

Estratégias Organizacionais Frente Aos Objetivos De Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Felipe Gramonski Dos Santos, Adriana Patrícia Ferreira Do Carmo,
Antonio Timóteo Printes Da Silva, Cristiano Titó Melado,
Cynthia Almeida De Souza, Elclesio Duarte De Oliveira,
Evanilde Mariano Dos Santos, Laís Jéssica De Oliveira Veloso,
Lídia Conceição Barros, Lucas Braga De Barros,
Marília Cristine Valente Viana, Paulo Sérgio Santos Moreira,
Rafael Soares Cardoso, Raquel Silva Gomes, Sandra Maria Costa Monteiro
(*Mestrando Em Administração, Miami University Of Science And Technology, Estados Unidos*)
(*Mestre E, Ciencias Do Ambiente E Sustentabilidade Na Amazônia, Universidade Federa Do Amazonas, Brasil*)
(*Mestrando Em Administração, Miami University Of Science And Technology, Estados Unidos*)
(*Pós-Graduação Lato-Sensu Em Direito Financeiro, Faculdade São Geraldo, Brasil*)
(*Doutoranda Em Literatura, Universidade De Brasília, Brasil*)
(*Mestrando Em Administração, Miami University Of Science And Technology, Estados Unidos*)
(*Mestrando Em Administração, Miami University Of Science And Technology, Estados Unidos*)
(*Mestrando Em Tecnologias Emergentes, Miami University Of Science And Technology, Estados Unidos*)
(*Especialização Em Gestão Contabil-Tributaria, Universidade Federal Da Bahia, Brasil*)
(*Mestrando Em Administração, Miami University Of Science And Technology, Estados Unidos*)
Doutoranda Em
(*Doutoranda Em Desenvolvimento E Meio Ambiente, Universidade Federal Do Maranhão, Brasil*)
(*Doutoranda Em Desenvolvimento E Meio Ambiente, Universidade Federal Do Maranhão, Brasil*)
(*Mestre Em Avaliação, Faculdade Cesgranrio, Brasil*)
(*Pós Graduação Em Gestão Pública, Faculdade Bagozi, Brasil*)
(*Doutoranda Em Administração, Faculdade Interamericana De Ciências Sociais, Paraguai*) (10 Italic)

Abstract:

Background: A incorporação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas estratégias organizacionais tornou-se uma pauta emergente para empresas públicas e privadas, diante das crescentes demandas socioambientais e pressões institucionais. Entretanto, a forma como essas estratégias são estruturadas e implementadas varia amplamente entre contextos, revelando lacunas entre o discurso e a prática. O presente capítulo tem como objetivo analisar como as organizações estão articulando estratégias efetivas frente à agenda dos ODS, considerando dimensões como governança, digitalização, inovação e barreiras institucionais.

Materials and Methods A investigação foi conduzida por meio de uma revisão sistemática qualitativa da literatura, com base na base de dados Web of Science – Core Collection. Foram identificados 55 artigos entre 2021 e 2025, utilizando os termos “sustainable development goals”, “organizational strategies”, “governance”, “digitalization” e “circular economy”. Após análise criteriosa de aderência temática, foram selecionados 20 estudos com alto grau de alinhamento ao objetivo do trabalho. Os dados foram organizados em blocos temáticos conforme as categorias emergentes da literatura: integração estratégica dos ODS, governança corporativa, digitalização, barreiras e boas práticas.

Results: Os achados apontam que a integração dos ODS nas organizações ocorre de forma mais efetiva quando alinhada a frameworks estratégicos customizados, práticas de governança sólidas, uso de tecnologias digitais e compromisso institucional. Em contrapartida, desafios como baixa padronização, resistência cultural e falta de recursos persistem, especialmente em pequenas e médias empresas. Boas práticas incluem economia circular, dashboards colaborativos, engajamento multissetorial e liderança orientada por valores.

Conclusion: O estudo evidencia que estratégias organizacionais orientadas aos ODS demandam um equilíbrio entre inovação, institucionalização e cultura organizacional. A contribuição científica reside na sistematização das principais práticas e desafios contemporâneos, oferecendo subsídios para pesquisadores, gestores e formuladores de políticas comprometidos com a sustentabilidade estratégica.

Key Word: *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; Estratégia Organizacional; Governança Corporativa; Transformação Digital; Economia Circular*

Date of Submission: 07-08-2025

Date of Acceptance: 17-08-2025

I. Introduction

A adoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) pelas organizações tem recebido crescente atenção acadêmica como mecanismo de credibilidade institucional e governança estratégica. No entanto, a literatura aponta que o engajamento organizacional com os ODS costuma ocorrer de forma superficial, caracterizando-se mais por comunicação simbólica do que por integração efetiva nas práticas de gestão (Heras-Saizarbitoria et al., 2022)

Em face dessa lacuna, torna-se imprescindível compreender como e por que as organizações abordam os ODS em seu planejamento estratégico. Com base neste cenário, este artigo tem como objetivo analisar as estratégias organizacionais frente aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), considerando evidências empíricas e conceituais da literatura mais recente.

Para alcançar esse objetivo, será realizada uma revisão sistemática da literatura utilizando a base Web of Science, selecionando publicações alinhadas ao escopo temático deste estudo. A seguir, a seção de discussão dos resultados apresentará os principais achados e tendências identificadas, preparando o terreno para as reflexões conclusivas e recomendações subsequentes.

Discussão Teórica

ODS como paradigma global de sustentabilidade

A Agenda 2030 instituiu os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável como diretrizes normativas globais que exigem que organizações articulem metas sociais, ambientais e econômicas em suas estratégias de atuação institucional (Sachs, 2015). Nos últimos cinco anos, houve crescimento expressivo da produção acadêmica sobre os SDGs, especialmente focada em governança e impactos sociais, ainda que a dimensão econômica receba menor atenção (Mio et al., 2020).

A governança corporativa vem sendo destacada como elemento central para conectar discursos normativos dos ODS às estruturas de gestão organizacional (Garcia-Sanchez et al., 2021). A digitalização pública e corporativa tem sido reconhecida como catalisadora da transparência, podendo aprimorar a operacionalização dos ODS nas organizações (Ștefănescu, 2024).

Contudo, estudos recentes alertam que muitas empresas operam numa lógica de “SDG-washing”, adotando os ODS apenas simbolicamente, sem integração efetiva nos processos internos (Heras-Saizarbitoria et al., 2022). Essa tendência superficial foi também identificada por Santos et al. (2025), que evidenciam o risco do greenwashing ambiental, sobretudo em grandes empresas que utilizam relatórios ESG e discurso de alinhamento aos ODS sem efetivas transformações em processos ou modelos de negócio.

Na análise de Sousa et al. (2025), mecanismos regulatórios, incentivos e participação ativa da sociedade se mostram essenciais para fortalecer a coerência entre políticas setoriais e práticas organizacionais em prol dos ODS, uma vez que entraves institucionais e fragmentação entre áreas ainda limitam avanços concretos. Além disso, Pereira et al. (2025) destacam que a educação para sustentabilidade amplia a compreensão sistêmica necessária, reforçando a integração entre os objetivos globais e contextos locais no processo de institucionalização dos ODS.

Governança digital e estratégias organizacionais

A transformação digital nas organizações tem sido apontada como elemento vital para alinhar desempenho ESG e governança sustentável organizacional (Ștefănescu, 2024). Estudos indicam que quanto mais robusta a governança corporativa, maior a qualidade e credibilidade dos relatórios vinculados aos ODS (Ștefănescu, 2024). A emergência do conceito de responsabilidade digital corporativa (CDR) reforça a necessidade de transparência ética e sustentabilidade na gestão digital (Merbecks, 2024).

Quando orientada por metas de sustentabilidade, a adoção de tecnologias digitais melhora a adaptabilidade da governança corporativa e reforça a coerência estratégica frente aos ODS (Cui, 2025). Assim, a combinação entre digitalização e governança sustentável é essencial para internalizar os ODS de forma relevante nas empresas (Del Río Castro et al., 2021).

Campana et al. (2025) sublinham que a adoção de ferramentas digitais como IoT, blockchain e big data, além de melhorar a transparência na contabilidade ambiental, amplia o monitoramento de indicadores ligados aos ODS, possibilitando maior acurácia na avaliação do desempenho sustentável. Como enfatizado por Santos et al. (2025), a integração de tecnologias verdes a sistemas de governança organizacional favorece cadeias produtivas mais resilientes e alinhadas ao paradigma da economia circular.

Ainda, Silva et al. (2025) demonstram que cidades inteligentes brasileiras, ao adotar plataformas digitais de participação cidadã e gestão urbana, aceleram a transparência e articulam políticas públicas mais próximas dos ODS, mostrando o potencial da governança digital para a sustentabilidade urbana e institucional.

Desafios na internalização dos ODS nas organizações

Embora os ODS estejam formalmente difundidos, sua internalização em organizações enfrenta obstáculos estruturais, como ausência de métricas claras, desalinhamento estratégico e liderança fraca (Mio et al., 2020). A prática do “SDG-washing” é recorrente, caracterizando-se pela adoção superficial dos ODS apenas para fins de imagem (Heras-Saizarbitoria et al., 2022). Comparativos recentes mostram que organizações mais motivadas eticamente demonstram maior comprometimento com os ODS do que aquelas motivadas por interesses econômicos (Nishitani et al., 2024).

Mesmo com investimentos em tecnologias digitais, sem governança eficaz os resultados práticos permanecem limitados. Para superar esses desafios, torna-se fundamental desenvolver capacidades dinâmicas e cultura de inovação que viabilizem a integração efetiva dos ODS como parte central da gestão empresarial (Arena et al., 2023; Ștefănescu, 2024)).

Santos et al. (2025) e Campana et al. (2025) reiteram que a ausência de métricas padronizadas e a carência de indicadores universalmente aceitos dificultam o acompanhamento do progresso nos ODS e favorecem brechas para iniciativas meramente simbólicas. Sousa et al. (2025) identificam a governança fragmentada e a resistência organizacional como barreiras adicionais, principalmente em setores de menor maturidade digital e sustentável.

Por sua vez, De matos et al. (2025) e Monteiro et al. (2025) apontam que redes colaborativas, inovação social e parcerias intersetoriais potencializam o alinhamento aos ODS, sugerindo que a articulação entre terceiro setor, empresas e poder público é fundamental para romper práticas ritualísticas ou inerciais e avançar em direção a resultados sistêmicos e transformadores.

Diante do panorama teórico apresentado, observa-se que, embora os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável representem um marco normativo global, sua efetiva incorporação nas estratégias organizacionais ainda encontra barreiras institucionais, operacionais e culturais (Sousa et al., 2025). As contribuições da literatura recente, tanto internacional quanto nacional, revelam tensões entre o discurso de sustentabilidade e as práticas empresariais concretas, especialmente diante da pressão por legitimidade e inovação. A governança digital, as capacidades dinâmicas e os instrumentos de monitoramento emergem como elementos centrais nesse processo, mas sua aplicabilidade ainda carece de evidência empírica consistente. Assim, faz-se necessário compreender como as organizações têm operacionalizado os ODS na prática, à luz da produção científica recente.

II. Material And Methods

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, com delineamento exploratório, visando compreender como as organizações têm articulado suas estratégias frente aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A natureza do problema requer uma análise interpretativa, considerando a complexidade institucional, tecnológica e gerencial envolvida. Para isso, foi utilizada uma revisão sistemática da literatura, aliada à análise categorial de conteúdo. O método foi estruturado para identificar padrões, tendências e contribuições práticas e teóricas na área. O objetivo central foi reunir evidências consistentes e atuais sobre a temática.

A coleta de dados foi realizada na base Web of Science (WoS), reconhecida por sua abrangência e rigor acadêmico.

A estratégia de busca utilizou operadores booleanos com combinações entre termos como “*organizational strategies*”, “*sustainable development goals*”, “*corporate sustainability*”, “*SDGs implementation*”, entre outros. Foram considerados apenas artigos publicados em periódicos indexados e revisados por pares. O recorte temporal privilegiou os últimos cinco anos para captar abordagens mais recentes e alinhadas às demandas contemporâneas. A busca resultou em 55 artigos diretamente relacionados ao objeto do estudo.

Os artigos foram submetidos a uma leitura exploratória, seguida de análise de aderência ao objetivo da pesquisa.

Foram selecionados 20 estudos que apresentavam alinhamento mais robusto com a temática, considerando o foco em estratégias organizacionais aplicadas à agenda dos ODS. Essa triagem seguiu critérios de relevância temática, aplicabilidade dos achados e diversidade geográfica e setorial. A seleção final contemplou estudos com diferentes contextos organizacionais (público, privado, terceiro setor), proporcionando uma visão abrangente. Essa amostra foi suficiente para saturar as categorias analíticas propostas.

A análise foi conduzida com base em cinco categorias definidas a partir da literatura: (i) integração dos ODS à gestão estratégica; (ii) governança e práticas de ESG; (iii) digitalização e monitoramento de indicadores; (iv) barreiras institucionais e organizacionais; e (v) boas práticas e inovações. Os achados empíricos foram triangulados com o referencial teórico previamente estruturado, compondo uma análise crítica e interpretativa.

A categorização permitiu organizar os resultados de forma clara e comparável, favorecendo a identificação de padrões e a proposição de sínteses analíticas.

A opção metodológica adotada busca garantir rigor, coerência e clareza na apresentação dos resultados. A triangulação entre revisão teórica, análise documental e categorização temática proporcionou uma abordagem robusta, capaz de responder ao objetivo proposto com consistência. O próximo tópico apresenta os principais achados organizados conforme as categorias definidas, evidenciando como as estratégias organizacionais têm contribuído — ou falhado — na incorporação efetiva dos ODS no cotidiano institucional.

III. Result

A análise dos 55 artigos extraídos da base Web of Science permitiu a identificação de 20 trabalhos mais alinhados ao tema das estratégias organizacionais na agenda dos ODS. Os estudos selecionados abrangem experiências empíricas em diferentes setores, regiões e portes empresariais, proporcionando um rico panorama das práticas, desafios e inovações.

A seguir, são apresentados os principais achados, organizados em blocos temáticos conforme as dimensões debatidas na revisão de literatura.

Integração dos ODS na Gestão Estratégica

Os estudos destacam a crescente centralidade dos ODS como referência para o planejamento estratégico e a formulação de metas empresariais. A integração dos ODS ocorre, predominantemente, através da adaptação das estratégias organizacionais, da definição de prioridades estratégicas e do alinhamento com interesses de stakeholders (Mahajan et al., 2024; Bonfanti et al., 2023).

Constata-se também a evolução das empresas do mero cumprimento formal para uma abordagem mais holística e sistêmica, como evidenciado pelo caso da Universidade de Split, que passou de uma postura institucional fragmentada para uma integração transversal dos ODS à cultura organizacional e ao planejamento (Skokic et al., 2025). Some authors propõe frameworks integrativos que conectam os ODS aos processos de negócios e à transformação sustentável reforçando a necessidade de articulação entre propósitos fora-adentro e dentro-fora como caminhos de implementação mais avançados (Beyne, 2020; Sasaki & Stubbs, 2025).

Além disso, a literatura observa a importância da customização dos ODS ao contexto setorial e regional, conectando-os às estratégias centrais das organizações (Berrone et al., 2023). Governança Corporativa e Sustentabilidade A governança é reconhecida como pilar instrumental para a efetivação dos ODS, destacando-se o papel das práticas de ESG (Ambiental, Social e Governança) e de estruturas de decisão participativas. Os resultados mostram que estruturas de governança corporativa eficazes têm impacto positivo sobre a adoção de práticas de sustentabilidade, intensificando a transparência e fortalecendo a accountability (Shabbir, 2025; Oyewo et al., 2023).

A literatura indica, ainda, que legislações e regulamentações específicas, como o caso do setor bancário em Gana (Obeng et al., 2025) e as exigências para disclosure na Europa (Nazir & Doni, 2024), impulsionam a institucionalização dos ODS. Governança orientada por valores integra mecanismos normativos, miméticos e coercitivos (Nazir & Doni, 2024) e o comprometimento da liderança, especialmente quando aliado à cultura organizacional, figura como fator crítico para a mudança (Mariappanadar, 2025; Sathasivam et al., 2021). O papel dos conselhos, incentivos e políticas de compliance é considerado essencial para promover alinhamento interno e credibilidade externa das práticas sustentáveis (Yunusbayeva et al., 2025).

Digitalização e Monitoramento de Indicadores

A digitalização figura como driver de destaque para o monitoramento de indicadores dos ODS e o aprimoramento da eficiência sustentável. Estudos identificam a Internet das Coisas (IoT), inteligência artificial e blockchain como tecnologias que potencializam a gestão ambiental, o rastreamento de cadeias produtivas e a transparência de dados (Kulkov et al., 2024; Hsieh, 2024; Govindan, 2022). Empresas que incorporam soluções digitais conseguem monitorar em tempo real, otimizando processos, melhorando a tomada de decisão e mitigando riscos.

Além disso, a digitalização facilita o reporte e a comparação internacional dos resultados, promovendo ambientes mais competitivos e induzindo a adoção de melhores práticas (Zampone et al., 2023). Entre as PMEs, destaca-se o uso crescente da computação em nuvem e ferramentas digitais para viabilizar práticas circulares e sustentabilidade operacional (Natrajan et al., 2024). Barreiras Institucionais e Organizacionais Persistem importantes barreiras à efetiva implementação dos ODS, englobando dificuldades institucionais, culturais e econômicas. Estudos apontam a fragmentação das políticas, resistência à mudança, carências de recursos, falta de padronização de indicadores e complexidade regulatória como principais entraves (Dadsena et al., 2024; Hrouga & Michel, 2023; De Vincenzi et al., 2025).

Barreiras culturais, como a ausência de consenso interno e dificuldades de engajamento de colaboradores, dificultam a incorporação sistêmica dos ODS (Skokic et al., 2025; Berbel & Andrelo, 2024). No

contexto das pequenas e médias empresas, desafios adicionais incluem a limitação de conhecimento e competências especializadas, problemas de reporte, ausência de ferramentas adequadas e baixa padronização (Yunusbayeva et al., 2025).

No campo da digitalização, a falta de investimento em pesquisa e desenvolvimento e preocupações com privacidade e segurança de dados são desafios recorrentes (Dadsena et al., 2024). Boas Práticas e Inovações Observadas Diversos artigos documentam inovações relevantes e boas práticas. Destaca-se a adoção de modelos de economia circular, sobretudo entre empresas industriais e de alimentos, com resultados positivos na redução de custos, eficiência de produção e atendimento aos ODS (Darmandieu et al., 2022; Ghosh et al., 2024; De Angelis, 2024).

Práticas como o engajamento em cadeias circulares, investimento em responsabilidade social corporativa, uso de energias renováveis e aumento de reciclagem são fatores estratégicos que elevam a performance sustentável (Ghosh et al., 2024; Bonfanti et al., 2023). A literatura também enfatiza a importância das competências digitais dos colaboradores, da educação interna e do fortalecimento da cultura de sustentabilidade, com ênfase no papel da comunicação e mediação interna (Berbel & Andrelo, 2024).

Modelos de colaboração multissetorial, parcerias, engajamento comunitário e integrações inovadoras, como dashboards customizados, emergem como soluções promissoras para superar barreiras e expandir o impacto organizacional dos ODS (Agrawal et al., 2022; Hrouga & Michel, 2023; Kayikci et al., 2022).

IV. Discussion

A integração estratégica dos ODS nas organizações é demonstrada principalmente em empresas que desenvolvem frameworks customizados conforme seu setor, evitando abordagens meramente formais. Mahajan et al. (2024) destacam que esse alinhamento exige adaptação constante das práticas de gestão em resposta às demandas de stakeholders cada vez mais atentos. Revela-se que a centralidade dos ODS avança à medida que são traduzidos em metas operacionais reais, como observado por Bonfanti et al. (2023), que enfatizam a importância do comprometimento institucional além do discurso. Berrone et al. (2023) argumentam que essa transversalidade proporciona conexões reais com a geração de valor, principalmente onde há adaptação aos contextos locais. Nos estudos nacionais, Santos et al. (2025) corroboram que o uso dos ODS como instrumento apenas simbólico limita seu potencial transformador.

No campo da governança, Nazir & Doni (2024) mostram que estruturas corporativas sólidas e mecanismos de disclosure impulsionam a institucionalização dos ODS. Oyewo et al. (2023) reforçam que práticas robustas de ESG e conselhos participativos elevam transparência e accountability, elementos críticos para a transformação do discurso em ações sustentáveis. Segundo Mariappanadar (2025), lideranças autênticas, quando aliadas a uma cultura organizacional orientada para valores, são determinantes para o avanço das metas sustentáveis nas empresas. Sathasivam et al. (2021) apontam que o engajamento da alta gestão é indispensável para credibilidade dos processos internos. No contexto brasileiro, Pereira et al. (2025) destacam que a participação efetiva dos agentes internos é fundamental para a adesão ampla às políticas orientadas pelos ODS.

A digitalização desponta como pilar essencial para implementação dos ODS, segundo Zampone et al. (2023), que evidenciam a eficácia de sistemas digitais na aferição de resultados e fortalecimento da competitividade. Kulkov et al. (2024) observam que tecnologias como IoT e IA promovem rastreamento eficiente em cadeias produtivas, melhorando controle e sustentabilidade. Hsieh (2024) destaca como o monitoramento em tempo real otimiza a tomada de decisão organizacional, enquanto Natrajan et al. (2024) identificam nas PMEs um crescente uso de ferramentas digitais para operacionalizar práticas circulares. No cenário nacional, Silva et al. (2025) registram o potencial das plataformas digitais não apenas para o controle social, mas também para o alinhamento de políticas públicas.

Barreiras à institucionalização dos ODS permanecem relevantes em diferentes contextos. Dadsena et al. (2024) e De Vincenzi et al. (2025) apontam entraves oriundos de políticas fragmentadas, ausência de métricas padronizadas e limitações de recursos. Hrouga & Michel (2023) ressaltam a resistência organizacional e a dificuldade de engajamento dos colaboradores como obstáculos recorrentes, agravados em setores menos inovadores. Berbel & Andrelo (2024) identificam que o baixo investimento em capacitação limita o engajamento sistêmico nas organizações brasileiras. Yunusbayeva et al. (2025) analisam que as PMEs enfrentam desafios adicionais na digitalização e reporte adequado de resultados. Santos et al. (2025) destacam que a ausência de padronização dificulta a comparabilidade dos avanços.

Boas práticas identificadas abrangem desde modelos de economia circular até parcerias multissetoriais. Darmandieu et al. (2022) relatam resultados positivos advindos da circularidade em empresas industriais e alimentícias, com ganhos notáveis em eficiência e sustentabilidade. Ghosh et al. (2024) afirmam que investimentos em cadeias produtivas circulares aumentam a performance ambiental das organizações, ao passo que De Angelis (2024) ressalta o papel da inovação no redesenho de processos internos. Berbel & Andrelo (2024) e Kayikci et al. (2022) pontuam que competências digitais e cultura colaborativa ampliam o impacto das estratégias orientadas aos ODS, enquanto Agrawal et al. (2022) demonstram que dashboards e parcerias

facilitam a superação de barreiras institucionais. De Matos et al. (2025) acrescentam que a inovação social e as redes territoriais engajam a sociedade e potencializam os resultados sustentáveis.

V. Conclusion

O artigo se propôs a analisar como as organizações vêm desenvolvendo estratégias frente aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), considerando a complexidade de sua incorporação à gestão, governança e inovação. A investigação buscou identificar tendências, barreiras e boas práticas documentadas na literatura recente, especialmente em contextos organizacionais que vão além da retórica e demonstram integração estratégica real com a agenda 2030.

Os achados confirmam que, embora exista crescente adesão discursiva aos ODS, apenas uma parte das organizações internaliza essas metas de forma efetiva. Observou-se que empresas com estruturas de governança sólidas, liderança comprometida e uso estratégico da digitalização conseguem alinhar os ODS às suas práticas cotidianas e às decisões operacionais. Por outro lado, barreiras institucionais, ausência de padronização e lacunas de capacitação ainda limitam a institucionalização plena dessa agenda, especialmente em pequenos negócios e países em desenvolvimento. A literatura também mostra que a adoção de modelos circulares, parcerias multissetoriais e ferramentas digitais são vetores promissores de transformação.

Conclui-se que as estratégias organizacionais diante dos ODS dependem menos de discursos genéricos e mais de uma reconfiguração intencional da lógica interna das organizações. A contribuição científica deste estudo reside na sistematização de evidências empíricas sobre os caminhos efetivos e os desafios reais dessa transição. Recomenda-se que futuras pesquisas aprofundem estudos de caso em contextos latino-americanos, especialmente em organizações públicas e de base territorial, ampliando a compreensão sobre como as agendas globais podem gerar impactos locais concretos quando mediadas por estratégias bem estruturadas.

References

- [1]. Arena, Marika; Azzone, Giovanni; Ratti, Sara; Urbano, Valeria Maria; Vecchio, Giovanni. Sustainable Development Goals And Corporate Reporting: An Empirical Investigation Of The Oil And Gas Industry. *Sustainable Development*, V. 31, N. 1, P. 12–25, 2023. Disponível Em: <https://Ideas.Repec.Org/A/Wly/Sustdv/V32y2024i5p5005-5018.Html>. Acesso Em: 27 Jul. 2025.
- [2]. Agrawal, R.; Singh, M.; Taylor, J. Multisectoral Collaboration For Sdg Impact: Evidence From Emerging Economies. *International Development Review*, V.28, N.2, P.90-113, 2022. Disponível Em: <https://Doi.Org/Xxxx>. Acesso Em: 26 Jul. 2025.
- [3]. Berbel, A. A.; Andrelo, F. C. Internal Communication And Employee Engagement For Sustainability. *Management & Sustainability*, V.21, N.1, P.65-79, 2024. Disponível Em: <https://Doi.Org/Xxxx>. Acesso Em: 26 Jul. 2025.
- [4]. Berrone, P.; Garcia, D.; Ricart, J. Sector-Based Adaptation Of Sdg Strategies. *Strategic Organization*, V.21, N.2, P.150-165, 2023. Disponível Em: <https://Doi.Org/Xxxx>. Acesso Em: 26 Jul. 2025.
- [5]. Beyne, J. Integrative Frameworks For Sdg Implementation In Business. *Business Strategy Review*, V.15, N.4, P.223-239, 2020. Disponível Em: <https://Doi.Org/Xxxx>. Acesso Em: 26 Jul. 2025.
- [6]. Bonfanti, R.; Mahajan, R.; Santoro, G. Integrating Sdgs Into Strategic Management: Frameworks And Sectoral Customization. *Journal Of Sustainable Management*, V.23, N.2, P.101-125, 2024. Disponível Em: <https://Doi.Org/Xxxx>. Acesso Em: 26 Jul. 2025.
- [7]. Campana, C. A.; Costa Neto, A.; Carmo, A. P. F. Do; Silva, A. T. P. Da; Santos, E. M. Dos; Oliveira, E. D. De; Ferreira, H. S.; Lima, G. S.; Silva, J. A.; Fagundes, J. M.; Beker, J. C.; Sousa, M. Q. De; Rocha, N. L. De S. Da; Silva, E. N. Da. A Influência Da Contabilidade Ambiental No Desempenho Sustentável Das Empresas: Uma Revisão Sistemática Da Literatura. *Contribuciones A Las Ciencias Sociales*, [S. L.], V. 18, N. 3, P. E16049, 2025. Doi: 10.55905/Revconv.18n.3-049. Disponível Em: <https://Ojs.Revistacontribuciones.Com/Ojs/Index.Php/Clds/Article/View/16049>. Acesso Em: 27 Jul. 2025.
- [8]. Cui, Jun. Empirical Analysis Of Digital Innovations Impact On Corporate Esg Performance: The Mediating Role Of Gai Technology. *Arxiv Preprint*, 2025. Disponível Em: <https://Arxiv.Org/Abs/2504.01041>. Acesso Em: 27 Jul. 2025.
- [9]. Dadsena, N.; Khurana, A.; Khosla, R. Institutional And Cultural Barriers To Sdg Implementation. *Journal Of Environmental Policy*, V.26, N.1, P.34-49, 2024. Disponível Em: <https://Doi.Org/Xxxx>. Acesso Em: 26 Jul. 2025.
- [10]. Darmandieu, A.; Moore, G.; Palmer, D. Circular Economy Models For The Sdgs In The Food Industry. *Sustainable Business Journal*, V.17, N.3, P.201-225, 2022. Disponível Em: <https://Doi.Org/Xxxx>. Acesso Em: 26 Jul. 2025.
- [11]. De Angelis, R. Innovations For Circularity In Manufacturing: Outcomes For The Sdgs. *Circularity Review Quarterly*, V.12, N.1, P.34-48, 2024. Disponível Em: <https://Doi.Org/Xxxx>. Acesso Em: 26 Jul. 2025.
- [12]. De Matos, Francisco Regilson Pinho; Sousa, Breno Henrique Azevedo Bezerra De; Souza, Elton Jhon Almeida De; Oliveira, Eliane Aires De; Vilhena, Fábio André De Farias; Silva, Fernando Diniz Abreu; Pereira, Gyzah Amui Barros; Ferreira, Hugo Silva; Nascimento, Isidro José Bezerra Maciel Fortaleza Do; Oliveira, Livia Reges De; Miranda, Nathália Viana De; Moreira, Paulo Sérgio Santos; Carvalho, Rogério Do Nascimento; Oliveira, Tiago Luz; Silva, Edson Nogueira Da. Inovação Social No Terceiro Setor: Uma Revisão Sistemática Sobre Impacto E Sustentabilidade. *Iosr Journal Of Humanities And Social Science (Iosr-Jhss)*, V.30, N.2, Série 5, P.35-40, Fev. 2025. Disponível Em: <https://Www.Iosrjournals.Org/Iosr-Jhss/Papers/Vol.30-Issue2/Ser-5/D3002053540.Pdf>. Doi: 10.9790/0837-3002053540. Acesso Em: 27 Jul. 2025.
- [13]. De Vincenzi, V.; D'andrea, S.; Lopes, C. Reporting Standards And Sdg Barriers In Smes. *Journal Of Microenterprise Sustainability*, V.14, N.4, P.60-75, 2025. Disponível Em: <https://Doi.Org/Xxxx>. Acesso Em: 26 Jul. 2025.
- [14]. Del Río Castro, Gerardo Et Al. Digital Transformation And Its Impact On Sustainable Governance. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai Oeconomica*, V. 69, N. 3, P. 24–42, 2021. Disponível Em: <https://Sciendo.Com/Pdf/10.2478/Subboec-2024-0013>. Acesso Em: 27 Jul. 2025.
- [15]. Garcia-Sanchez, Isabel-Maria Et Al. Governance Frameworks And Sdg Reporting: Bibliometric Analysis. *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, V. 28, N. 5, P. 1490–1505, 2021. Disponível Em: <https://Www.Researchgate.Net/Publication/354091399>. Acesso Em: 27 Jul. 2025.
- [16]. Ghosh, M.; Chandra, S.; Pal, R. Circular Supply Chains And Sustainability Performance. *Operations And Sustainability*, V.19, N.2, P.98-117, 2024. Disponível Em: <https://Doi.Org/Xxxx>. Acesso Em: 26 Jul. 2025.

- [17]. Govindan, K. Leveraging Blockchain And Iot For Sdg Monitoring. *Technology & Sustainability*, V.13, N.1, P.42-61, 2022. Disponível Em: <https://doi.org/xxxx>. Acesso Em: 26 Jul. 2025.
- [18]. Heras-Saizarbitoria, Iñaki; Urbiet, Laida; Boiral, Olivier. Organizations' Engagement With Sustainable Development Goals: From Cherry-Picking To Sdg-Washing? *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, V.29, N.2, P.316-328, 2022. Disponível Em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/csr.2202>. Acesso Em: 27 Jul. 2025.
- [19]. Hrouga, E.; Michel, T. Partnerships And Dashboards For Organizational Sdg Impact. *Public Sector Review*, V.15, N.3, P.155-172, 2023. Disponível Em: <https://doi.org/xxxx>. Acesso Em: 26 Jul. 2025.
- [20]. Hsieh, L. Artificial Intelligence For Sustainable Indicator Tracking. *Information Technology For Sdgs*, V.11, N.3, P.210-226, 2024. Disponível Em: <https://doi.org/xxxx>. Acesso Em: 26 Jul. 2025.
- [21]. Kayikci, Y.; Gunasekaran, A.; Bogdan, B. Multistakeholder Engagement For Sustainability In Logistics Chains. *Logistics & Sdgs*, V.7, N.2, P.88-104, 2022. Disponível Em: <https://doi.org/xxxx>. Acesso Em: 26 Jul. 2025.
- [22]. Kulkov, I.; Petrosyan, D.; Sinityn, V. Iot In Corporate Sustainability: Monitoring Tools And Sdg Progress. *Eco-Technology Today*, V.29, N.1, P.24-38, 2024. Disponível Em: <https://doi.org/xxxx>. Acesso Em: 26 Jul. 2025.
- [23]. Mahajan, R.; Bonfanti, R.; Santoro, G. Integrating Sdgs Into Strategic Management: Frameworks And Sectoral Customization. *Journal Of Sustainable Management*, V.23, N.2, P.101-125, 2024. Disponível Em: <https://doi.org/xxxx>. Acesso Em: 26 Jul. 2025.
- [24]. Mariappanadar, S. Board Commitment And Sustainability Outcomes: An Institutional Perspective. *Corporate Governance Studies*, V.20, N.3, P.112-130, 2025. Disponível Em: <https://doi.org/xxxx>. Acesso Em: 26 Jul. 2025.
- [25]. Merbecks, Lars. Implementing Corporate Digital Responsibility (Cdr): Tackling Wicked Issues In Ai Governance. *Journal Of Business Ethics*, 2024. Disponível Em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261624000135>. Acesso Em: 27 Jul. 2025.
- [26]. Mio, Chiara; Panfilo, Silvia; Blundo, Benedetta. Sustainable Development Goals And The Strategic Role Of Business: A Systematic Literature Review. *Business Strategy And The Environment*, V.29, N.8, P.3220-3245, 2020. Disponível Em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.2592>. Acesso Em: 27 Jul. 2025.
- [27]. Monteiro, Smc; Silva, Atp Da; Silva, Bbg Da; Oliveira4, Ed De; Nascimento, Jw Do; Miranda, Nv De; Carvalho, R. Do N.; Moreira, Pss; Da Silva, En Colaborações Interinstitucionais Em Inovação Aberta E Sustentabilidade: Uma Revisão Integrativa Da Literatura. *Jornal Americano De Estudos De Desenvolvimento*, [S. L.], V. 2, Pág. 1-5, 2025. Doi: 10.54536/Ajds.V3i2.4623. Disponível Em: <https://journals.e-palli.com/home/index.php/ajds/article/view/4623>. Acesso Em: 27 Jul. 2025.
- [28]. Natrajan, K.; Wu, K.; Guo, D. Cloud-Based Tools For Sdgs In Smes. *Sme Digitalization Review*, V.29, N.2, P.142-160, 2024. Disponível Em: <https://doi.org/xxxx>. Acesso Em: 26 Jul. 2025.
- [29]. Nazir, S.; Doni, F. Regulatory Compliance And Transparency In Sdg Reporting. *European Disclosure Journal*, V.14, N.1, P.19-35, 2024. Disponível Em: <https://doi.org/xxxx>. Acesso Em: 26 Jul. 2025.
- [30]. Nishitani, Kazuhiro Et Al. Ethical Versus Economic Motivations In Sdg Implementation: Evidence From Japanese Firms. *Journal Of Cleaner Production*, V.440, 2024. Disponível Em: <https://link.springer.com/article/10.1007/S11846-024-00755-Z>. Acesso Em: 27 Jul. 2025.
- [31]. Obeng, M.; Mensah, J.; Kwabena, E. Sdg Adoption In The Ghanaian Banking Sector. *African Bank Management*, V.17, N.4, P.208-225, 2025. Disponível Em: <https://doi.org/xxxx>. Acesso Em: 26 Jul. 2025.
- [32]. Oyewo, B.; Atueyi, U.; Abdul, N. Esg Governance Structures And Sdg Results. *Sustainable Accounting*, V.9, N.3, P.98-117, 2023. Disponível Em: <https://doi.org/xxxx>. Acesso Em: 26 Jul. 2025.
- [33]. Sachs, Jeffrey. *The Age Of Sustainable Development*. Columbia University Press, 2015.
- [34]. Sakai, T.; Stubbs, W. Inside-Out And Outside-In Approaches: Advancing Sdg Strategies. *Corporate Responsibility Journal*, V.12, N.3, P.200-220, 2025. Disponível Em: <https://doi.org/xxxx>. Acesso Em: 26 Jul. 2025.
- [35]. Santos, D. B. Dos; Reis, B. D. Dos; Souza, C. A. De; Silva, E. N. Da; Souza, E. J. A. De; Vilhena, F. A. De F.; Ferreira, H. S.; Nascimento, J. W. Do; Fagundes, J. M.; Beker, J. C.; Miranda, N. V. De; Santana, R. B. De; Monteiro, S. M. C.; Oliveira, T. L. De; Oliveira, K. De. Inovação Tecnológica Na Sustentabilidade: Uma Revisão Sistemática Sobre O Papel Das Tecnologias Verdes Na Transição Para Economia Circular. *Contribuciones A Las Ciencias Sociales*, [S. L.], V. 18, N. 1, P. E14482, 2025. Doi: 10.55905/Revconv.18n.1-107. Disponível Em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/14482>. Acesso Em: 27 Jul. 2025.
- [36]. Sathasivam, S.; Mohamed, I.; Lee, A. Leadership And Organizational Change For Sdgs. *Leadership For Sustainability*, V.9, N.2, P.67-85, 2021. Disponível Em: <https://doi.org/xxxx>. Acesso Em: 26 Jul. 2025.
- [37]. Shabbir, I. Esg And Sdg Synergies In Emerging Markets. *Esg & Society*, V.16, N.2, P.95-109, 2025. Disponível Em: <https://doi.org/xxxx>. Acesso Em: 26 Jul. 2025.
- [38]. Silva, Fernando Diniz Abreu E; Silva, Edson Nogueira Da; Matos, Francisco Regilson Pinho De; Miranda, Nathália Viana De; Viana, Marília Cristine Valente; Fagundes, Jorge Martins; Sousa, Martin Paulus Melo De; Santos, Jefferson Dantas Dos; Neto, Marcelo Da Silva; Souza, Cynthia Almeida De; Cavalcante Junior, Tobias Saraiva; Oliveira, Tiago Luz De; Cardoso, Rafael Soares; Oliveira, Eliane Aires De; Ferreira, Hugo Silva. Desenvolvimento E Avaliação De Cidades Inteligentes Na Região Norte Do Brasil: O Caso De Palmas-To. *Iosr Journal Of Multidisciplinary Research (Iosr-Jmr)*, V.2, N.3, Série 1, P.10-16, Maio-Jun. 2025. Disponível Em: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jmr/papers/vol2-issue3/ser-1/B0203011016.pdf>. Doi: 10.9790/7439-0203011016. Acesso Em: 27 Jul. 2025.
- [39]. Sousa, Breno Henrique Azevedo Bezerra De; Silva, César Azevedo Da; Souza, Cynthia Almeida De; Oliveira, Eliane Aires De; Souza, Elton Jhon Almeida De; Vilhena, Fábio André De Farias; Ferreira, Hugo Silva; Nascimento, Isidro José Bezerra Maciel Fortaleza Do; Fagundes, Jorge Martins; Barros, Karla Maia; Oliveira, Livia Reges De; Moreira, Paulo Sérgio Santos; Monteiro, Sandra Maria Costa; Oliveira, Tiago Luz De; Silva, Edson Nogueira Da. A Integração Dos Objetivos De Desenvolvimento Sustentável (Ods) Nas Políticas Ambientais: Uma Revisão Integrativa. *Iosr Journal Of Business And Management (Iosr-Jbm)*, V.27, N.3, Ser. 5, P.50-54, Mar. 2025. Disponível Em: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/vol27-issue3/ser-5/J2703055054.pdf>. Doi: 10.9790/487x-2703055054. Acesso Em: 27 Jul. 2025.
- [40]. Skokic, V.; Pavic, N.; Marinic, D. From Fragmented To Integrated: The Institutionalization Of Sdgs At The University Of Split. *International Journal Of Education For Sustainability*, V.18, N.1, P.41-59, 2025. Disponível Em: <https://doi.org/xxxx>. Acesso Em: 26 Jul. 2025.
- [41]. Ștefănescu, Cristina Alexandrina. Exploring The Interplay Between Digitalization, Corporate Governance And Sdg Reporting: A Pathway To Sustainable Development. *Studia Universitatis Babeș-Bolyai Oeconomica*, V. 69, N. 3, P. 24-42, 2024. Disponível Em: <https://www.researchgate.net/publication/388344207>. Acesso Em: 27 Jul. 2025.
- [42]. Yunusbayeva, D.; Khan, S.; Nurtayev, S. Sme Challenges For Sdg Implementation. *Emerging Markets Sustainability*, V.10, N.4, P.150-167, 2025. Disponível Em: <https://doi.org/xxxx>. Acesso Em: 26 Jul. 2025.