

**VALORES ORGANIZACIONAIS PARA
A SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA:
UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA**

**ORGANIZATIONAL VALUES FOR CORPORATE SUSTAINABILITY:
AN INTEGRATIVE LITERATURE REVIEW**

VALORES ORGANIZACIONAIS PARA A SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

ORGANIZATIONAL VALUES FOR CORPORATE SUSTAINABILITY: AN INTEGRATIVE LITERATURE REVIEW

Arilma Oliveira do Carmo Tavares¹ • Thais Afonso Andrade²
Camila de Sousa Pereira-Guizzo³

Data de recebimento: 30/11/2025

Data de aceite: 08/06/2025

¹ Doutoranda em Gestão e Tecnologia Industrial na Universidade SENAI CIMATEC (BA) e Mestre em Engenharia Ambiental Urbana pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Especialista em Soluções Ambientais para Polos Industriais e em Docência na Educação Profissional e Tecnológica. Pós-graduada em Direitos Humanos, Responsabilidade Social e Cidadania Global. Engenheira Sanitarista e Ambiental. Professora de pós-graduação na Universidade SENAI CIMATEC (BA).

E-mail: arilma@fieb.org.br

³ Doutora e Mestre em Educação Especial pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e graduada em Psicologia, com Especialização em Gestão Organizacional e Recursos Humanos. É Professora Adjunta da Universidade SENAI CIMATEC e Docente Permanente nos Programas de Pós-Graduação Stricto sensu em Gestão e Tecnologia Industrial e Modelagem Computacional e Tecnologia Industrial do SENAI CIMATEC.

E-mail: camila.pereira@fieb.org

² Pós-doutoranda em curso na Universidade SENAI CIMATEC. Doutora e Mestre em Psicologia Clínica pela Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP). Formação em Terapia Familiar Sistêmica de Indivíduos, Casal e Família pelo Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

E-mail: thais.andrade@fbter.org.br

RESUMO

As empresas têm sido cada vez mais envolvidas no processo de contribuição para o desenvolvimento sustentável, incorporando os aspectos sociais e ambientais na estratégia e considerando todas as partes interessadas, dando origem, assim, à sustentabilidade corporativa. Para tanto, é necessária uma mudança na cultura organizacional com a adoção de valores que contribuam para a cultura de sustentabilidade corporativa. Dessa forma, o objetivo dessa pesquisa é analisar a literatura acerca dos valores organizacionais para a sustentabilidade corporativa. Foi adotada a revisão integrativa de literatura com estudos publicados entre 2020 e 2025 nas bases de dados Periódico CAPES, Scopus e *Web of Science*, resultando em uma amostra final de cinco artigos. O resultado evidencia que os valores organizacionais para a sustentabilidade corporativa ainda estão em consolidação uma vez que não foi identificada uma proposição de quais são esses valores, sendo apenas citados e/ou testados alguns valores, mas sem a indicação de uma relação mínima. Foi possível também verificar que os valores humanos básicos de Schwartz (2012) podem subsidiar a definição dos valores organizacionais para a sustentabilidade corporativa, contribuindo para a consolidação de uma nova cultura organizacional.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Sustentabilidade, Sustentabilidade Empresarial.
Valores Organizacionais. Valores Humanos Básicos.

ABSTRACT

Brazil is the third largest milk producer in the world. Dairy farming is spread throughout the country in a dispersed and heterogeneous manner, with concentrations in the South and Southeast regions. The dissemination of data on the dairy chain allows us to understand the scenario of the sector, contributing to decision-making and the formulation of public policies. Therefore, the objective of this study is to conduct a comparative review of bulletins and observatories focused on the dairy chain. To this end, the search terms “milk bulletin” and “milk observatory” were used in the Google search field, the sources were selected and the criteria of entity, frequency, types of data made available, origin of the data and geographic scope of each were considered. The results revealed that most of the platforms analyzed are concentrated in large producing centers, such as Minas Gerais, Rio Grande do Sul and Goiás, with a strong focus on economic variables. In addition, a significant absence of initiatives focused on the North and Northeast regions was identified, which reflects divergences in geographic representation and data collection. Demonstrating the need to create platforms for regional inclusion and sustainability in the sector.

Keywords: Dairy Production Chain. Production Chain Observatory. Milk Bulletin.

Como Citar:

Oliveira do Carmo Tavares, A., Afonso Andrade, T., & de Sousa Pereira-Guizzo, C. **Valores organizacionais para a sustentabilidade corporativa: uma revisão integrativa da literatura.** Latin American Journal of Business Management, 17(1). <https://doi.org/10.69609/2178-4833.2026.v17.n1.a852>

INTRODUÇÃO

Considerando a sustentabilidade como objetivo a ser alcançado e o desenvolvimento sustentável como processo para obter a sustentabilidade (Bond; Morrison-Saunders, 2011; Elkington, 2012), o setor empresarial tem sido envolvido nesse processo, especialmente, a partir das propostas do tripé da sustentabilidade (Elkington, 2012), a qual orienta empresas à incorporarem os aspectos sociais e ambientais na estratégia organizacional, assim como a partir do ESG (acrônimo das palavras em inglês: *Environmental*, *Social* e *Governance*), introduzido através do relatório *Quem Cuida Ganha* (World Bank; Global Compact, 2004), que visa contemplar esses critérios na análise de risco dos investimentos.

Nesse contexto, a incorporação dos aspectos sociais e ambientais na estratégia organizacional tem sido objeto de estudo e deu origem à sustentabilidade corporativa (Assoratgoon; Kantabutra, 2023; Kwok *et al.*, 2024). O conceito de sustentabilidade corporativa ainda não é consenso (Politis; Grigoroudis, 2022), mas observa-se que a geração de valor às partes interessadas é uma premissa importante à sustentabilidade corporativa (Rincon-Roldan; Lopez-Cabrales, 2020, Kwok *et al.*, 2024), assim como o equilíbrio entre os resultados econômicos, sociais e ambientais (Elkington, 2012).

Para essa pesquisa, a sustentabilidade corporativa é um novo modelo de gestão que incorpora os aspectos sociais e ambientais na estratégia organizacional, buscando a geração de valor para todas as partes interessadas, contribuindo, assim, para o desenvolvimento sustentável, o qual visa a sustentabilidade (Elkington, 2012; Kantabutra, 2023; Kwok *et al.*, 2024). Para a sustentabilidade corporativa ser implementada são necessárias mudanças estruturantes nas organizações, incluindo uma transformação na cultura organizacional (Kantabutra; Ketprapakorn, 2020), sendo, portanto, necessário estabelecer uma cultura organizacional para a sustentabilidade corporativa (Assoratgoon; Kantabutra, 2023; Ketprapakorn; Kantabutra, 2022). Para a consolidação de uma cultura é fundamental o estabelecimento dos valores organizacionais que darão suporte à cultura almejada (Barret, 2017; Schein; Shein, 2022), pois os valores organizacionais são considerados como o principal elemento da cultura organizacional (Barret, 2017).

Tamayo e Gondim (1996, p.63) conceituam os valores organizacionais como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”. Rokeach (1973 *apud* Torres; Neiva, 2011, p. 317) classificou os valores como: “valor terminal (exemplo: felicidade, harmonia e liberdade) e valor instrumental (exemplo: honestidade, lealdade, responsabilidade)”. A sustentabilidade é compreendida como um novo valor (Pham *et al.*, 2024), podendo ser considerada como um valor terminal (fim) e, por isso, para ser mobilizada, precisa dos valores instrumentais (meio). No âmbito organizacional, os valores de sustentabilidade contribuem para a sustentabilidade corporativa.

Para essa pesquisa, os valores organizacionais para a sustentabilidade corporativa são aqueles que mobilizam comportamentos virtuosos em todas as pessoas da organização, independente de onde a empresa esteja localizada, sendo capazes de contribuir para um novo modelo de desenvolvimento onde todas as partes interessadas são consideradas, assim como, toda forma de vida, não apenas o ser humano, contemplando a presente e as futuras gerações e garantindo a perenidade dos negócios (Elkington, 2012, Florea; Cheung; Herndon, 2013; Ketprapakorn e Kantabutra, 2022; Kwok *et al.*, 2024). É importante considerar que os valores pessoais dos funcionários influenciam na consolidação dos valores organizacionais (Barret, 2017; Florea; Cheung; Herndon, 2013). Dessa forma, os valores

organizacionais são fruto dos valores humanos que produzem comportamentos que, por sua vez, consolidam a cultura da organização.

Na década de 1990 foi desenvolvida uma teoria dos valores humanos básicos por Schwartz que é consolidada e reconhecida por ter envolvido mais de 60 países e pesquisadores de todo o mundo, com várias pesquisas realizadas para testar e aprimorar o método (Tamayo e Porto, 2005). A teoria de valores humanos básicos de Schwartz é fundamentada nas seguintes características: a) valores são crenças ligadas à emoção e não à ideias objetivas; b) valores são um construto motivacional, ou seja, se manifestam de acordo com objetivos desejáveis pelas pessoas; c) valores transcendem situações e ações específicas, ou seja, independente do local ou situação a pessoas mantém os seus valores, diferente de normas que são específicas a locais e contextos; d) valores guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos, ou seja, servem como padrão ou critério e e) valores são ordenados pela importância relativa aos demais, ou seja, cada pessoa forma um sistema de valores ordenados de acordo com a sua importância (Schwartz, 2005).

A teoria dos valores humanos básicos, conforme Schwartz (2005), contempla quatro dimensões de valores (abertura para a mudança, conservação, auto-transcendência e autopromoção) para as quais existem dez valores (autodireção, estimulação, hedonismo, realização, poder, segurança, tradição, conformidade, universalismo e benevolência). Após refinamento da metodologia, Schwartz *et al.* (2012) apresenta as mesmas quatro dimensões de valores, porém, os valores foram ampliados totalizando 19, sendo acrescentados dois novos valores (humildade e face), sendo que o novo valor face já estava presente em outros valores (segurança e poder), e alguns valores foram subdivididos para ressaltar a diferenciação existente dentro desses valores (auto-direção, poder, segurança, conformidade, benevolência e universalismo). No Quadro 1 descreve-se cada valor conforme o objetivo motivacional, considerando o detalhamento da metodologia refinada (Schwartz, 2012).

Quadro 1 | Definições conceituais dos valores em termos de objetivos motivacionais

Dimensões	Valores	Definições
Abertura à Mudança	Auto-direção-Pensamento	Liberdade para cultivar as próprias ideias e habilidades.
	Auto-direção-Ação	Liberdade para determinar as próprias ações.
	Estimulação	Emoção, novidade e mudança.
Abertura à Mudança - Autopromoção	Hedonismo	Prazer e gratificação sensual
Autopromoção	Realização	Sucesso de acordo com os padrões sociais
	Poder-domínio	Poder através do controle sobre as pessoas
	Poder-recurso	Poder através do controle de recursos materiais e sociais
Autopromoção - Conservação	Face	Segurança e poder através da manutenção da própria imagem pública e evitando a humilhação.
Conservação	Segurança-Pessoal	Segurança no ambiente imediato.
	Segurança-Social	Segurança e estabilidade na sociedade em geral.
	Tradição	Manter e preservar tradições culturais, familiares ou religiosas.
Autotranscendência	Conformidade-regras	Cumprimento de regras, leis e obrigações formais.
	Conformidade-interpessoal	Evitar perturbar ou prejudicar outras pessoas.
	Humildade	Reconhecer a própria insignificância no contexto geral das coisas.
Autotranscendência	Benevolência-Dependência	Ser um membro confiável e digno de confiança do grupo.
	Benevolência-Cuidado	Devoção ao bem-estar dos membros do grupo.
	Universalismo-Compromisso	Compromisso com a igualdade, a justiça e a proteção de todas as pessoas.
	Universalismo-Natureza	Preservação do meio ambiente natural.
	Universalismo-Tolerância	Aceitação e compreensão daqueles que são diferentes de si mesmo.

Fonte: Adaptado de Schwartz et al. (2012)

Com relação aos valores organizacionais para a sustentabilidade corporativa e os valores humanos básicos de Schwartz, em pesquisa da literatura, as autoras identificaram quatro artigos que relacionaram os valores humanos de Schwartz com a Sustentabilidade Corporativa (Beuron *et al.*, 2014; Florea; Cheung e Herndon, 2013; Lynch e Feraso, 2023; Rickaby; Glass e Fernie, 2020), sendo que todos usaram a metodologia original dos 10 valores básicos.

Florea, Cheung e Herndon (2013) estudaram de forma conceitual quatro valores, baseados nos valores humanos de Schwartz, como valores capazes de contribuir para a sustentabilidade corporativa, sendo: altruísmo, empatia, reciprocidade (“norma positiva de reciprocidade”) e abnegação (“auto-anulação privada”). O estudo se concentra em justificar conceitualmente a importância dos valores à sustentabilidade organizacional.

A escolha desses quatro valores humanos partiu do entendimento de que eles representam um ponto em comum com as duas dimensões de valores de Schwartz que são a auto-valorização (poder, hedonismo e realização) e auto-transcendência (universalismo e benevolência). Beuron *et al.* (2014) realizaram um estudo de caso aplicando o Inventário dos Valores Organizacionais desenvolvido por Oliveira e Tamayo (2004) com base nos valores humanos básicos de Schwartz. A empresa escolhida foi considerada como referência em sustentabilidade e 109 funcionários responderam aos questionários.

Os resultados mostraram seis subconjuntos de valores presentes na organização, com a seguinte ordem de importância: 1º subconjunto de valores com mais itens: conformidade; 2º subconjunto de valores com mais itens: poder (domínio, poder e competitividade); 3º subconjunto de valores com mais itens: universalismo (preocupação com o coletivo); 4º subconjunto de valores com mais itens: realização (prestígio da organização perante a sociedade); 5º subconjunto de valores com mais itens: autodeterminação (autonomia, competência, inovação e criatividade) e 6º subconjunto: tradição. Não foram identificados na empresa valores relacionados a hedonismo, estimulação e segurança.

Rickaby, Glass e Fernie (2020) estudaram a relação entre valores pessoais e desempenho de sustentabilidade a partir de um estudo de caso em uma empresa de projetos de infraestrutura, tomando como base um projeto bem-sucedido sob o aspecto da sustentabilidade. Uma versão adaptada do Schwartz Value Survey (SVS) foi usada para medir e analisar os valores pessoais de funcionários.

Dessa forma, 176 entrevistados classificaram a importância de 56 valores em relação à vida profissional, envolvendo a equipe do projeto, do cliente e da empresa em geral. Na empresa como um todo e na equipe do projeto, os desvios-padrão mostram um alto grau de alinhamento de valores em seis categorias: Universalismo, Benevolência, Conformidade, Segurança, Realização e Autodireção. Não houve resultado significativo para Tradição, Hedonismo, Estimulação e Poder. Lynch e Feraso (2023) estudaram como os valores dos fundadores influenciam na sustentabilidade de micro e pequenas empresas.

Um estudo de caso foi feito em uma pequena empresa que atua no setor de sapatos, se diferenciando por produzir sapatos veganos; e realizada uma entrevista com a fundadora da empresa, sendo identificados seis tipos de valores para a fundadora e para a empresa, demonstrando a relação dos valores com as práticas de sustentabilidade: estimulação, autodeterminação, universalismo, benevolência, tradição e segurança.

Não foram identificados os valores hedonismo, realização, conservação e poder. Como pode ser observado nos estudos (Beuron *et al.*, 2014; Florea; Cheung e Herndon, 2013; Lynch e Feraso, 2023; Rickaby; Glass e Fernie, 2020), todos os valores humanos básicos de Schwartz foram relacionados com sustentabilidade em ao menos um dos artigos.

Considerando a importância de consolidar uma cultura de sustentabilidade nas empresas se faz necessário definir quais são os valores instrumentais para fortalecer a sustentabilidade como valor fim nas organizações. Sendo assim, o objetivo da pesquisa é analisar a literatura acerca dos valores organizacionais para a sustentabilidade corporativa.

METODOLOGIA

A metodologia definida para a realização dessa pesquisa foi a revisão integrativa da literatura, seguindo os passos metodológicos propostos por Botelho, Cunha e Macedo (2011), a saber: identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão; identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; categorização dos estudos selecionados; análise e interpretação dos resultados e apresentação da revisão/síntese do conhecimento. Apesar da revisão integrativa ser muito utilizada nos estudos relacionados à saúde e educação, ela também se aplica aos estudos sobre as organizações (Botelho; Cunha; Macedo, 2011).

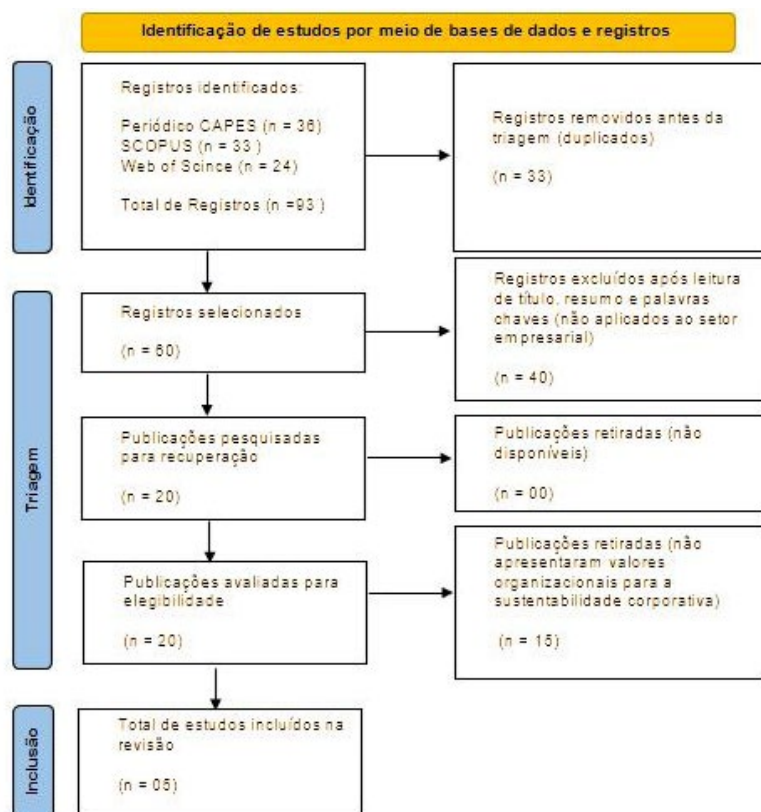
A questão motivadora da pesquisa é “quais são os valores organizacionais que podem impulsionar a sustentabilidade corporativa? Foi realizado o levantamento de publicações no Periódico CAPES e nas bases de dados Scopus e *Web of Science*. Foram utilizadas as seguintes palavras-chave: *organizational values* e *sustainability*, formando a *string*: (“*organizational values*” AND *sustainability*). Os filtros foram usados considerando critérios de inclusão: artigos de periódicos, idiomas em português, inglês e espanhol, artigos revisados por pares, artigos com acesso aberto e publicados entre janeiro de 2020 a agosto de 2025.

Foram excluídos, além dos trabalhos que não atendiam aos critérios de inclusão, as produções em formato de livro, capítulo de livro, dissertações, teses e trabalhos em congressos. No CAPES, a equação de busca foi considerada em “qualquer campo”, porém, no Scopus e *Web of science* não havia essa opção, por isso, foi necessário limitar aos campos: título, resumo e palavra-chave. Para a seleção dos artigos elegíveis, foi realizada a leitura do título, resumo e/ou palavras-chaves, selecionando aqueles que atendiam ao critério de inclusão de serem aplicados ao ambiente empresarial.

Posteriormente, foi realizada a leitura completa dos artigos, adotando como critério de inclusão a indicação de um ou mais valores organizacionais para a sustentabilidade corporativa. Foram excluídos os trabalhos que não atendiam aos critérios de inclusão, não sendo adotado nenhum outro critério adicional de exclusão. A coleta de dados foi realizada no dia 29/08/2025. Foram identificados 93 artigos considerando as três plataformas de pesquisa, sendo 36 originários da busca no Periódico CAPES, 33 na base Scopus e 24 na base *Web of Science*.

Após avaliação de duplicidade, obteve-se 60 achados únicos, no entanto, apenas cinco compuseram a amostra final, conforme descrito na Figura 1. Após a recuperação dos estudos, informações como base de dados, título, autores, ano de publicação e país foram compilados em planilha.

Figura 1 | Processo de busca e seleção dos artigos



Fonte: Elaborado pelas autoras com base no PRISMA 2020.

Nota-se que foram excluídas 88 publicações pelos seguintes motivos: duplicidade, não eram aplicados ao ambiente empresarial ou não indicaram os valores organizacionais para a sustentabilidade corporativa.

RESULTADOS

O período de publicação dos cinco artigos analisados foi de 2020 até 2022, sendo 03 publicações em 2021 (Ahmad *et al.*, 2021; AlDhaen, 2022; Barboza *et al.*, 2021; Law, Breznik e Ip, 2021; Yang e Jang, 2020). Os artigos derivam de quatro países (Brasil, Paquistão, Korea e Austrália), sendo Paquistão com duas publicações incluindo um mesmo autor. O resultado da revisão integrativa evidencia que o tema valores organizacionais para a sustentabilidade corporativa possui poucas publicações. Os objetivos, métodos, participantes e setores dos estudos estão apresentados no Quadro 2 e, na sequência, cada estudo é descrito apresentando informações adicionais.

Quadro 2 | Extração de Dados dos estudos selecionados

Autor	Objetivo	Método	Participantes	Setor
Yang e Jang (2020)	Examinar como a sustentabilidade corporativa pode elevar o nível de desempenho financeiro corporativo de pequenas e médias empresas (PMEs) na indústria da moda, considerando os papéis dos valores organizacionais e da inovação do modelo de negócios e na formação da sustentabilidade corporativa.	Quantitativo	218	Indústria da moda
Ahmad <i>et al.</i> (2021)	Investigar o impacto da Responsabilidade Social Corporativa, como um novo valor, no comportamento pró-ambiental dos funcionários com o efeito moderador do gênero no setor de saúde do Paquistão.	Quantitativo	533	Hospital
Barboza <i>et al.</i> (2021)	Identificar os valores organizacionais que devem nortear as empresas para a economia circular e sustentabilidade.	Qualitativo e Quantitativo	13	Empresa (setor não especificado)
Law, Breznik e Ip (2021)	Avaliação das declarações de missão de empresas globais do setor logístico, consideradas como sustentáveis, através de dados públicos no site das empresas para identificar dimensões de conteúdo relacionadas ao desenvolvimento da sustentabilidade.	Qualitativa	Não se aplica	Empresas diversas (setores não especificados)
AlDhaen (2022)	Investigar a Responsabilidade Social Corporativa como um novo valor organizacional contribuindo para a Sustentabilidade Organizacional Social.	Quantitativo	411	Hospital

Fonte: Elaborado pelas autoras.

As pesquisas realizadas por Ahmad *et al.* (2021) e AlDhaen (2022) assumiram, baseado na literatura, que a responsabilidade social é um valor organizacional e testaram como ela pode influenciar em um aspecto da sustentabilidade (comportamento pró-ambiental dos funcionários com efeito moderador de gênero e sustentabilidade social, respectivamente). As duas pesquisas constataram a influência positiva da responsabilidade social no aspecto avaliado da sustentabilidade corporativa.

Yang e Jang (2020) avaliaram a cultura organizacional de uma empresa, identificando os seus valores consolidados e as práticas de sustentabilidade implementadas e inferiram sobre a influência desses valores na sustentabilidade corporativa. Para tanto, examinaram como a sustentabilidade corporativa pode elevar o nível de desempenho financeiro corporativo de pequenas e médias empresas na indústria da moda, considerando os papéis dos valores organizacionais e da inovação do modelo de negócios na formação da sustentabilidade corporativa.

Foram investigados quatro aspectos para identificar a relação de influência, entre eles: 1) valores organizacionais a partir do modelo de avaliação da cultura organizacional de Cameron e Quinn (1999) chamada de Estrutura de Valores Concorrentes (CVF); 2) Inovação relacionada ao conhecimento empírico dos respondentes (baseado em Perderon *et al.*, 2008) e com base em modelo de negócio (Osterwalder; Pingneur, 2010), 3) Sustentabilidade corporativa com base em Josefina *et al.* (2008) que considera apenas o eixo ambiental e 4) Desempenho financeiro.

Como resultado obteve-se três valores organizacionais: valor de flexibilidade, valor racional e valor hierárquico. Foi constatada relação positiva dos valores de flexibilidade, hierárquico e racional com a sustentabilidade corporativa, mostrando também que ela influenciou positivamente o desempenho financeiro. O artigo não apresentou uma descrição de cada um desses valores identificados, mas indicou tratar da metodologia de avaliação da cultura organizacional de Cameron e Quinn (1999).

Barboza *et al.* (2021) identificaram valores organizacionais que devem nortear as empresas para a economia circular, considerando que esses valores também são de sustentabilidade. A pesquisa contemplou a busca por valores de circularidade a partir da literatura e de relatórios de sustentabilidade e sites de empresas alcançando 29 palavras consideradas como valores facilitadores da economia circular e da sustentabilidade. Posteriormente, foi realizado um estudo de caso em uma empresa com amostra de 13 participantes com o objetivo de verificar se os valores apontados por uma organização que deseja adotar o modelo de economia circular são congruentes os princípios de tal abordagem.

A relação dos 29 valores definidos foram: abertura, adaptabilidade, colaboração, compartilhamento, comprometimento, comunicação, consciência, disponibilidade, diversidade, eficácia, engajamento com os ecossistemas de negócios, ética, humanitário, impacto, Inovação, inovação sistêmica, longevidade (durabilidade), melhoramento contínuo, orientação para o futuro, pensamento sistêmico, preocupação, proximidade (relacionamento), receptivo, redução de resíduos, resiliência, responsabilidade, sinergia, sustentabilidade e transparência. Nota-se que, na relação dos 29 valores organizacionais para a circularidade e sustentabilidade, foi incluída a sustentabilidade como valor.

Law, Breznik e Ip (2021) realizaram uma avaliação das declarações de missão de 50 empresas globais do setor logístico, consideradas como sustentáveis, através de dados públicos no site das empresas. As 269 palavras-chave foram analisadas posteriormente por meio de estatísticas descritivas e análise de rede, reduzindo a 26 palavras-chaves. Como resultado foram observadas quatro dimensões principais de conteúdo das declarações de missão relacionadas à sustentabilidade, assim definidas: forças motrizes, abordagens para o desenvolvimento sustentável, responsabilidade para com as partes interessadas e valores competitivos na sustentabilidade. Os valores competitivos de sustentabilidade foram conceituados como os principais de sustentabilidade que as empresas estudadas adotam para se destacarem no mercado competitivo, são eles: inovação, integral, global, avançada, logística, necessidade.

Verificou-se que os artigos analisados não tiveram como objetivo a determinação dos valores organizacionais mínimos para a sustentabilidade corporativa. O artigo de Barboza *et al.* (2021) teve o objetivo de identificar os valores, mas direcionou a pesquisa para os valores de circularidade, considerando que esses valores também são de sustentabilidade, ou seja, foi um recorte para circularidade. Observou-se que não foi verificado uma metodologia de avaliação específica dos valores organizacionais à sustentabilidade corporativa.

Yang e Jang (2020) avaliou os valores organizacionais a partir do modelo de avaliação da cultura organizacional de Cameron e Quinn (1999) chamada de Estrutura de Valores Concorrentes (CVF), a qual foi desenvolvida para avaliar a cultura organizacional de forma ampla, não especificamente a cultura de sustentabilidade corporativa. Yang e Jang (2020) identificou que os valores hierárquico, flexibilidade e racional contribuem para a sustentabilidade (foco ambiental), mas não apresentou um descritivo do significado de cada um desses valores.

Os três artigos que buscaram relacionar os valores de sustentabilidade com a performance de sustentabilidade das empresas (Ahmad *et al.*, 2021; AlDhaen, 2022; Yang; Jang, 2020) não consideraram os três pilares da sustentabilidade (social, ambiental e econômico), ou seja, novas pesquisas são necessárias para que possam ser definidos valores que contribuam para a sustentabilidade corporativa em sua totalidade. Law, Breznik e Ip (2021) avaliaram as declarações de missão de algumas empresas globais do setor logístico, consideradas como sustentáveis, identificando cinco valores predominantes. No entanto, como a pesquisa foi voltada a um setor em específico, os valores identificados podem representar a realidade desse setor e não um padrão a ser considerado em qualquer empresa sustentável.

A partir dos artigos analisados foi possível gerar uma relação de 39 valores que foram indicados nos artigos. Apenas flexibilidade, inovação e responsabilidade social tiveram mais de uma ocorrência (02 ocorrências cada). Esses dados evidenciam que não há ocorrência significativa para os valores identificados, pois 95% deles foram citados em apenas 01 artigo. Ketprapakorn e Kantabutra (2022) indicam que os valores organizacionais de sustentabilidade devem apoiar a inovação, as virtudes e a preocupação genuína com a sociedade e o meio ambiente, reforçando a importância das virtudes. Dessa forma, associar os valores de sustentabilidade aos valores humanos básicos de Schwartz contribui para identificar os valores virtuosos, necessários para a sustentabilidade corporativa.

Segundo Schwartz *et al.* (2012), os pesquisadores podem optar por trabalhar com todos os 19 valores ou combiná-los, utilizando os 10 valores originais ou fazendo um recorte conforme seja o objetivo da pesquisa. Considerando o objetivo organizacional, entende-se que a metodologia original Schwartz (2005) seja adequada, não cabendo o detalhamento apresentado no refinamento metodológico (Schwartz *et al.*, 2012). Dessa forma, os valores identificados foram avaliados com base nos dez tipos de valores humanos básicos de Schwartz, considerando a metodologia original (Quadro 3).

Quadro 3 | Relação dos valores humanos básicos de Schwartz com os valores organizacionais para a sustentabilidade corporativa indicados nos artigos avaliados

Valor	Tipo Motivacional
Inovação	Autodireção, Estimulação, Hedonismo
Responsabilidade social	Universalismo
Abertura	Autodireção
Adaptabilidade	Autodireção
Adaptação	Autodireção
Aprendizagem	Autodireção, Estimulação, Realização
Avançada	-
Colaboração	Benevolência, Universalismo
Compartilhamento	Benevolência
Comprometimento	Autodireção, Realização
Comunicação	-
Consciência	-
Disponibilidade	Benevolência
Diversidade	Benevolência, Universalismo
Eficácia	-
Engajamento com os ecossistemas de negócios	-
Ética	Conformidade, Universalismo, Benevolência, Segurança, Tradição
Flexibilidade	Autodireção
Global	-
Hierárquico	-
Humanitário	Universalismo
Impacto	-
Inovação sistêmica	Autodireção, Estimulação, Hedonismo
Integral	-
Logística	-
Longevidade (Durabilidade)	-
Melhoramento contínuo	Autodireção, Realização
Necessidade	-
Orientação para o futuro	Realização, Autodireção, Universalismo
Pensamento sistêmico	Universalismo
Preocupação	Universalismo/Benevolência/Segurança
Proximidade (relacionamento)	Benevolência
Racional (buscar desempenho e qualidade do produto)	Autodireção
Receptivo	Benevolência
Redução de resíduos	-
Resiliência	Autodireção
Responsabilidade	Conformidade, Universalismo, Benevolência, Segurança, Tradição
Sinergia	-
Transparência	Conformidade

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Observa-se que 14 palavras não foram enquadradas em nenhum dos tipos de valores de Schwartz, ou seja, são palavras genéricas passíveis de interpretação, não tendo, portanto, uma motivação clara. As outras 25 palavras foram enquadradas como: Autodireção (6 palavras), Benevolência (4 palavras), Universalismo (3 palavras), Conformidade (1 palavra), Benevolência e Universalismo (2 palavras), Realização e Autodireção (2 palavras), Realização, Autodireção e Universalismo (1 palavra), Universalismo, Benevolência e Segurança (1 palavra), Autodireção, Estimulação e Hedonismo (2 palavras), Autodireção, Estimulação e Realização (1 palavra), Conformidade, Universalismo, Benevolência, Segurança e Tradição (2 palavras). Não foi identificado o valor “poder”. No entanto, considera-se que valores relacionados ao poder também são necessários à sustentabilidade corporativa.

Segundo Florea, Cheung e Herndon (2013) é necessário considerar os valores de Schwartz associados aos tipos motivacionais antagônicos como auto-aprimoramento e auto-transcendência porque se a empresa considerar apenas uma das dimensões vai haver desequilíbrio já que o excesso em qualquer das dimensões irá gerar impacto negativo. Pela definição de Schwartz (2005, p. 25), o objetivo que define a motivação poder é: “status social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos”, ou seja, trata-se de uma motivação que não converge plenamente com a sustentabilidade corporativa, já que dominar pessoas e recursos é uma ação antagônica com o objetivo do desenvolvimento sustentável.

O poder na sua essência de dominação contribui para o individualismo e consumismo. No entanto, é importante as empresas possuírem um status e prestígio (reputação) junto às suas partes interessadas (Parsons, 1975 apud Schwartz, 2005), se diferenciando no mercado competitivo. Ainda, Beuron et al. (2014) e Florea, Cheung e Herndon (2013) identificaram relação do valor poder com a sustentabilidade corporativa. Logo, o valor poder tem um lado positivo que precisa ser valorizado nas organizações para a busca da sustentabilidade corporativa. Dessa forma, os 10 valores humanos básicos de Schwartz são indicados para subsidiar a definição dos valores organizacionais para a sustentabilidade corporativa.

CONCLUSÃO

A revisão integrativa, que teve como objetivo analisar a literatura acerca dos valores organizacionais para a sustentabilidade corporativa, evidenciou que o tema valores organizacionais para a sustentabilidade corporativa é relevante no direcionamento das empresas para a sustentabilidade. Foi constatado que esses valores ainda estão em consolidação, pois os artigos estudados não apresentaram um consenso sobre esses valores, sendo gerada, partir desses estudos, uma lista longa de palavras indicadas como valores organizacionais para a sustentabilidade corporativa, demonstrando não haver um conjunto mínimo de valores essenciais alinhados a um construto que direcione ao tipo de valores a serem considerados.

Com base nos resultados apresentados, observa-se também que todos os valores humanos básicos de Schwartz podem subsidiar a definição dos valores organizacionais para a sustentabilidade corporativa, devendo ser direcionados para o propósito organizacional, tendo a sustentabilidade como objetivo fim. Considerando que os 10 valores apresentados por Schwartz (2005) são valores macros e direcionados para as pessoas, cabe um aprofundamento em cada um desses valores para identificar valores instrumentais que apoiem as empresas na consolidação da sustentabilidade como valor fim, fortalecendo a sustentabilidade empresarial. Da mesma forma, instrumentos específicos à avaliação dos valores para a sustentabilidade corporativa, à luz da Teoria de Schwartz são bem-vindos.

A revisão integrativa identificou lacunas a serem preenchidas a partir de novas pesquisas empíricas que contemplem a definição dos valores mínimos para a sustentabilidade corporativa, bem como a sua aplicabilidade e resultados em diferentes segmentos de mercados, assim como, pesquisas que desenvolvam um instrumento de avaliação desses valores organizacionais, contribuindo, assim, para favorecer a consolidação da cultura de sustentabilidade corporativa nas empresas.

Outra lacuna identificada é com relação à necessidade de novos estudos que aprofundem na associação dos valores humanos básicos com os valores organizacionais para a sustentabilidade corporativa. É importante destacar que esta revisão integrativa possui algumas limitações, tais como a seleção das bases consultadas e do período das publicações, que podem resultar na restrição de alguns estudos relevantes para o tema proposto pela revisão integrativa.

Todavia, os resultados aqui encontrados contribuem para a continuidade na investigação deste tema, ampliando olhares para a elaboração de um instrumento de avaliação específico. As autoras estão trabalhando em uma pesquisa voltada para a definição dos valores organizacionais para a sustentabilidade corporativa e desenvolvimento de um instrumento de avaliação desses valores. Considera-se também como resultado importante a possibilidade de pesquisas que se abrem nessa área a partir da contribuição desse artigo.

REFERÊNCIAS

- *AHMAD, N.; ULLAH, Z.; MAHMOOD, A.; ARIZA-MONTES, A.; VEGA-MUÑOZ, A.; HAN, H.; SCHOLZ, M. Corporate social responsibility at the micro-level as a “new organizational value” for sustainability: are females more aligned towards it? **Int. J. Environ. Res. Public Health**, 2021, 18(4), 2165. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph18042165>.
- *ALDHAEN, E. Micro-level CSR as a new organizational value for social sustainability formation: a study of healthcare sector in GCC region. **Sustainability**, 2022, 14(19), 12256. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141912256>.
- ASSORATGOON, W.; KANTABUTRA, S. Toward a sustainability organizational culture model. **Journal of Cleaner Production**, 2023, 400, 136666. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136666>.
- *BARBOZA, L. L.; BERTASSINI, A. C.; GEROLAMO, M. C.; OMETTO, A. R. Organizational values as enablers for the circular economy and sustainability. **Rev. adm. empres.** São Paulo, V. 62, n. 5, 2022, 1-21, e2021-0331. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220509>.
- BARRET, R. **A organização dirigida por Valores. Liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books. 2017. 259 p.
- BEURON, T. A.; MADRUGA, L. R. S. G.; ÁVILA, L. V.; GALVÃO, F. F. Uma análise dos valores organizacionais sob a perspectiva da sustentabilidade: contribuições a partir da percepção dos empregados. **Revista Gestão & Responsabilidade Ambiental**. v. 3 n. 1 (2014). DOI: <https://doi.org/10.19177/rgsa.v3e12014165-184>.
- BOND, A.; MORRISON-SAUNDERS, A. Re-evaluating sustainability assessment: aligning the vision and the practice. **Environ. Impact Assess. Rev.**, 31 (1) (2011), pp. 1-7. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2010.01.007>.
- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, [S. l.], v. 5, n. 11, p. 121–136, 2011. DOI: <https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>.
- CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. **Diagnosing and changing organizational culture**. In Reading: Addison-Wesley; John Wiley & Sons: Hoboken, NJ, USA, 1999.
- ELKINGTON, J. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. Edição Histórica de 12 anos. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.
- FLOREA, L.; CHEUNG, Y. H.; HERNDON, N. C. For all good reasons: role of values in organizational sustainability. **Journal of Business Ethics**, Springer, v.:114 n.:3 p.:393 -408, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1355-x>.
- HAMMER, J.; PIVO, G. The triple bottom line and sustainable economic development theory and practice. **Econ. Dev. Q.**, 31 (1) (2017), pp. 25-36. DOI: <https://doi.org/10.1177/0891242416674808>.
- IQBAL, Q.; AHMAD, N.H. Sustainable development: The colors of sustainable leadership in learning organization. **Sustainable development**. Volume29, Issue1, January/February 2021, p. 108-119. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.2135>.

JOSEFINA, L.M.-L.; Concepción, G.-A.; Pilar, R.-T. Why do patterns of environmental response differ? A stakeholders' pressure approach. **Strateg. Manag. J.** Wiley: 2008, 29, 11, 1225–1240. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.711>.

KETPRAPAKORN, N.; KANTABUTRA, S. Toward an organizational theory of sustainability culture. **Sustainable Production and Consumption**, 2022, Volume 32, p. 638-654. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.05.020>.

KWOK, M. L. J.; KWONG, R.; HUI, C.; LIU, K. H. K. Unraveling the sustainability components of organizational value statements: A Q-Sort methodology approach. **Sustainability**, 2024, 16(10), 4091. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16104091>.

*LAW, K. M. Y.; BREZNIK, K.; IP, A. W. H. Using publicized information to determine the sustainable development of 3-PL companies. In: **Research Anthology on Business Law, Policy, and Social Responsibility**. Hershey, PA: IGI Global, 2023. v. 2, cap. 99, p. 1992–2012. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2045-7.ch099>.

LYNCH, C.; FERASSO, M. The influence of a company's inherent values on its sustainability: Evidence from a born-sustainable SME in the footwear industry. **Cleaner and Responsible Consumption**, 9 (2023), 100124. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2023.100124>.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**; Wiley: Hoboken, NJ, USA, 2010.

PHAM, V. K.; VU, T. N. Q.; PHAN, T. T.; NGUYEN, N. A. The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Case Study at Foreign-Invested Logistics Service Enterprises Approaching Sustainability Development. **Sustainability**, 2024, 16(15), 6366.

POLITIS, Y.; GRIGOROUDIS, E. Incorporating the Sustainability Concept in the Major Business Excellence Models. **Sustainability**, 14, 8175, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14138175>.

PRISMA. PRISMA flow diagram. 2020. Disponível em: <https://www.prisma-statement.org/prisma-2020-flow-diagram>. Acesso em: 01 set 2025.

RICKABY, M. A.; GLASS, J.; FERNIE, S. Conceptualizing the relationship between personal values and sustainability—A TMO case study. **Adm. Sci.** 2020, 10, 15. DOI:10.3390/admsci10010015.

RINCON-ROLDAN, F.; LOPEZ-CABRALES, A. Ethical values in social economy for sustainable development. **Annals of Public and Cooperative Economics**, pp. 1-25. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1111/apce.12300>.

SCHEIN, E.; SHEIN, P. **Cultura Organizacional e Liderança**. 5. ed. Barueri [SP]: Atlas, 2022. 306 p.

SCHWARTZ, S. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. Volume 2 Theoretical and Methodological Issues. Conceptual Issues in Psychology and Culture Article 11. 2012.

SCHWARTZ, S.; VECCHIONE, M.; CIECIUCH, J. DAVIDOV, E. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A., PORTO, J. B. (Org.). **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 21 - 55.

TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Org.). **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 21 - 55.

TAMAYO, A.; GONDIM, M.G.C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v.31, n.2, p.62-72, abr./jun. 1996. Disponível em: www.rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3102062.pdf. Acesso em 20 jun 2025.

TORRES, C. V.; NEIVA, E. R. **Psicologia Social. Principais Temas e Vertentes**. Porto Alegre: Artemed, 1. ed. 2011. 352 p.

WORLD BANK; GLOBAL COMPACT. Who Cares Wins. 2004. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>. Acesso em: 12 mai 2025.

*YANG, S. J.; JANG, S. How does corporate sustainability increase financial performance for small- and medium-sized fashion companies: Roles of organizational values and business model innovation. **Sustainability**, 2020, 12(24), 10322. DOI: <https://doi.org/10.3390/su122410322>

Nota: *artigos que fizeram parte da amostra da revisão integrativa.

