ReGeo ISSN: 2177-3246

EMPREENDEDORISMO E A GOVERNANÇA AMBIENTAL BY HEART: DIREITO E CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FUNDAMENTO ONTOLÓGICO DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

ENTREPRENEURSHIP AND ENVIRONMENTAL GOVERNANCE "BY HEART": LAW AND ORGANIZATIONAL CULTURE AS THE ONTOLOGICAL FOUNDATION OF CORPORATE SUSTAINABILITY

EMPRENDIMIENTO Y GOBERNANZA AMBIENTAL "BY HEART": EL DERECHO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FUNDAMENTO ONTOLÓGICO DE LA SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA

https://doi.org/10.56238/revgeov17n10-156

Data de submissão: 23/09/2026 **Data de publicação:** 23/10/2026

Domingos Benedetti Rodrigues
Estágio de Pós-Doutorado em Direito pela URI Santo Ângelo. Doutor em Educação nas Ciências
Instituição: Docente do Programa de Pós-Graduação em Práticas Socioculturais e Desenvolvimento Social (PPGPSDS) e do Curso de Direito da Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ), Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ)
E-mail: domingos@unicruz.edu.br
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-7305-710X

Rodrigo Antonio Rodrigues Alves
Estágio de Pós-Doutorado Programa de Pós-Graduação em Práticas Socioculturais e Desenvolvimento Social/Administração (PPGPSDS), Doutor em Práticas Socioculturais e Desenvolvimento Social/Administração (PPGPSDS)
Instituição: Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ)
E-mail: rodrigoaralves@hotmail.com.br
Orcid: https://orcid.org/0009-0001-5552-3824

RESUMO

O presente artigo teórico-argumentativo investiga o empreendedorismo e a governança ambiental by heart; direito e cultura organizacional como fundamento ontológico da sustentabilidade corporativa. Trata-se de uma proposta de transição paradigmática da governança ambiental corporativa aqui denominada "by law" - para uma governança enraizada na cultura organizacional - "by heart" - no contexto do empreendedorismo sustentável. A ideia central sustenta que, a crise climática e a crescente demanda por sustentabilidade corporativa expõem os limites estruturais de abordagens regulatórias, que tratam a gestão ambiental como um custo de conformidade a ser minimizado. A partir de uma revisão integrativa e crítica, que articula a literatura sobre governança comportamental, direito, cultura organizacional verde, teoria dos upper echelons, capacidades dinâmicas e empreendedorismo sustentável, o artigo desenvolve um quadro conceitual original que posiciona a cultura ambiental como o locus primário da eficácia da governança socioambiental, especialmente prevista na Constituição Brasileira de 1988. A contribuição teórica reside na proposição do construto "governança ambiental by heart" como uma camada constitutiva - e não meramente complementar - das estruturas formais de governança, operacionalizada por meio de um modelo processual de internalização cultural em quatro estágios: (i) cognição ambiental do fundador, (ii) cristalização de valores verdes, (iii) institucionalização de práticas e (iv) externalização ecossistêmica. Evidências recentes demonstram que, empresas com cultura organizacional verde consolidada apresentam melhor desempenho

ambiental, maior capacidade de inovação eco-orientada e resiliência superior a choques regulatórios. Sendo assim, conclui-se que, a governança “by heart” não constitui uma alternativa ingênua, mas uma condição de possibilidade para que as estruturas formais de governança previstas na legislação e efetivadas na prática, possam adquiram coerência e sustentabilidade ao longo do tempo. Implicações teóricas e práticas para fundadores, gestores e formuladores de políticas são discutidas.

Palavras-chave: Governança Ambiental. Cultura Organizacional Verde. Sustentabilidade Corporativa. Empreendedorismo Sustentável. ESG.

ABSTRACT
This theoretical-argumentative article investigates "environmental governance by heart"—grounded in law and organizational cultureas an ontological foundation for corporate sustainability. It proposes a paradigm shift in corporate environmental governance from a "by law" approach to one rooted in organizational culture ("by heart") within the context of sustainable entrepreneurship. The central argument posits that the climate crisis and the growing demand for corporate sustainability expose the structural limitations of regulatory approaches that treat environmental management merely as a compliance cost to be minimized. Through an integrative and critical review synthesizing literature on behavioral governance, law, green organizational culture, upper echelons theory, dynamic capabilities, and sustainable entrepreneurship the article develops an original conceptual framework. This framework positions environmental culture as the primary locus for the effectiveness of socio-environmental governance, particularly as envisioned in the 1988 Brazilian Constitution. The theoretical contribution lies in proposing the construct of "environmental governance by heart" as a constitutive rather than merely complementary layer of formal governance structures. This is operationalized through a four-stage process model of cultural internalization: (i) founder’s environmental cognition, (ii) crystallization of green values, (iii) institutionalization ofespecialmente, não) ecosystemic externalization. Recent evidence demonstrates that companies with a consolidated green organizational culture exhibit superior environmental performance, greater eco-oriented innovation capacity, and higher resilience to regulatory shocks. Thus, the article concludes that "by heart" governance is not a naive alternative but a necessary condition for formal governance structures—established by law and implemented in practice—to achieve coherence and sustainability over time. Theoretical and practical implications for founders, managers, and policymakers are discussed.

Keywords: Environmental Governance. Green Organizational Culture. Corporate Sustainability. Sustainable Entrepreneurship. ESG.

RESUMEN
El presente artículo teórico-argumentativo investiga el emprendimiento y la gobernanza ambiental by heart entendida como aquella arraigada en la cultura organizacional, así como el derecho y la cultura organizacional como fundamento ontológico de la sostenibilidad corporativa. Se trata de una propuesta de transición paradigmática de la gobernanza ambiental corporativa denominada aquí by law hacia una gobernanza arraigada en la cultura organizacional by heart en el contexto del emprendimiento sostenible. La idea central sostiene que la crisis climática y la creciente demanda de sostenibilidad corporativa exponen los límites estructurales de los enfoques regulatorios que tratan la gestión ambiental como un costo de cumplimiento que debe minimizarse. A partir de una revisión integradora y crítica que articula la literatura sobre gobernanza conductual, derecho, cultura organizacional verde, teoría de los upper echelons (altos mandos), capacidades dinámicas y emprendimiento sostenible, el artículo desarrolla un marco conceptual original que posiciona a la cultura ambiental como el locus primario de la eficacia de la gobernanza socioambiental, especialmente la prevista en la Constitución

brasileña de 1988. La contribución teórica reside en la propuesta del constructo «gobernanza ambiental by heart como una capa constitutiva y no meramente complementaria de las estructuras formales de gobernanza, operacionalizada mediante un modelo procesual de internalización cultural en cuatro etapas: (i) cognición ambiental del fundador, (ii) cristalización de valores verdes, (iii) institucionalización de prácticas y (iv) externalización ecosistémica. Evidencias recientes demuestran que las empresas con una cultura organizacional verde consolidada presentan un mejor desempeño ambiental, una mayor capacidad de innovación ecoorientada y una resiliencia superior ante choques regulatorios. Por consiguiente, se concluye que la gobernanza by heart no constituye una alternativa ingenua, sino una condición de posibilidad para que las estructuras formales de gobernanza —previstas en la legislación y aplicadas en la práctica— puedan adquirir coherencia y sostenibilidad a lo largo del tiempo. Se discuten las implicaciones teóricas y prácticas para fundadores, gestores y responsables de la formulación de políticas.

Palabras clave: Gobernanza Ambiental. Cultura Organizacional Verde. Sostenibilidad Corporativa. Emprendimiento Sostenible. ESG.

1 INTRODUÇÃO

A governança corporativa consolidou-se, nas últimas três décadas, como um campo progressivamente dominado pela lógica jurídico-regulatória. Códigos de boas práticas, requisitos de disclosure ambiental, metas de descarbonização, mecanismos de compliance e, mais recentemente, padrões ESG (Ambiental, Social e Governança) tornaram-se o vocabulário padrão de reguladores, investidores e conselhos de administração. A premissa subjacente é clara: se as regras forem suficientemente detalhadas e a fiscalização suficientemente rigorosa, o comportamento organizacional ambientalmente responsável se seguirá como consequência quase automática.

Esta premissa, embora necessária, tem se revelado estruturalmente insuficiente, razão pela qual, a norma para ser efetivada na prática precisa da atuação do Estado e das organizações. A experiência acumulada com a difusão de padrões ESG revela um paradoxo persistente: empresas que cumprem formalmente os requisitos de disclosure ambiental frequentemente falham em traduzir essa conformidade em transformação substantiva de suas operações. Como observado a adoção de ESG em contextos de economias em desenvolvimento, "muitas empresas permanecem no estágio de conformidade, abordando os princípios ESG como uma checklist para relatórios, em vez de um imperativo estratégico" (Ngetich, 2026, p. 124). O fenômeno do greenwashing - a divulgação de informações ambientais enganosas ou superficialmente favoráveis - é precisamente um sintoma dessa lacuna entre o discurso e a sua prática (Neculiță et al., 2026).

Algumas literaturas documentadas em deslocamento gradual, porém consistente, do foco exclusivo no desenho formal da governança, para uma abordagem mais comportamental. O reconhecimento de que a eficácia dos mecanismos de supervisão depende, não apenas de estruturas, mas dos mores - os costumes, as regras não escritas, o que os membros efetivamente valorizam e praticam - aponta para uma dimensão que, por vezes a legislação por si só não alcança (Lückerath-Rovers, 2012).

O Financial Reporting Council do Reino Unido, em sua versão atualizada do Código de Governança Corporativa, explicitou essa virada ao definir cultura como "a combinação de valores, atitudes e comportamentos manifestados por uma empresa em suas operações e relações com stakeholders" e ao enfatizar que, "cultura não são palavras no papel, mas como todos na organização vivem e respiram essas palavras" (FRC, 2025).

Para o campo da gestão ambiental e sustentabilidade, essa distinção não é meramente acadêmica. A crise climática impõe desafios que nenhum arcabouço regulatório consegue antecipar completamente. Situações éticas complexas emergem, por vezes mais rapidamente do que certas regulamentações conseguem se adaptar (Heywood, [s.d.]). Nesse espaço de incerteza - onde nenhuma

regra específica oferece resposta clara - a cultura organizacional se torna o verdadeiro mecanismo de governança. Como argumentam estudiosos da ética organizacional, “abordagens baseadas na conformidade geralmente falham em fornecer um desejo de evitar comportamentos antiéticos além da perspectiva de punição” (Heywood, [s.d.]).

Mas, sem os princípios basilares do direito, como por exemplo, o princípio da função socioambiental da propriedade (Brasil, 1988), o Estado e a sociedade ficam reféns de interesses puramente exploratórios da natureza.

A relevância desta investigação é acentuada por três movimentos convergentes no campo da sustentabilidade corporativa. Primeiro, a crescente demanda de investidores e consumidores por práticas ambientais autênticas, que tem exposto a fragilidade de compromissos meramente declaratórios (Agnese et al., 2026). Segundo, a constatação empírica de que a cultura organizacional verde está positivamente associada a desempenho ambiental superior e maior capacidade de inovação eco-orientada (Neculiță et al., 2026). Terceiro, o reconhecimento de que o empreendedorismo - especialmente em estágios iniciais - constitui uma janela crítica para a formação de culturas organizacionais que podem perdurar por décadas (Vinodan, 2026).

A questão que orienta a presente pesquisa, pode ser assim formulada: de que modo a cultura organizacional verde pode ser concebida como fundamento ontológico e jurídico - e não meramente complementar - da governança ambiental corporativa, e quais são as implicações dessa concepção para o empreendedorismo sustentável? A hipótese teórica subjacente é que a governança ambiental “by heart” constitui uma condição de possibilidade para que as estruturas formais de governança adquiram coerência, resiliência e sustentabilidade ao longo do tempo.

O texto menciona que, a governança ambiental “by heart” - aquela que nasce da cultura e é vivida como identidade, não apenas seguida como obrigação legal - constitui uma abordagem superior para o empreendedorismo sustentável por três razões interligadas. A primeira, é porque a cultura ambiental é mais eficaz que a regulação na produção de comportamentos pró-ambientais em situações não previstas pela legislação vigente. Segunda, porque a cultura verde é um ativo distintivo que a conformidade padronizada não pode replicar, conferindo vantagem competitiva sustentável. Terceira, porque evidências crescentes demonstram que empresas com cultura organizacional verde consolidada apresentam melhor desempenho ambiental e maior capacidade de inovação eco-orientada (Neculiță et al., 2026; Agnese et al., 2026).

Para tanto, a estrutura do artigo segue a seguinte ordem. A próxima seção revisa criticamente o paradigma da governança ambiental “by law”, identificando seus limites e o deslocamento em direção a abordagens comportamentais. A seção 3 desenvolve o conceito de governança ambiental “by

heart", articulando-o com a literatura sobre cultura organizacional verde, teoria dos upper echelons, capacidades dinâmicas e consideração aos princípios constitucionais ambientais, propondo uma forma processual de internalização cultural. A seção 4 discute as implicações práticas para empreendedores e formuladores de políticas públicas e privadas. A seção 5 apresenta considerações finais, limitações e agenda de pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A GOVERNANÇA AMBIENTAL "BY LAW" E SEUS LIMITES ESTRUTURAIS

A governança ambiental "BY MASW será trabalhada em três momentos, que serão mencionados na sequência abaixo.

O primeiro momento trata da lógica da conformidade ambiental. A governança ambiental corporativa desenvolveu-se, em grande medida, como resposta a pressões regulatórias estabelecidas pelo Estado e a escândalos ambientais de grande visibilidade. A criação de agências ambientais, a imposição de padrões de emissão, os requisitos de licenciamento e, mais recentemente, as obrigações de disclosure climático compartilham uma mesma racionalidade: identificar fontes de dano ambiental e corrigi-las por meio de requisitos formais. A hipótese implícita é de que, o comportamento ambientalmente indesejável decorre de incentivos mal desenhados ou de informação assimétrica, e que o remédio está no desenho institucional.

Essa abordagem produziu avanços inegáveis. A redução de emissões de poluentes em jurisdições com regulação rigorosa, a recuperação de ecossistemas degradados e a difusão de tecnologias limpas são evidências do poder estatal de regulação. No entanto, a experiência acumulada revela que a conformidade formal, por si só não garante compromisso substantivo com a sustentabilidade. O fenômeno do greenwashing é precisamente um sintoma dessa lacuna entre o discurso e a prática (Neculiță et al., 2026).

Então, a conformidade estabelece um piso, não um teto. Ela define o que não se pode fazer, mas é silente sobre o que se deve fazer, quando nenhuma regra específica se aplica. É precisamente nesse espaço - o domínio do não prescrito - que a cultura se torna decisiva.

O segundo momento trata das evidências empíricas e dos limites da conformidade. Pesquisas oferecem evidências sobre os limites da abordagem puramente regulatória. Um estudo sobre empresas listadas no STOXX Europe 600 entre 2014 e 2022 demonstrou que características de governança - incluindo independência do conselho, diversidade de gênero e a existência de comitês de sustentabilidade - estão estatisticamente associadas a melhor desempenho ambiental (Agnese et al., 2026). No entanto, existem diferenças significativas entre setores, sugerindo que a eficácia dos

mecanismos formais de governança depende de fatores contextuais, que a regulação uniforme não captura.

De modo convergente, a adoção de padrões ESG em micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) ilustra esse desafio de forma particularmente aguda. Barreiras estruturais como tomada de decisão hierárquica, compartimentalização funcional e escassez de recursos inibem a implementação sistemática de práticas sustentáveis, a menos que haja um comprometimento cultural que transcenda a mera conformidade (Vinodan, 2026). A autora identifica que "comprometimento da liderança, participação dos funcionários, intervenções de capacitação direcionadas e alinhamento de governança podem cultivar um ethos organizacional orientado à sustentabilidade" (Vinodan, 2026, p. 6). São elementos que a regulação, por si só, não pode produzir. Depende, em parte, da vontade e da cultura organizacional de uma governança ambiental.

Um estudo sobre comitês de sustentabilidade e sua relação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), sugere que, tais órgãos são mais eficazes quando integrados a uma cultura organizacional que valoriza a transparência e a responsabilidade (Susbiyani; Satoto; Animah, 2026).

Importa ressaltar que, "[...] a mera existência de um comitê de sustentabilidade não garante ação substantiva; é a cultura organizacional que determina, se esse órgão será um espaço de deliberação genuína ou um mero cumprimento formal" (Susbiyani; Satoto; Animah, 2026, p. 12). São fatores que determinam, se existe a necessidade para ocorrer um deslocamento comportamental na governança ambiental.

O terceiro momento a ser abordado é governança ambiental. Passou a reconhecer que, as regras não escritas - a cultura de uma organização - podem ter mais influência sobre o desempenho ambiental do que, em certos casos, a legislação formal, quando ela, especialmente, não atende aos interesses gerais da sociedade e a preservação ambiental como fator de qualidade de vida.

Tal reconhecimento ecoa desenvolvimentos anteriores no campo da governança corporativa geral, onde foi constado que os mores de um conselho podem ter mais autoridade sobre a eficácia da supervisão do que a legislação (Lückerath-Rovers, 2012), quando o regramento estatal não atende os pressupostos da preservação ambiental em favor de toda a sociedade.

Assim, a implicação para o empreendedorismo é direta, por exemplo, uma startup que estabelece um comitê de sustentabilidade apenas para satisfazer exigências de investidores, sem cultivar uma cultura da responsabilidade socioambiental, terá um órgão formalmente adequado e funcionalmente inerte. Então, a governança ambiental "by heart" pode ser concebida como um caminho para o deslocamento comportamental de governança ambiental.

2.2 A GOVERNANÇA AMBIENTAL “BY HEART”: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A “Governança ambiental by heart” não é uma alternativa à lei, mas uma camada anterior e mais profunda, que pode indicar caminhos para o legislador produzir a norma. Enquanto a governança “by law” pergunta “o que é permitido?”, a governança “by heart” pergunta “o que somos e o que escolhemos fazer, porque é coerente com quem somos?” A expressão remete à ideia de que os valores que orientam decisões ambientais difíceis - aquelas em que nenhuma regra específica oferece resposta clara - precisam estar internalizados na empresa e não apenas consultadas em manuais.

A contribuição teórica central deste tema reside na proposição de que, a governança “by heart” não é meramente complementar à governança “by law”, mas constitutiva dela. Sem uma cultura que sustente os valores ambientais, as estruturas formais de governança tendem a se degradar em formalismo ritualístico - um fenômeno que, sobre decoupling organizacional descreve como a separação entre políticas formais e práticas efetivas. A cultura ambiental fornece o ethos que confere sentido e direção às estruturas, impedindo que se tornem fins em si mesmas, abrindo espaço para a ineficácia da legislação vigente.

Importa ressaltar o conceito de cultura organizacional verde (green organizational culture, GOC). Ela oferece a base teórica para essa abordagem. Uma revisão sobre GOC, cobrindo publicações de 2000 a 2024, identificou que, essa cultura pode ser definida como “o conjunto de valores, crenças e comportamentos compartilhados que orientam a relação da organização com o meio ambiente” (Neculiță et al., 2026, p. 5). Constatou-se “[...] um aumento significativo no interesse acadêmico em GOC nos últimos anos, particularmente em economias em desenvolvimento”, e identificou fatores internos e externos que impulsionam sua formação (Neculiță et al., 2026, p. 2).

A pesquisa sobre a Environmental Culture in Organisations (ECO) scale desenvolveu uma medida multidimensional que captura normas em três níveis: organizacional (comunicação de metas ambientais), grupal (comprometimento da gestão) e individual (viabilidade percebida de comportamentos pró-ambientais) (ECO Scale, 2025). Essa estrutura sugere que, a cultura ambiental não é um constructo monolítico, mas um conjunto de normas interligadas que operam em diferentes níveis da organização.

No caso do Estado Brasileiro, que é uma República Federativa formada pela União, os Estados Membros, os Municípios e o Distrito Federal (Brasil, 1988), todos os entes são revestidos de competências para regulamentar normas ambientais federais, estaduais, municipais e distritais, é que vai ocorrer a repartição de competências nos diferentes níveis federativos.

A teoria dos upper echelons e a formação da cultura ambiental originalmente formulada por Hambrick e Mason (1984), postula que as características dos líderes que influenciam profundamente

as decisões estratégicas e o desempenho das empresas. Aplicada ao contexto da sustentabilidade, a teoria sugere que a cultura ambiental de uma organização é, em grande medida, um reflexo dos valores de seus fundadores e gestores que, de uma maneira ou outra, precisaram levar em consideração princípios do Estado de direito em cada época, como por exemplo, o princípio do desenvolvimento sustentável, que é positivado no artigo 225 da Constituição Brasileira de 1988.

Evidências empíricas recentes corroboram essa perspectiva. Um estudo com 188 empresas manufatureiras em Santa Catarina, Brasil, demonstrou que "a cultura organizacional desempenha um papel central na viabilização de práticas ESG", enquanto a liderança responsável influencia a cultura organizacional, mas não impacta diretamente as práticas ESG (Empowering ESG Practices, 2026, p. 8). Esse achado é particularmente relevante para o empreendedorismo: o fundador ou líder não pode simplesmente decretar práticas sustentáveis; ele precisa cultivar as condições culturais nas quais essas práticas floresçam, considerando o Estado de direito.

As capacidades dinâmicas e a vantagem competitiva da cultura oferecem uma lente complementar para compreender por que, a cultura ambiental confere vantagem competitiva sustentável. Capacidades dinâmicas são definidas como a habilidade de uma organização de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas, a fim de responder a ambientes em rápida mudança (Teece; Pisano; Shuen, 1997).

Salienta-se que, a cultura organizacional verde pode ser concebida como uma capacidade dinâmica de segunda ordem - uma meta-capacidade que facilita a detecção de oportunidades ambientais, a utilização de tecnologias limpas e a reconfiguração de recursos em direção à sustentabilidade, fundamentos necessários ao Estado de direito do ambiente, como prevê, especialmente, o artigo 225 da Constituição Brasileira de 1988 (Brasil, 1988).

Então, a GOC identificou que, empresas com cultura organizacional verde consolidada apresentam maior capacidade de adaptação a normas regulatórias estatais, que surgem a todo o momento, demonstrando assim, uma maior propensão à inovação eco-orientada (Neculiță et al., 2026). A cultura verde não é, portanto, um custo monetário e operacional - é um ativo estratégico que confere resiliência e capacidade de inovação e adaptação as novas tecnologias voltadas a prevenção do dano ao meio ambiente e, até mesmo, a recuperação de possíveis passivos ambientais.

O papel dos incentivos e da mediação se constituem numa objeção recorrente à ênfase na cultura é sua natureza evasiva: como medir o que não se vê? A experiência de empresas que integraram valores ambientais à avaliação de desempenho oferece um caminho. O caso do John Lewis Partnership no Reino Unido ilustra essa abordagem: antes de 2008, quando a empresa se preparava para uma grande expansão, temia-se a diluição de seu "DNA cultural." A solução foi incorporar os

valores à avaliação de desempenho. Os parceiros passaram a ser medidos 50% por entregas comerciais e 50% por comportamentos alinhados aos valores, com remuneração atrelada a ambos (ICAEW, 2025).

A mensagem institucional foi inequívoca: comportar-se de acordo com a cultura não é um "extra", e nem compensação meritória. É sim, um critério de sucesso empresarial, pois preservar o meio ambiente não é um ato de boa vontade, é uma obrigação prevista no artigo 170 e 225 da atual Constituição Brasileira (Brasil, 1988).

Para a gestão ambiental, isso significa que uma cultura que não se reflete em ações de práticas ambientais, é uma cultura de fachada. A governança ambiental "by heart" exige coerência entre o discurso e a prática, e essa coerência é mensurável. Como argumenta o Financial Reporting Council britânico, "[...] comportamento via KPIs" (FRC, 2025), e as métricas escolhidas sinalizam o que a organização genuinamente valoriza.

3 METODOLOGIA

A pesquisa adota uma abordagem teórico-argumentativa, de natureza qualitativa, com objetivos exploratórios e propositivos, consistindo em uma revisão integrativa e crítica da literatura complementada por análise documental de fontes normativas e institucionais. A escolha desse delineamento justifica-se pela natureza do objeto — a proposição do construto "governança ambiental *by heart*" —, que exige síntese conceitual e argumentação crítica em vez de verificação empírica. O estudo é interdisciplinar, situando-se na interseção entre governança corporativa, direito constitucional ambiental, teoria organizacional e empreendedorismo sustentável. A "amostra" é composta por fontes bibliográficas e documentais selecionadas intencionalmente (amostragem não probabilística por julgamento), incluindo artigos revisados por pares, obras seminais, documentos normativos (como a Constituição Brasileira de 1988 e o Código de Governança Corporativa do Reino Unido) e publicações datadas entre 2012 e 2026, com ênfase na literatura recente. Foram excluídas fontes sem revisão por pares, literatura cinzenta não institucional e textos exclusivamente técnicos ou dogmáticos sem interface com teoria organizacional.

Os dados foram coletados por meio de levantamento sistemático em bases acadêmicas (Scopus, Web of Science, Google Scholar, SciELO), utilizando descritores como *"green organizational culture"*, *"environmental governance"*, *"ESG adoption"* e *"Estado de Direito do Ambiente"*, seguidos de seleção por relevância, extração de dados e sistematização em matriz de síntese. A análise seguiu a análise de conteúdo qualitativa na modalidade temática (Braun; Clarke, 2006), compreendendo leitura flutuante, codificação aberta, agrupamento em categorias temáticas correspondentes aos eixos do artigo, síntese interpretativa e validação por coerência interna. Não houve coleta de dados primários,

e a análise foi conduzida manualmente, sem *softwares* de análise qualitativa. Quanto às considerações éticas, por se tratar de pesquisa exclusivamente bibliográfica e documental de acesso público, não envolveu seres humanos ou dados pessoais sensíveis, dispensando submissão a Comitê de Ética em Pesquisa. Foram observados os princípios de integridade acadêmica, transparência metodológica, honestidade intelectual, respeito à diversidade epistemológica e declaração de ausência de conflitos de interesse.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 MODELO PROCESSUAL DE INTERNALIZAÇÃO CULTURAL AMBIENTAL

Com base na articulação teórica desenvolvida nas seções anteriores, propõe-se um modelo processual de internalização cultural ambiental em quatro estágios, concebido especialmente, para o contexto do empreendedorismo sustentável. O modelo parte da premissa de que a cultura ambiental não é um dado, mas um processo - algo que se constrói ao longo do tempo por meio de escolhas, práticas e interações.

Quadro 1. . Modelo Processual de Internalização Cultural Ambiental

ESTÁGIO	DENOMINAÇÃO	FOCO	RESULTADO
1	Cognição Ambiental do Fundador	Valores, crenças e visão de mundo do empreendedor	Sensibilidade ambiental
2	Cristalização de Valores Verdes	Definição explícita de princípios ambientais	Identidade ambiental
3	Institucionalização de Práticas	Incorporação a rotinas, incentivos e estruturas	Coerência organizacional
4	Externalização Ecossistêmica	Influência sobre stakeholders e setor	Legitimidade e impacto

Fonte: Elaborada pelos próprios autores (2026)

O primeiro estágio é aquele em que os valores, crenças e visão de mundo do empreendedor em relação ao meio ambiente se formam. O empreendedorismo com propósito sugere que, compromissos espirituais e valorativos podem gerar práticas de negócios inovadoras que, à primeira vista, parecem contrastar com a lógica convencional, mas que se revelam favoráveis à rentabilidade no longo prazo (Kovacs, 2026).

O Symposium da Academy of Management sobre “consciência superior no empreendedorismo” explora como a integração de autoconhecimento, empatia e propósito espiritual

oferece uma bússola moral para navegar a complexidade e a turbulência que caracterizam os estágios iniciais de um negócio (Academy of Management, 2025).

A implicação prática é que o empreendedor precisa desenvolver o que se pode denominar de alfabetização ambiental - uma compreensão profunda dos sistemas naturais, dos impactos das atividades humanas e das interconexões entre economia e ecologia. Sem esta base cognitiva, a cultura ambiental que se formará será superficial e vulnerável a pressões competitivas de correntes negacionistas a respeito da importância do meio ambiente ecologicamente equilibrado, como fator de qualidade de vida e desenvolvimento sustentável.

O segundo estágio envolve a cristalização de valores verdes da cognição ambiental em valores organizacionais explícitos. Isso não significa, simplesmente, redigir uma declaração de missão ambiental, mas engajar-se em um processo deliberativo com os primeiros membros da organização, a fim de definir quais princípios ambientais são inegociáveis e como eles se traduzem em critérios de decisão.

O Financial Reporting Council alerta contra o risco de "palavras vazias" e enfatiza a necessidade de relatar ações e resultados, não apenas políticas discursivas (FRC, 2025). A distinção é crucial. Muitas startups elaboram declarações de missão ambiental que soam bem para o mercado consumidor, mas não orientam nenhuma decisão concreta de preservação ambiental, que possam contribuir decisivamente para uma identidade ambiental da empresa. A cristalização de valores verdes exige que, o propósito ambiental seja um critério operacional e não, apenas, um ornamento retórico para iludir o consumidor e a sociedade.

O terceiro estágio é aquele em que os valores verdes se incorporam às rotinas, incentivos e estruturas organizacionais. Isso envolve a criação de mecanismos, que tornem a cultura ambiental viva - não apenas daquela declarada. Exemplos incluem: critérios ambientais em processos de contratação e promoção, práticas de desempenho ambiental integradas à avaliação, orçamento dedicado a iniciativas de sustentabilidade, e canais de feedback que permitam aos colaboradores sinalizar desvios entre discurso e prática.

A adoção de ESG em MPMEs corrobora com a esta perspectiva ao identificar que, "comprometimento da liderança, participação dos funcionários, intervenções de capacitação direcionadas e alinhamento de governança podem cultivar um ethos organizacional orientado à sustentabilidade" (Vinodan, 2026, p. 6). São elementos que o empreendedor controla na fase inicial da formação cultural de uma identidade ambiental da empresa.

O quarto estágio é aquele em que a cultura ambiental externaliza as fronteiras da organização e influencia o ecossistema mais amplo do mundo empresarial. Importa salientar que, a cultura

organizacional verde contribui decisivamente para as "[...] firmas com cultura verde forte, podem funcionar como catalisadoras de mudança societal mais ampla, influenciando o comportamento do consumidor, engajamento comunitário e padrões de sustentabilidade inter-firmas" (Neculiță et al., 2026, p. 15). Essa é uma oportunidade particularmente relevante para empreendedores. A cultura ambiental de uma startup pode transcender suas fronteiras organizacionais e influenciar todo um ecossistema.

Portanto, a externalização ecossistêmica pode assumir diversas formas: parcerias com fornecedores para reduzir impactos ambientais na cadeia de suprimentos, engajamento em iniciativas setoriais de sustentabilidade, defesa de políticas públicas ambientais mais rigorosas, e compartilhamento de conhecimento e tecnologias limpas com outras organizações.

4.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS PARA O EMPREENDEDOR SUSTENTÁVEL

A janela crítica de formação da cultura para certos empreendedores, é que operam sob restrições de tempo e recursos, que gestores de grandes empresas não enfrentam. Essa é frequentemente uma vantagem, não uma desvantagem. Uma organização com poucas dezenas de pessoas pode definir e praticar sua cultura ambiental com uma clareza impossível em uma corporação de milhares. O custo de mudar uma cultura em uma empresa de dez pessoas é radicalmente menor que em uma de dez mil.

Assim, o empreendedor deveria tratar a definição cultural ambiental como uma prioridade estratégica tão urgente, quanto o product-market fit. Quem somos em relação ao meio ambiente? O que não negociamos? Como decidimos quando ninguém está vendo? Essas perguntas, se respondidas apenas quando a empresa já cresceu, tendem a receber respostas reativas. Se respondidas cedo, tornam-se vantagens constitutivas, para a identidade ambiental da empresa.

Do propósito declarado ao propósito, a Financial Reporting Council enfatiza a necessidade de relatar ações e resultados, não apenas políticas (FRC, 2025). A distinção é crucial. Muitas startups elaboram declarações de missão ambiental que soam bem, mas não orientam nenhuma decisão concreta. A governança ambiental "by heart" exige que o propósito ambiental seja um critério operacional, não um ornamento retórico.

Na prática, isso significa que decisões difíceis - recusar um fornecedor mais barato mas poluente, aceitar um custo maior por uma tecnologia limpa, investir em redução de emissões mesmo quando não há exigência regulatória - devem ser tomadas com referência explícita ao propósito ambiental. Quando isso acontece, o propósito deixa de ser um slogan e se torna um mecanismo de governança voltado a um propósito vivido pela organização empresarial.

A governança ambiental como prática e não como estrutura “by heart” não rejeita estruturas formais - comitês de sustentabilidade, políticas ambientais e relatórios ESG, mas as reposiciona. Estruturas são expressões da cultura, não substitutos dela. Um comitê de sustentabilidade que se reúne para debater genuinamente questões ambientais estratégicas e avaliar trade-offs, é uma instância de governança “by heart”. O mesmo comitê, reunido apenas para cumprir uma formalidade de disclosure, é governança “by law” em sua forma mais estéril.

Um estudo sobre comitês de sustentabilidade e sua relação com os ODS sugere que, tais órgãos são mais eficazes, quando são integrados a uma cultura organizacional que valoriza a transparência e a responsabilidade (Susbiyani; Satoto; Animah, 2026). A estrutura formal potencializa a cultura e sem esta, é um invólucro vazio, que nada contribui para a formação dos valores verdes da empresa.

Importa ressaltar que existem implicações para formuladores de políticas. Se a cultura organizacional é um determinante crucial para a eficácia da governança ambiental, então políticas que se limitam, somente a impor requisitos formais, estão fadadas a produzir conformidade superficial.

Portanto, políticas mais eficazes seriam aquelas que: (i) incentivam a transparência sobre cultura e valores, não apenas sobre métricas; (ii) apoiam a capacitação de empreendedores em alfabetização ambiental e liderança sustentável; (iii) reconhecem e recompensam empresas que demonstram coerência entre discurso e prática; e (iv) criam espaços de diálogo entre empresas, comunidades e Estado para a co-construção de normas ambientais, que vão caracterizar o Estado de direito do ambiente.

5 CONCLUSÃO

A governança ambiental “by law” permanece necessária. Nenhuma cultura, por mais virtuosa, dispensa a existência do Estado de direito do ambiente e a prestação de contas formal. Aqui não se trata de substituir o Estado pela cultura ou vice-versa, mas reconhecer que o Estado de direito é uma base fundamental e a cultura pode contribuir decisivamente para o Estado de direito do ambiente. Da mesma forma, o Estado de direito do ambiente terá uma contribuição importante para garantir que o multiculturalismo diante da sociedade e, ao mesmo tempo se tornar um dos vieses do desenvolvimento sustentável rural e urbano. Mais do que isso, argumentou-se que a cultura é uma condição de possibilidade para que, as estruturas formais de governança adquiram coerência e sustentabilidade ao longo do tempo.

Para o empreendedorismo sustentável, a implicação é que a governança ambiental não pode ser somente terceirizada para consultores e certificadoras. Ela começa com uma pergunta que nenhum

código responde: quem escolhemos ser em relação ao meio ambiente, quando ninguém está fiscalizando?

Razão pela qual, nem sempre o agente estatal pode se fazer presente a todo o momento em toda cadeia de produção. As empresas que internalizam essa pergunta - e que constroem mecanismos para que a resposta seja viva, não arquivada - não apenas governam melhor. Elas constroem algo que a conformidade jamais produzirá: uma identidade ambiental que sustenta decisões, atrai talentos, gera confiança e, em última análise, produz inovação que a regulação, em certos casos, só vai acontecer após o seu surgimento.

A crise climática não é apenas um problema técnico ou regulatório, também é um problema cultural. Resolvê-la exigirá mais do que novos padrões de emissão e mecanismos de precificação de carbono e outros poluentes. Exigirá, então, organizações nas quais a responsabilidade ambiental não seja apenas uma obrigação imposta, mas uma expressão da pegada ambiental da empresa. Para o empreendedor é tanto uma responsabilidade, quanto uma oportunidade, para acontecer a governança ambiental.

O presente trabalho oferece quatro contribuições teóricas principais. A primeira, propõe o construto "governança ambiental by heart" como uma camada constitutiva - e não meramente complementar das estruturas formais de governança, distinção que a literatura existente não elabora com clareza. A segunda, desenvolve um instrumento processual de internalização cultural ambiental em quatro estágios, que articula a teoria dos upper echelons, a literatura sobre cultura organizacional verde e a perspectiva das capacidades dinâmicas. A terceira conecta a governança comportamental com o campo da sustentabilidade corporativa, abrindo um diálogo interdisciplinar, que tem sido pouco explorado.

A quarta contribuição diz respeito a efetivação do Estado de direito do ambiente, ou seja, o viés democrático e ambiental do Estado, tendo como um atributo à cultura de valores verdes na governança da organização empresarial. Segundo Rodrigues (2017, p. 416) o Estado de direito do ambiente, dentre outros fundamentos, "[...] precisa levar em consideração as culturas locais e que seja efetivada a educação ambiental republicana [...]", que a empresa tenha a obrigação constitucional prevista no art. 225 da Constituição Brasileira de 1988, como uma política de governança ambiental.

Portanto, o que se pode afirmar é que a governança ambiental, que nasce da cultura empresarial, não é uma ingenuidade romântica. É uma escolha estratégica que, quando levada a sério, produz resultados que nenhum checklist é capaz de replicar.

REFERÊNCIAS

ACADEMY OF MANAGEMENT. **Higher Consciousness in Entrepreneurship. Academy of Management Proceedings**, Briarcliff Manor, 2025. Disponível em: Acesso em: 24 set. 2026.

AGNESE, Paolo; ARDUINO, Francesca Romana; BRUNO, Emma; FERRI, Giovanni. **The role of corporate governance in shaping environmental performance: Exploring industry differences. The Quarterly Review of Economics and Finance, Amsterdam, 2026.** Disponível em:Acesso em: 24 set. 2026.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6022**: Informação e documentação - Artigo em publicação periódica científica impressa – Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: Informação e documentação – Referências – Elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: Informação e documentação - Citações em documentos – Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 17 set 2026.

ENVIRONMENTAL CULTURE IN ORGANISATIONS**. Cultural shift for pro-environmental behavioural change: Developing and validating the Environmental Culture in Organisations (ECO) scale.** Journal of Environmental Psychology, [S.l.], 2025.

FINANCIAL REPORTING COUNCIL. In Conversation: Exploring Culture – UK Corporate Governance Code 2024. Londres: FRC, 2025. Disponível em:
HAMBRICK, Donald C.; MASON, Phyllis A. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. Academy of Management Review, Briarcliff Manor, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

HEYWOOD, Paul M. Written evidence from Professor Paul M Heywood (PGG10). Londres: UK Parliament, [s.d.]. Disponível em: .
INSTITUTE OF CHARTERED ACCOUNTANTS IN ENGLAND AND WALES. Breakout 2: The role of the Board in shaping culture and how to measure success. In: ICAEW Corporate Governance Conference 2025, Londres, 21 maio 2025

KOVACS, Gabor. Rethinking Fashion Retail: Spiritually Driven Entrepreneurship and Spiritual Leadership. MTMT, Budapeste, 2026.

LÜCKERATH-ROVERS, Mijntje**. Learning Mores and Board Evaluations – Soft Controls in Corporate Governance.** Harvard Law School Forum on Corporate Governance, Cambridge, 2 jul. 2012.

NECULIȚĂ, Mihaela et al. **Corporate green culture: a review and agenda for the future.** Cogent Business & Management, Abingdon, v. 13, n. 1, 2026

NGETICH, Ruth Jeptepkeny. **Beyond compliance: embedding ESG on organisational culture-a Kenyan perspective. In: ESG – RISK MANAGEMENT OR NEW SUSTAINABILITY?** Budapeste: Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, 2026. p. 123-137. ISBN 9786156886279. Disponível em: Acesso em: 24 set. 2026.

RODRIGUES, Domingos Benedetti**. Educação Ambiental, Republicanismo e o Paradigma do Estado de Direito do Ambiente**. Santa Maria RS, Editora e Gráfica Curso Caxias, 2017.

SUSBIYANI, Arik; SATOTO, Eko Budi; ANIMAH. **Beyond green talk: the strategic role of sustainability committees in revealing real action on SDGs**. Cogent Business & Management, Abingdon, v. 13, n. 1, 2026.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy**. Dynamic Capabilities and Strategic Management**. Strategic Management Journal, Chichester, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

VINODAN, Mahalakshmi. **Cultural and Organisational Barriers to ESG** Adoption. In: Micro, Small and Medium Enterprises and ESG. Abingdon: Taylor & Francis, 2026. cap. 6.