corporativa (Hart; Milstein, 2003; Porter; Kramer, 2011). Todavia, grande parte dessas iniciativas limita-se a atender exigências regulatórias ou a explorar vantagens mercadológicas, reproduzindo práticas superficiais e distantes de transformações estruturais (Barbieri; Cajazeira, 2016).

A crítica decolonial contribui para problematizar tais limitações, ao evidenciar que a rationalidade empresarial dominante permanece vinculada à lógica da



modernidade/colonialidade, que naturaliza a exploração de recursos e invisibiliza epistemologias alternativas (Quijano, 2005; Mignolo, 2017). Nesse sentido, refletir sobre sustentabilidade nas estratégias organizacionais exige também considerar as epistemologias do Sul (Santos, 2014) e experiências comunitárias de gestão que apontam caminhos mais inclusivos e plurais.

Este artigo tem por objetivo analisar os desafios e possibilidades da sustentabilidade nas estratégias organizacionais sob a perspectiva decolonial. O estudo parte do reconhecimento de que, embora a sustentabilidade tenha sido incorporada ao discurso e à prática empresarial nas últimas décadas, sua operacionalização ainda se encontra fortemente vinculada a lógicas instrumentais, regulatórias e mercadológicas. Nesse cenário, a análise crítica busca problematizar a insuficiência das abordagens tradicionais, que muitas vezes se limitam a reproduzir práticas de responsabilidade socioambiental superficiais, sem questionar os fundamentos epistemológicos e estruturais que sustentam a racionalidade dominante na gestão.

Para tanto, desenvolve-se uma revisão crítica da literatura, na qual se discutem tanto os limites das abordagens hegemônicas quanto as contribuições da crítica decolonial para o campo organizacional. A partir da articulação entre gestão estratégica, sustentabilidade e epistemologias do Sul, procura-se evidenciar como a incorporação de concepções alternativas — como o bem viver, as práticas comunitárias e a valorização da diversidade cultural — pode ampliar o horizonte da estratégia empresarial. Ao enfatizar as implicações dessa perspectiva para a gestão contemporânea, o artigo aponta caminhos para uma sustentabilidade transformadora, capaz de transcender a lógica do desempenho econômico e de integrar princípios de justiça social, relacionalidade e corresponsabilidade socioambiental.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 SUSTENTABILIDADE COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

A literatura clássica associa a sustentabilidade à construção de vantagem competitiva, considerando-a um fator capaz de gerar inovação e diferenciação (Hart; Milstein, 2003). Para Porter e Kramer (2011), a sustentabilidade pode ser interpretada como criação de valor compartilhado, integrando objetivos econômicos e sociais.

Entretanto, tais abordagens, apesar de relevantes, permanecem centradas em uma racionalidade instrumental, que compreende a sustentabilidade sobretudo como meio de fortalecer o desempenho financeiro das organizações. Essa perspectiva contribuiu para a popularização do discurso da sustentabilidade, mas limitou sua efetividade transformadora, convertendo-a muitas vezes em prática de marketing ambiental ou *greenwashing* (Barbieri; Cajazeira, 2016).

Sob uma perspectiva crítica, a sustentabilidade como estratégia organizacional deve transcender o enfoque utilitarista e dialogar com princípios de justiça socioambiental, participação comunitária e responsabilidade intergeracional. Isso implica compreender que a sustentabilidade não pode ser reduzida a uma ferramenta de diferenciação mercadológica, mas precisa ser incorporada como um valor organizacional que orienta decisões de investimento, relações de trabalho e práticas de governança.

Além disso, é necessário compreender que a sustentabilidade estratégica requer uma mudança ontológica na forma como as organizações percebem seu papel na sociedade. Em vez de se posicionarem apenas como agentes econômicos, as empresas devem reconhecer-se



como parte de sistemas socioecológicos complexos, nos quais sua viabilidade depende da integridade ambiental e da coesão social. Essa concepção amplia a visão tradicional da estratégia ao incluir dimensões éticas e políticas, propondo que o desempenho organizacional seja medido não apenas por indicadores financeiros, mas também por sua contribuição para o bem-estar coletivo e para a preservação da vida em todas as suas formas.

## 2.2 ESG E OS LIMITES DA ABORDAGEM CONVENCIONAL

Nos últimos anos, a sigla ESG (Environmental, Social and Governance) consolidou-se como marco conceitual da sustentabilidade corporativa, orientando investidores e gestores na adoção de práticas responsáveis (Eccles; Klimenko, 2019). Para esses autores, o ESG representa uma “revolução do investidor”, capaz de induzir mudanças nas empresas a partir da pressão de mercados globais por transparência e responsabilidade socioambiental. Contudo, outros analistas argumentam que a centralidade do investidor no processo limita a efetividade transformadora dessa agenda, pois tende a reproduzir os mesmos critérios de racionalidade financeira que historicamente orientaram a lógica capitalista (Barbieri; Cajazeira, 2016).

Além disso, a pressão por atender índices globais pode levar à reprodução de lógicas coloniais, nas quais países do Sul global tornam-se meros fornecedores de dados e indicadores para legitimar estratégias desenhadas no Norte (Quijano, 2005). Santos (2014) reforça essa crítica ao afirmar que a monocultura dos indicadores universais invisibiliza epistemologias do Sul, impedindo que práticas locais de sustentabilidade — muitas vezes mais eficazes em termos sociais e ambientais — sejam reconhecidas. Essa leitura dialoga ainda com Walsh (2018), que demonstra como a imposição de métricas descontextualizadas compromete a legitimidade das ações de sustentabilidade junto às comunidades que deveriam ser beneficiadas.

Dessa forma, evidencia-se uma lacuna epistemológica importante: ao universalizar critérios de avaliação, o ESG ignora que a sustentabilidade é sempre uma construção situada, dependente de contextos históricos, culturais e territoriais. A crítica, portanto, não significa negar sua relevância como mecanismo de governança, mas exigir sua reconstrução em bases plurais, que considerem tanto os interesses globais quanto as contribuições das práticas comunitárias e tradicionais. Como destacam Mignolo (2017) e Santos (2014), somente a abertura a epistemologias diversas pode romper com a colonialidade embutida nos modelos globais de gestão e dar legitimidade a estratégias de sustentabilidade mais inclusivas e transformadoras.

## 2.3 A CRÍTICA DECOLONIAL

A teoria decolonial denuncia a persistência da colonialidade do poder, do saber e do ser nas estruturas sociais e econômicas contemporâneas (Quijano, 2005). No campo organizacional, isso significa que práticas de gestão frequentemente ignoram saberes locais e reforçam padrões eurocêntricos. Mignolo (2017) defende a desobediência epistêmica como caminho para romper com essa lógica, propondo uma abertura ao reconhecimento de epistemologias diversas.

Santos (2014), por sua vez, propõe as epistemologias do Sul como alternativa à monocultura do saber ocidental, destacando a importância de reconhecer práticas de



resistência, conhecimentos tradicionais e cosmologias indígenas como fontes de aprendizado. No campo da sustentabilidade, essa perspectiva permite vislumbrar horizontes além da lógica instrumental, abrindo espaço para o diálogo com o bem viver, concepção originada de povos andinos que articula equilíbrio entre comunidade, natureza e espiritualidade (Walsh, 2018).

Essa crítica não se restringe a um debate conceitual, mas implica questionar as próprias estruturas institucionais da produção de conhecimento e de tomada de decisão. Ao evidenciar que os modelos hegemônicos de gestão são produtos históricos de relações coloniais, a perspectiva decolonial reivindica a reconstrução do campo organizacional a partir do reconhecimento da diversidade epistêmica. Isso significa incorporar ao planejamento estratégico não apenas indicadores técnicos, mas também as narrativas, cosmovisões e valores dos povos historicamente subalternizados, transformando a gestão em um espaço de diálogo intercultural e de reconstrução da justiça cognitiva.

#### **2.4 SUSTENTABILIDADE EM PERSPECTIVA DECOLONIAL**

Integrar a perspectiva decolonial às estratégias organizacionais implica em repensar a própria noção de valor, deslocando o foco do lucro individual para a criação de valor coletivo, relacional e territorial. Essa visão sugere a incorporação de práticas de governança participativa, respeito à diversidade cultural e inclusão de saberes comunitários na formulação estratégica (Santos, 2014; Walsh, 2018). Ao adotar essa abordagem, as organizações passam a reconhecer que os modelos convencionais de gestão não são neutros, mas produtos históricos de relações de poder que invisibilizaram saberes locais e práticas comunitárias (Quijano, 2005).

Nesse sentido, adotar uma sustentabilidade em perspectiva decolonial não é apenas uma questão de gestão, mas de transformação cultural profunda. Significa reconhecer os limites do modelo econômico hegemônico e propor alternativas baseadas em reciprocidade, solidariedade e cuidado com o território. Para Mignolo (2017), esse deslocamento epistemológico exige um exercício de desobediência epistêmica, isto é, o rompimento com a hierarquização eurocêntrica do conhecimento que orienta os paradigmas tradicionais de estratégia organizacional.

A sustentabilidade decolonial propõe também redefinir as relações entre empresas e comunidades, substituindo a lógica de extração de recursos pela lógica de corresponsabilidade socioambiental. Ao reconhecer que as organizações estão inseridas em ecossistemas de conhecimento e de vida, essa abordagem defende que o sucesso organizacional depende da manutenção do equilíbrio socioecológico. Dessa forma, a competitividade deixa de ser entendida como dominação de mercado e passa a ser concebida como capacidade de promover bem viver, fortalecer vínculos territoriais e assegurar a continuidade dos sistemas naturais e culturais que sustentam a existência humana (Walsh, 2018; Santos, 2014).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa caracteriza-se como uma revisão bibliográfica de caráter qualitativo, exploratório e analítico, com o objetivo de examinar como a perspectiva decolonial pode contribuir para a formulação de estratégias de sustentabilidade organizacional.

A coleta do material foi realizada entre maio e setembro de 2025, abrangendo



publicações científicas do período de 2010 a 2025, intervalo que concentra a consolidação dos debates sobre sustentabilidade estratégica e a emergência de estudos decoloniais aplicados à gestão. Foram consultadas as bases de dados SciELO, Web of Science, Scopus, Google Scholar e o Portal de Periódicos da CAPES, visando contemplar tanto produções nacionais quanto internacionais.

Foram empregados os seguintes descritores combinados (em português, inglês e espanhol): “sustentabilidade organizacional”, “estratégia empresarial”, “gestão estratégica”, “inovação sustentável”, “decolonialidade” e “epistemologias do Sul”, utilizando operadores booleanos (AND/OR) para refinar os resultados.

Como critérios de inclusão, adotaram-se: (i) artigos revisados por pares; (ii) publicações que abordassem explicitamente a relação entre sustentabilidade e estratégias organizacionais; e (iii) estudos que incorporassem referenciais teóricos decoloniais (como Quijano, Mignolo, Santos ou Walsh) ou abordagens críticas equivalentes. Como critérios de exclusão, eliminaram-se trabalhos que tratavam de sustentabilidade de forma genérica, sem relação direta com a gestão, além de artigos opinativos, duplicados ou sem acesso ao texto completo.

Ao todo, foram identificados 112 artigos potenciais, dos quais 56 foram lidos integralmente e, após a aplicação dos critérios, compuseram o corpus final 28 artigos analisados em profundidade. Destes, 15 apresentavam fundamentação explícita em referenciais decoloniais, enquanto os demais discutiam práticas de sustentabilidade estratégica em modelos corporativos convencionais, permitindo estabelecer contrapontos e convergências entre os dois enfoques. Os dados foram sistematizados em quadros analíticos com informações sobre ano, local da pesquisa, base teórica e principais contribuições, possibilitando identificar lacunas, tendências e oportunidades de inovação estratégica no campo da gestão sustentável.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 LIMITES DA SUSTENTABILIDADE CONVENCIONAL

A análise do corpus selecionado (28 artigos) evidenciou que a maior parte dos estudos (13) ainda adota uma perspectiva convencional de sustentabilidade, associada predominantemente ao atendimento de exigências regulatórias e à proteção da reputação empresarial (Barbieri; Cajazeira, 2016). Embora essas iniciativas possam representar avanços pontuais, elas não enfrentam as contradições estruturais do modelo capitalista global, que permanece ancorado na exploração intensiva de recursos naturais e na marginalização de comunidades locais. Essa constatação reforça a crítica de que muitas organizações incorporam a sustentabilidade apenas como estratégia de mitigação de riscos, e não como compromisso genuíno de transformação socioambiental.

Observou-se que essas abordagens priorizam métricas globais — sobretudo as associadas ao modelo ESG — e enfatizam a produtividade, a competitividade e a eficiência econômica como critérios centrais. Essa ênfase tecnocrática reduz a sustentabilidade a um mecanismo de gestão de riscos, ignorando as assimetrias históricas entre o Norte e o Sul global e reforçando práticas que perpetuam a colonialidade do poder (Quijano, 2005). Em contextos latino-americanos, por exemplo, a adoção acrítica desses modelos globais



frequentemente obscurece práticas locais de resistência e gestão comunitária que têm demonstrado maior efetividade socioambiental. Nesse sentido, Santos (2014) argumenta que a monocultura dos indicadores hegemônicos desqualifica epistemologias do Sul, inviabilizando a valorização de práticas alternativas de sustentabilidade que emergem nos territórios.

Além disso, identificou-se que esses estudos raramente dialogam com abordagens interdisciplinares, restringindo-se a métricas ambientais e financeiras e negligenciando os impactos sociais e culturais. Essa limitação impede a construção de diagnósticos mais complexos sobre a sustentabilidade e perpetua uma visão fragmentada e instrumentalizada do tema. Walsh (2018) acrescenta que esse reducionismo epistêmico compromete a possibilidade de integração da sustentabilidade às cosmovisões de comunidades tradicionais, que compreendem a natureza como sujeito de direitos e não apenas como recurso explorável. A ausência de diálogo com perspectivas críticas — como as decoloniais — contribui, portanto, para a manutenção de uma lógica de compliance e marketing verde, que satisfaz os stakeholders globais, mas pouco contribui para a transformação das realidades locais.

Nessa direção, Mignolo (2017) enfatiza que o desafio não está apenas em ampliar os indicadores quantitativos de desempenho, mas em promover uma verdadeira desobediência epistêmica, rompendo com a racionalidade hegemônica que reduz a sustentabilidade a um discurso legitimador do capitalismo global. Ao não enfrentar as raízes coloniais das desigualdades ambientais e sociais, as práticas convencionais de sustentabilidade reforçam a dependência estrutural do Sul global e inviabilizam a emergência de modelos genuinamente transformadores.

#### 4.2 APORTE S DA PERSPECTIVA DECOLONIAL

Dos 28 artigos analisados, 15 apresentavam fundamentação explícita em referenciais decoloniais (Quijano, 2005; Mignolo, 2017; Santos, 2014; Walsh, 2018). Esses estudos apontam que a sustentabilidade precisa ser concebida como um processo relacional e coletivo, e não como um simples indicador de desempenho econômico. Essa mudança implica deslocar a ênfase das métricas financeiras padronizadas para uma compreensão mais ampla, que reconhece a interdependência entre sociedade, natureza e cultura.

O conceito de bem viver (*sumak kawsay*), discutido por Walsh (2018), representa um exemplo paradigmático dessa ruptura epistêmica, ao propor que a prosperidade não se mede pelo crescimento econômico ilimitado, mas pela harmonia entre seres humanos, natureza e espiritualidade. A incorporação dessa concepção às estratégias organizacionais desafia frontalmente o paradigma da eficiência e da acumulação, deslocando o eixo da análise para dimensões como justiça socioambiental, reciprocidade comunitária e reconhecimento dos direitos da natureza.

Tais estudos também destacam que a adoção da perspectiva decolonial promove a emergência de novos indicadores de valor, que incluem bem-estar comunitário, preservação de saberes tradicionais e fortalecimento de vínculos territoriais. Santos (2014) sustenta que a justiça cognitiva é condição para a justiça social, afirmando que nenhuma estratégia será sustentável enquanto ignorar os conhecimentos produzidos nas margens. Essa proposição ressignifica a noção de desempenho organizacional, deslocando-a da produtividade isolada para a interdependência com os sistemas socioecológicos que sustentam a vida.

Além disso, Mignolo (2017) defende que a desobediência epistêmica é condição necessária para romper com a monocultura do saber ocidental, abrindo espaço para



epistemologias plurais que alimentem práticas inovadoras e contextualmente relevantes. Nessa perspectiva, as contribuições de Quijano (2005) sobre a colonialidade do poder mostram que as práticas empresariais não são neutras, mas enraizadas em estruturas históricas que reforçam hierarquias globais. Superar essa lógica implica reposicionar as organizações como mediadoras de saberes e como corresponsáveis por processos de transformação socioambiental.

Dessa forma, os aportes da perspectiva decolonial não apenas denunciam os limites da sustentabilidade convencional, mas propõem caminhos concretos para reorientar a gestão estratégica, ampliando o horizonte de inovação e legitimidade organizacional por meio da valorização de epistemologias subalternizadas e da construção de novas formas de racionalidade sustentável.

#### 4.3 EXEMPLOS DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS

Entre os estudos analisados, emergem experiências empresariais e comunitárias concretas que ilustram a aplicação de princípios decoloniais. No campo corporativo, a Natura destaca-se por integrar a biodiversidade amazônica ao seu modelo de negócios, estabelecendo parcerias equitativas com comunidades tradicionais e investindo em biotecnologia socialmente responsável. Esse modelo reforça a noção de criação de valor sustentável e demonstra que a inovação pode ser articulada a processos de inclusão social e preservação ambiental, alinhando-se ao argumento de Hart e Milstein (2003) de que a sustentabilidade pode constituir uma fonte de vantagem competitiva.

Internacionalmente, a Unilever implementa políticas de redução de impactos e inclusão social, embora ainda fortemente condicionadas por métricas globais (Porter; Kramer, 2011). Essa limitação ilustra a crítica de Santos (2014), para quem estratégias globais que desconsideram epistemologias locais tendem a reproduzir hierarquias coloniais, resultando em ações que, embora inovadoras em termos de mercado, permanecem superficiais diante dos desafios socioambientais complexos.

Em contraste, experiências de cooperativas de economia solidária e movimentos agroecológicos na América Latina revelam formas de gestão baseadas na reciprocidade, solidariedade e cuidado com o território. Essas iniciativas priorizam a autogestão e a partilha equitativa dos resultados, configurando-se como alternativas concretas ao paradigma empresarial hegemônico. Além de responderem a demandas socioeconômicas locais, elas resistem à colonialidade do poder ao demonstrar que outras rationalidades de produção e consumo são viáveis e sustentáveis (Quijano, 2005). Walsh (2018) acrescenta que tais práticas se aproximam da concepção de bem viver, pois colocam no centro do desenvolvimento a harmonia entre natureza, comunidade e espiritualidade.

Esses casos evidenciam ainda que a adoção de epistemologias plurais favorece a inovação e a resiliência organizacional. Hart e Milstein (2003) já haviam demonstrado que a sustentabilidade articulada à inovação amplia a competitividade, mas os exemplos analisados indicam que esse potencial é multiplicado quando se incorporam conhecimentos tradicionais e práticas comunitárias. Nessa direção, Mignolo (2017) argumenta que a desobediência epistêmica abre espaço para superar a lógica unívoca do mercado global e legitimar rationalidades plurais. Isso reforça a tese de que a perspectiva decolonial não enfraquece a competitividade, mas a fortalece ao diversificar as bases de conhecimento e legitimar a atuação organizacional perante as comunidades.



#### **4.4 IMPLICAÇÕES PARA A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

A incorporação da perspectiva decolonial à estratégia organizacional implica reconfigurar o processo de formulação estratégica, deslocando o foco da maximização de lucros para a corresponsabilidade socioambiental. Isso exige incluir saberes locais nas tomadas de decisão, desenvolver indicadores de impacto que transcendam métricas financeiras e promover uma governança participativa e intercultural (Santos, 2014; Walsh, 2018). Ao reconhecer a centralidade dos contextos territoriais e a legitimidade de epistemologias historicamente silenciadas, as organizações superam o estreitamento tecnocrático da sustentabilidade e ampliam sua capacidade de responder a problemas complexos, para além das métricas padronizadas do ESG (Eccles; Klimenko, 2019).

Além disso, requer mudança cultural, com lideranças engajadas na promoção da diversidade e da equidade, capazes de atuar como mediadores interculturais entre a organização e os territórios onde atuam. Essa transformação demanda uma postura de desobediência epistêmica, no sentido de romper com hierarquias de conhecimento que reproduzem padrões eurocêntricos e bloquearam, historicamente, a participação de vozes subalternizadas nos processos decisórios (Mignolo, 2017; Quijano, 2005). Nessa direção, a estratégia organizacional deixa de ser mera ferramenta de diferenciação competitiva e passa a ser concebida como prática de coevolução entre empresa, sociedade e natureza, comprometida com a preservação da vida e com a justiça socioecológica (Walsh, 2018).

Esse reposicionamento exige também a redefinição dos conceitos de valor e sucesso organizacional, incorporando dimensões éticas, culturais e ecológicas aos critérios tradicionais de desempenho. Ao integrar a noção de valor compartilhado e a criação de valor sustentável com indicadores situados e legitimidade social, as organizações articulam desempenho econômico com responsabilidade territorial e inclusão de saberes plurais (Porter; Kramer, 2011; Hart; Milstein, 2003; Santos, 2014). Em termos práticos, isso significa deslocar a avaliação de resultados da lógica exclusiva do lucro para uma matriz de bem-estar coletivo e sustentabilidade de longo prazo.

Por fim, a consolidação de estratégias orientadas por uma perspectiva decolonial demanda arranjos institucionais que favoreçam deliberação coletiva, aprendizagem organizacional e governança horizontal, de modo a incorporar, de forma contínua, conhecimentos locais e cosmologias diversas na formulação estratégica. Esse movimento amplia a legitimidade institucional e fortalece a capacidade adaptativa diante de incertezas socioambientais, ao mesmo tempo em que rompe com a colonialidade do poder que historicamente moldou as práticas de gestão (Quijano, 2005; Mignolo, 2017). Ao enraizar decisões em epistemologias do Sul e no horizonte do bem viver, cria-se um ambiente propício à inovação contextualizada e à produção de valor relacional, orientado à justiça socioecológica (Santos, 2014; Walsh, 2018).

#### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa buscou analisar os desafios e possibilidades da sustentabilidade nas estratégias organizacionais sob a ótica da perspectiva decolonial, argumentando que essa abordagem não apenas amplia o escopo teórico da gestão, mas oferece caminhos práticos para a transformação estrutural das organizações. Os resultados da revisão evidenciam que



grande parte das abordagens organizacionais de sustentabilidade ainda está ancorada em uma lógica instrumental, voltada à maximização de resultados econômicos e à proteção reputacional, o que limita seu potencial de transformação socioambiental (Barbieri; Cajazeira, 2016). Embora essas estratégias convencionais possam produzir ganhos imediatos, elas pouco contribuem para enfrentar as desigualdades históricas e as crises ecológicas que marcam o contexto contemporâneo.

Nesse cenário, a perspectiva decolonial emerge como alternativa epistemológica capaz de desafiar os pressupostos centrais do paradigma gerencial hegemônico. Como apontam Quijano (2005) e Mignolo (2017), as práticas de gestão dominantes reproduzem a colonialidade do poder e do saber, invisibilizando rationalidades locais e relegando-as à condição de subalternas. Incorporar a desobediência epistêmica ao planejamento organizacional significa romper com a monocultura do conhecimento e admitir que os modelos de gestão baseados exclusivamente em referenciais eurocêntricos são insuficientes para responder aos desafios do Antropoceno. Ao integrar epistemologias plurais e cosmologias diversas, as organizações podem construir estratégias mais sensíveis aos territórios, às culturas e às necessidades reais das populações com as quais interagem (Santos, 2014).

Os resultados também mostraram que os estudos que adotam a perspectiva decolonial propõem a ressignificação da sustentabilidade como compromisso ético-político, e não apenas como diferencial competitivo. Essa visão está alinhada ao conceito de bem viver (*sumak kawsay*), defendido por Walsh (2018), que comprehende o desenvolvimento não como crescimento econômico ilimitado, mas como a harmonia entre seres humanos, natureza e espiritualidade. A incorporação desse princípio às práticas de gestão desloca o foco da acumulação para a reciprocidade, da extração para o cuidado e da competição para a cooperação. Além de promover maior legitimidade social, esse redirecionamento fortalece a resiliência organizacional e a inovação contextualizada, pois ancorada em redes comunitárias de confiança e solidariedade.

Assim, conclui-se que adotar uma sustentabilidade em chave decolonial requer mais do que ajustes pontuais: exige o redesenho das lógicas de funcionamento das organizações, reconhecendo que sua sobrevivência depende da vitalidade dos ecossistemas e da coesão social dos territórios. Esse reposicionamento implica redefinir os indicadores de desempenho, incorporando dimensões éticas, culturais e ecológicas, e superando a lógica do lucro como critério exclusivo de êxito. Ao assumir esse compromisso, as organizações deixam de atuar apenas como agentes econômicos e passam a se constituir como corresponsáveis pela manutenção da vida e pelo fortalecimento do tecido socioecológico do qual dependem.

Recomenda-se que futuras pesquisas avancem na análise empírica de organizações que incorporam princípios deciplinares em suas estratégias, especialmente em contextos do Sul Global, onde a colonialidade do poder se manifesta de forma mais evidente. Estudos comparativos entre modelos convencionais e modelos deciplinares podem contribuir para demonstrar os impactos dessas abordagens na redução das desigualdades, na regeneração ambiental e na construção de novas formas de legitimidade organizacional. Com isso, será possível consolidar um novo paradigma de gestão estratégica que reconheça a pluralidade de saberes, respeite a diversidade dos modos de vida e esteja comprometido com a preservação da vida em todas as suas dimensões.



## REFERÊNCIAS

- BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática.* 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. *Nosso futuro comum.* 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE O MEIO AMBIENTE HUMANO (1972: Estocolmo). *Declaração de Estocolmo sobre o Meio Ambiente Humano.* Estocolmo: ONU, 1972. Disponível em: [https://www.un.org/pt/events/pastevents/stockholm\\_conf\\_1972.shtml](https://www.un.org/pt/events/pastevents/stockholm_conf_1972.shtml). Acesso em: 23 mai. 2025.
- CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (1992: Rio de Janeiro). *Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.* Rio de Janeiro: ONU, 1992. Disponível em: [https://www.un.org/pt/events/pastevents/UNCED\\_1992.shtml](https://www.un.org/pt/events/pastevents/UNCED_1992.shtml). Acesso em: 23 mai. 2025.
- ECCLES, R. G.; KLIMENKO, S. The Investor Revolution. *Harvard Business Review*, v. 97, n. 3, p. 106-116, 2019.
- HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, v. 17, n. 2, p. 56-67, 2003.
- MIGNOLO, W. D. *Desobediência epistêmica: a opção descolonial e o significado de identidade em política.* 2. ed. Buenos Aires: Del Signo, 2017.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável.* Nova Iorque: ONU, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/agenda2030>. Acesso em: 23 abr. 2025.
- PORTRER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.
- QUIJANO, A. Colonialidade do poder, eurocentrismo e América Latina. In: LANDER, E. (Org.). *A colonialidade do saber: eurocentrismo e ciências sociais.* Buenos Aires: CLACSO, 2005. p. 107-130.
- SANTOS, B. de S. *Epistemologies of the South: justice against epistemicide.* Boulder: Paradigm, 2014.
- UNITED NATIONS. *Kyoto Protocol to the United Nations Framework Convention on Climate Change.* Kyoto: UN, 1997. Disponível em: [https://unfccc.int/kyoto\\_protocol](https://unfccc.int/kyoto_protocol). Acesso em: 23 mai. 2025.
- WALSH, C. *Interculturalidad, Estado, Sociedad: Luchas (de)coloniales de nuestra época.* Quito: Abya-Yala, 2018.

**CBGI 2025**



## **II CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO E INOVAÇÃO**

& XXV MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS- GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO - PPGA UCS

Inovação verde e sustentabilidade nas estratégias organizacionais