



CULTURA ORGANIZACIONAL SUSTENTÁVEL COMO DIRECIONADOR ESTRATÉGICO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

FELIPE GERAIS RAMOS

RESUMO

No contexto das organizações, a sustentabilidade é igualmente crucial. As empresas desempenham um papel significativo na sociedade e, portanto, têm a responsabilidade de operar de maneira sustentável. Na revisão sistemática da literatura realizada pelo autor, esse papel significativo adquire uma relevância e potencial de impacto ainda maior, ao esclarecer como essa temática é coassociada aos diferentes stakeholders da organização a partir da cultura. Esse trabalho visa fortalecer as práticas sustentáveis da organização por meio da facilitação do gerenciamento e fomento cultural a partir do seu entendimento. Já para executar acertadamente os procedimentos das revisões sistemáticas, esse trabalho praticou a metodologia PRISMA. Como resultado, têm-se que a cultura organizacional sustentável pode ser definida como uma cultura eficaz na entrega de um desempenho sustentável, de perspectiva sociopsicológica, compartilhando valores, crenças e resolução de problemas sustentáveis, influenciando o comportamento organizacional através de decisões e práticas e fornecendo uma compreensão realista do planejamento estratégico e suas interações com a sustentabilidade.

Palavras-chave: Cultura sustentável; Cultura ESG; Cultura corporativa; estratégia de sustentabilidade; recursos humanos.

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade é um conceito de extrema importância pois se refere à necessidade de desenvolvermos práticas que não apenas atendam às nossas necessidades do presente, mas também garantam a capacidade das gerações futuras de atenderem suas necessidades. Isso envolve a consideração cuidadosa de como nossas ações afetam o meio ambiente, o meio social e a economia. (BAUMGARTNER, 2014).

No contexto das organizações, a sustentabilidade é igualmente crucial. As empresas desempenham um papel significativo na sociedade e, portanto, têm a responsabilidade de operar de maneira sustentável. Isso pode envolver a implementação de práticas ecológicas, como o uso eficiente dos recursos, bem como a consideração do impacto social de suas operações. Na revisão sistemática da literatura realizada pelo autor, esse papel significativo adquire uma relevância e potencial de impacto ainda maior, ao esclarecer como essa temática é coassociada aos diferentes stakeholders da organização a partir da cultura.

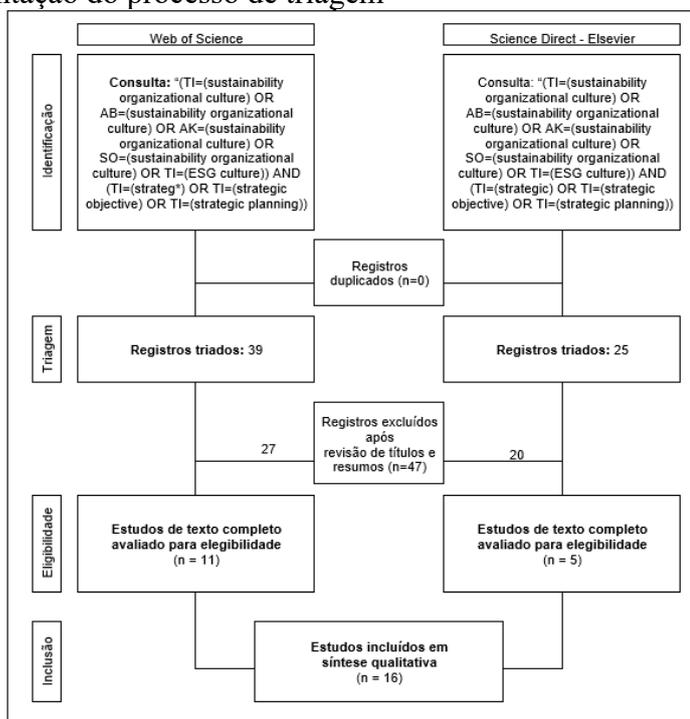
Esse trabalho visa fortalecer as práticas sustentáveis da organização por meio da facilitação do gerenciamento e fome cultural a partir do seu entendimento, o que se alcançou a partir da construção do conceito da cultura organizacional sustentável como direcionar estratégico.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Para alcançar o objetivo de pesquisa, conduziu-se uma revisão sistemática da literatura (ANWAR, BIBI e AHMAD, 2022; KRAUS et al, 2020).Se comparada à outras técnicas de metodologia de pesquisa, a revisão sistemática permite ao autor e aos leitores uma análise nítida do fundamento do campo de pesquisa, investigando resultados acadêmicos e profissionais (KHAW et al, 2022; ARIA e CUCCURULLO, 2017). Já para executar acertadamente os procedimentos das revisões sistemáticas, esse trabalho praticou a metodologia PRISMA (MOHER et al, 2009).

Utilizando das bases Web of Science e Science Direct, com o intuito de selecionar os trabalhos base para esse artigo, se utilizou das expressões apresentadas na Figura 1 para a pesquisa avançada, resultando em 64 trabalhos disponibilizados, publicados entre os anos de 2007 e 2024.

Figura 1 - Representação do processo de triagem



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As questões ambientais estão levando várias organizações a reconsiderarem suas operações (MOLDAVANOVA e WRIGHT, 2020; VAN LIESHOUT et al, 2021). Devido às crescentes pressões da sociedade pela responsabilização do seu papel social, se veem obrigadas a adotar instrumentos de administração estratégica para aprimorar suas habilidades e demonstrar sua competência organizacional, pressão essa vista como variável externa e poderosa formuladora do comportamento organizacional (MOLDAVANOVA e WRIGHT, 2020; JIN et al, 2024).

Essa crescente relevância da sustentabilidade, impulsionada por diversas crises ecológicas e regulamentos ambientais mais rigorosos, está obrigando as empresas a verem a sustentabilidade corporativa como uma questão estratégica. As organizações que definem como missão institucional a sustentabilidade corporativa, representa uma mudança estratégica nas atividades organizacionais, o que implica que assumam uma responsabilidade social mais elevada que vai além da sua missão essencialmente corporativa (MOLDAVANOVA e WRIGHT, 2020; KUMARI e SINGH, 2023; CRONIN e DOYLE-KENT, 2022), mas também os seus impactos na sociedade.

Para uma estratégia corporativa sustentável, é necessário considerar todas as dimensões da sustentabilidade, seus impactos e suas inter-relações (ENGERT e BAUMGARTNER, 2016; MOLDAVANOVA e WRIGHT, 2020), a qual segundo Baumgartner (2014) podem ser interpretadas como progressão simultânea e categoricamente em quatro divisões: Introvertida, extrovertida, conservadora e visionária. A estratégia introvertida objetiva mitigar os riscos, se adequar aos padrões legais ou sociais, enquanto a estratégia extrovertida é legitimadora, focada em relacionamentos externos e almeja licenças para sua operação. Já a estratégia conservadora foca na ecoeficiência e na produção limpa, enquanto a visionária abraça todas as questões de sustentabilidade em suas atividades empresariais. Estratégia essa que pode conduzir a organização a almejada vantagem competitiva quando avaliada a diferenciação e a inovação em face aos concorrentes (PISTONI e SONGINI, 2015; BAUMGARTNER e ZIELOWSKI, 2007; MACHADO et al, 2018; MOLDAVANOVA e WRIGHT, 2020; VAN LIESHOUT et al, 2021; ZHANG-ZHANG, ROHLFER e VARMA, 2022; WU e THAM, 2023) ou simplesmente gerar valor social e empresarial aos envolvidos (VINCZE et al, 2021; MOLDAVANOVA e WRIGHT, 2020; MA et al, 2023).

De acordo com Van Lieshout et al (2021), os objetivos sustentáveis devem ser integrados em sua estratégica central. cuja formulação e implementação dependem de seis fatores de sucesso: Estrutura organizacional, cultura organizacional, liderança, controle do gerenciamento, motivação/qualificação dos funcionários e comunicação (ENGERT e BAUMGARTNER, 2016).

Moldavanova e Wright (2020) confirmam essa relação positiva e estatisticamente existente entre a qualificação dos colaboradores, a promoção do envolvimento deles e o sucesso na adoção de estratégias sustentáveis. Entretanto, diversos estudos retratam que a composição de uma cultura organizacional sustentável depende muito da responsabilização e empenho da alta hierarquia, sendo essa a causadora do sucesso ou do fracasso de sua efetividade (EVANGELISTA, COLICCHIA e CREAZZA, 2017; VAN LIESHOUT, et al, 2021). Outros autores expressam para que a organização seja fielmente sustentável, o engajamento dos stakeholders é uma peça fundamental para sua efetividade (BERCHIN et al, 2017; MOLDAVANOVA e WRIGHT, 2020; VAN LIESHOUT et al, 2021; ZHANG-ZHANG, ROHLFER e VARMA, 2022).

Quando suficientemente difundida, essa cultura de sustentabilidade conduz os colaboradores a buscarem projetos e alternativas sustentáveis para a organização ativamente (VAN LIESHOUT et al, 2021), revelando a composição de uma estratégia formal e explícita (EVANGELISTA, COLICCHIA e CREAZZA, 2017).

A cultura organizacional oferece entendimento, orientação e estabilidade em um mundo que é simultaneamente complexo e sempre em transformação (BAUMGARTNER e ZIELOWSKI, 2017). Ela é formada através de um processo de aprendizado que envolve a interação com o ambiente interno e externo (BAUMGARTNER e ZIELOWSKI, 2017; ZHANG-ZHANG, ROHLFER e VARMA, 2022).

A análise de diversas abordagens teóricas facilita o entendimento de como as teorias de gestão sustentável, gestão estratégica e a literatura de cultura organizacional podem ser aplicadas e utilizadas em conjunto para demonstrar como a empresa reage às pressões ecológicas (DAI, CHAN e YEE, 2018). Lampikoski et al (2014), por exemplo, retrata em sua pesquisa a importância de conectar a cultura da organização com a sustentabilidade corporativa.

A cultura organizacional é um fator-chave do ambiente organizacional interno e tem uma grande influência nos direcionamentos, servindo para mobilizar, alocar e alavancar recursos com o intuito de alcançar os objetivos organizacionais através de valores, rituais, comportamentos, sistemas de gestão e critérios de decisões estratégicas (ZHANG-ZHANG, ROHLFER e VARMA, 2022).

Quando orientada para a aprendizagem e para o desenvolvimento organizacional, a cultura consegue se ajustar as exigências do mercado dinâmico e agregar os colaboradores com conhecimentos atuais do ambiente corporativo. (ZHANG-ZHANG, ROHLFER e VARMA, 2022) Embora a conceituação da cultura seja complexa, é muitas vezes construída sobre a tensão entre a adaptação do ambiente interno com o ambiente externo, e seus diversos stakeholders (BERCHIN et al, 2017; MOLDAVANOVA e WRIGHT, 2020; VAN LIESHOUT et al, 2021; ZHANG-ZHANG, ROHLFER e VARMA, 2022).

Na verdade, as organizações precisam desenvolver uma cultura organizacional que promova a colaboração e a atitude proativa entre seus colaboradores para serem capazes de transformar estratégias sustentáveis em prática, estabelecendo uma relação bilateral entre a estrutura e o clima da organização (EVANGELISTA, COLICCHIA e CREAZZA, 2017). Rossi et al (2013), citado por Evangelista, Colicchia e Creazza (2017) propôs um framework para explorar a cultura de sustentabilidade ambiental na indústria, a incorporação dela na estratégia corporativa e a responsabilidade dela em alcançar tais objetivos.

Para analisar e debater fenômenos culturais, Baumgartner e Zielowski (2017) utilizam o modelo desenvolvido por Schein (1997), no qual a cultura da organização é organizada em três níveis que simbolizam os diferentes graus de manifestação cultural. Esses níveis abrangem desde as expressões culturais mais palpáveis até as suposições básicas que são inconscientes e profundamente consolidadas (BAUMGARTNER e ZIELOWSKI, 2017).

Schein (1997) organiza esses três níveis da cultura organizacional em artefatos, valores expostos e suposições básicas. Os artefatos que são fenômenos visíveis, audíveis ou perceptíveis, como produtos, layout do escritório, estilo de vestimenta e rituais, enquanto os valores expostos são ações e comportamentos dos indivíduos da organização, que se tornam referências a serem praticados pelos recém-contratados, por exemplo. Já as suposições básicas são conjunturas implícitas, as quais orientam os colaboradores a como perceber, pensar e sentir as coisas.

Esses níveis culturais são correlacionados no estudo de Baumgartner e Zielowski (2017) com as técnicas e sistemas de emissão zero – ZET, proposto por Pauli (1997) .Nessa correlação, os autores elaboram um indicador de compatibilidade entre cultura organizacional e elementos ZET, simplificado pela FIGURA 2.

Figura 2 - Os três níveis culturais segundo o modelo de Schein associados a aspectos únicos das ZET.



Elaborado por: Baumgartner e Zielowski (2017).

Os autores argumentam que para construir uma base cultural que sirva de apoio para uma iniciativa sustentável, a consonância entre os três níveis culturais precisa ser construída de forma concordante e não conflituosa, posicionando os artefatos, valores expostos e as suposições básicas em sintonia (BAUMGARTNER e ZIELOWSKI, 2017).

Para que isso seja ocorra de forma eficiente, a sequência da implementação de uma

cultura organizacional sustentável deve ser primeiramente com a elaboração da visão e dos objetivos estratégicos, acordante com os valores culturais sustentáveis desejados. Em sequência, mudanças processuais, de indicadores, de rituais, comportamentos e inclusive critérios de decisões precisarão ser adaptados. (BAUMGARTNER e ZIELOWSKI, 2017).

Portanto, uma cultura organizacional eficaz na entrega de um desempenho sustentável, compartilhando valores, crenças e resolução de problemas sustentáveis, influenciando o comportamento organizacional através de decisões e práticas sustentáveis pode ser definido como cultura organizacional sustentável

A incorporação dela na estratégia corporativa traz uma responsabilidade autêntica pelas questões sustentáveis, definindo políticas e objetivos organizacionais coesos e preocupados com objetivos da sociedade (EVANGELISTA, COLICCHIA e CREAZZA, 2017), podendo alcançar a vantagem competitiva (MACHADO et al, 2018; MOLDAVANNOVA e WRIGHT, 2020; VAN LIESHOUT et al, 2021) Os incentivos organizacionais, treinamentos formais da área, inclusão da liderança na temática, assim como a acumulação do conhecimento sobre a operação sustentável fortalecem a iniciativa. (BAUMGARTNER e ZIELOWSKI, 2017; EVANGELISTA, COLICCHIA e CREAZZA, 2017).

A cultura organizacional sustentável acrescenta informações importantes sobre o processo estratégico e seus resultados. Sendo de interesse estratégico, de perspectiva sociopsicológica, pode ser um dos fatores chave para o sucesso de implementação da temática da sustentabilidade nas organizações

Enquanto a estratégia tradicional explica o processo estratégico de um ponto de vista objetivo, a cultura organizacional sustentável pode acrescentar um ponto de vista subjetivo, analisando em profundidade as características, sentimentos e pensamentos dos colaboradores em face da temática de sustentabilidade.

O trabalho aqui apresentado e construído sobre a literatura existente no recorte explicitado na seção de metodologia tem como objetivo criar uma imagem abrangente da cultura organizacional sustentável a ser usada em futuras pesquisas e para o uso corporativo em seu processo de amadurecimento cultural sustentável.

Com base nessa revisão sistemática da literatura, identifica-se as seguintes lacunas de pesquisa, podendo ser abordadas em futuros trabalhos: Dados intersetoriais para identificar anomalias; Dados de empresas públicas, privadas e de autarquias para identificar anomalias; Nível de envolvimento das empresas familiares; A atribuição do impacto da cultura organizacional sustentável em diferentes stakeholders; Nível de influência de gatilhos externos; Nível de evolução ou involução da satisfação dos colaboradores em culturas organizacionais sustentáveis em consolidação.

Além de recomendações temáticas para pesquisas futuras, sugere-se também expandir as metodologias que podem ser adotadas na pesquisa de sobre cultura organizacional sustentável, utilizando de abordagens quantitativas ou qualitativas em profundidade. Uma abordagem longitudinal em culturas organizacionais sustentáveis pode contribuir para fornecer interessantes resultados para acadêmicos e profissionais do mercado, ajudando a solucionar problemas organizacionais do nível estratégico.

Compreendendo melhor quando, onde e por que os recursos humanos e a sua gestão se aliam e coevoluem dinamicamente com a estratégia sustentável ao mesmo tempo que acompanha o dinamismo do mercado corporativo.

4 CONCLUSÃO

A cultura organizacional sustentável pode ser definida como uma cultura eficaz na entrega de um desempenho sustentável, de perspectiva sociopsicológica, compartilhando valores, crenças e resolução de problemas sustentáveis, influenciando o comportamento

organizacional através de decisões e práticas e fornecendo uma compreensão realista do planejamento estratégico e suas interações com a sustentabilidade.

Uma visão comportamental sobre a cultura organizacional sustentável pode acrescentar informações importantes sobre a estratégia de sustentabilidade, ajudando a compreender como surgem e formam as tomadas de decisões sustentáveis e como são cocriadas simultaneamente com os colaboradores da organização.

Na seção anterior, foi realizada recomendações metodológicas para pesquisas futuras. Como em toda pesquisa, nossa revisão sistemática da literatura apresenta algumas limitações. Primeiramente, a análise foi limitada a artigos publicados nas bases do Web of Science e Science Direct, da Elsevier. Como a temática e sua literatura correlacionada é ampla, uma análise bibliométrica poderia revelar uma visão mais aprofundada e inclusive incorporar outras palavras chave de pesquisa.

REFERÊNCIAS

ANWAR, J.; BIBI A.; AHMAD, N. Behavioral strategy: mapping the trends, sources and intellectual evolution. *Journal of Strategy and Management*, v. 15 n. 1, p. 140-168, 2022.

ARIA, M.; CUCCURULLO, C. Bibliometrix: an R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, v. 11 N. 4, p. 959-975, 2017.

BAUMGARTNER, Rupert J. Managing Corporate Sustainability And Csr: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies And Instruments Contributing To Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, v.21, n.5, p.258-271, 2014.

BAUMGARTNER, Rupert J.; ZIELOWSKI, Christian. Analyzing Zero Emission Strategies Regarding Impact On Organizational Culture And Contribution To Sustainable Development. *Journal Of Cleaner Production*, v.15, n.13-14, p.1321-1327, 2007.

BERCHIN, Issa Ibrahim; et al. Strategies To Promote Sustainability In Higher Education Institutions A Case Study Of A Federal Institute Of Higher Education In Brazil. *International Journal Of Sustainability In Higher Education*, v.18, n.7, p.1018-1038, 2017.

CRONIN, Mary; DOYLE-KENT, Mary. Creating Value with Environmental, Social, Governance (ESG) in Irish Manufacturing SMEs': A Focus on Disclosure of Climate Change Risks and Opportunities. *IFAC-PapersOnLine*, v.55, n. 39, p.48-53, 2022.

DAI, Jing; CHAN, Hing Kai; YEE, Rachel W. Y. Examining Moderating Effect Of Organizational Culture On The Relationship Between Market Pressure And Corporate Environmental Strategy. *Industrial Marketing Management*, v.74, p.227-236, 2018.

ENGERT, Sabrina; BAUMGARTNER, Rupert J. Corporate Sustainability Strategy - Bridging The Gap Between Formulation And Implementation. *Journal Of Cleaner Production*, v.113, p.822-834, 2016.

EVANGELISTA, Pietro; COLICCHIA, Claudia; CREAZZA, Alessandro. Is Environmental Sustainability A Strategic Priority For Logistics Service Providers? *Journal Of Environmental Management*, v.198, p.353-362, 2017.

JIN, Xing et al. Gender diversity of senior management teams and corporate innovation efficiency: Evidence from China. *Finance Research Letters*. v. 60, 2024.

KHAW, K.W e tal. Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*, 2022

KRAUS, S. et al. The art of crafting a systematic literature review in entrepreneurship research. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 16 n. 3, p. 1023-1042, 2020.

KUMARI, Alka; SINGH, Manvendra Pratap. A journey of social sustainability in organization during MDG & SDG period: A bibliometric analysis. *Socio-Economic Planning Sciences*. v. 88, 2023.

LAMPIKOSKI, Tommi; et al. Green Innovation Games: Value-Creation Strategies For Corporate Sustainability. *California Management Review*, v.57, n.1, p.88-116, 2014.

MACHADO, Gabriel; et al. The Importance Of Sustainable Innovation When Defining Corporate Strategy. *Proceedings Of The 13Th European Conference On Innovation And Entrepreneurship (Ecie 2018)*, p.432-442, 2018.

MOLDAVANOVA, Alisa, V; WRIGHT, Nathaniel S. How Nonprofit Arts Organizations Sustain Communities: Examining The Relationship Between Organizational Strategy And Engagement In Community Sustainability. *American Review Of Public Administration*, v.50, n.3, p.244-259, 2020.

PAULI, Gunter. Zero emissions: the ultimate goal of cleaner production. *Journal of Cleaner Production*, v.5, n.1, p. 109-113, 1997.

PISTONI, Anna; SONGINI, Lucrezia. Embedding Sustainability Into Business Strategy: The Role Of The Balanced Scorecard. *Strategica: Local Versus Global*, p.32-42, 2015.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2 ed. San Francisco: Jossey Bass, 1997.

VAN LIESHOUT, Johannes W. F. C.; et al. Connecting Strategic Orientation, Innovation Strategy, And Corporate Sustainability: A Model For Sustainable Development Through Stakeholder Engagement. *Business Strategy And The Environment*, v.30, n.8, p.4068-4080, 2021.

VINCZE, Zsuzsanna; et al. Strategic Corporate Sustainability In A Post-Acquisition Context. *Sustainability*, v.13, n.11, 2021.

WU, Yujian; THAM, Jacqueline. The impact of environmental regulation, Environment, Social and Government Performance, and technological innovation on enterprise resilience under a green recovery. *Heliyon*, v.9, n.10, 2023.

ZHANG-ZHANG, YingYing; ROHLFER, Sylvia; VARMA, Arup. Strategic People Management In Contemporary Highly Dynamic Vuca Contexts: A Knowledge Worker Perspective. *Journal Of Business Research*, v.144, p.587-598, 2022.