CLAUDIO MARCELO BRUNORO

**Trabalho e Sustentabilidade: contribuições da ergonomia da
atividade e da psicodinâmica do trabalho**

São Paulo
2013

CLAUDIO MARCELO BRUNORO

**Trabalho e Sustentabilidade: contribuições da ergonomia da
atividade e da psicodinâmica do trabalho**

Tese apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo para obtenção
do título de doutor em Engenharia

São Paulo
2013

CLAUDIO MARCELO BRUNORO

**Trabalho e Sustentabilidade: contribuições da ergonomia da
atividade e da psicodinâmica do trabalho**

Tese apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo para obtenção
do título de doutor em Engenharia

Área de concentração:
Engenharia de Produção

Orientador:
Prof. Dr. Laerte Idal Sznclwar

São Paulo
2013

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Brunoro, Claudio Marcelo

**Trabalho e sustentabilidade: contribuições da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho / C.M. Brunoro. -- São Paulo, 2013.
203 p.**

Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Sustentabilidade corporativa 2.Trabalho 3.Ergonomia da atividade 4.Psicodinâmica do trabalho 5.Responsabilidade social corporativa I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

Nome: BRUNORO, Claudio Marcelo

Título: Trabalho e Sustentabilidade: Contribuições da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho

Tese apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo para obtenção
do título de doutor em Engenharia.

Área de Concentração: Engenharia de
Produção

Aprovado em: _____

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

A todos aqueles que já acreditam em um Mundo Bem Melhor.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa, Andressa Brunoro, pela paciência, compreensão e incentivos ao longo de todo o percurso.

Ao Prof. Dr. Laerte Sznelwar, pela orientação e pela amizade.

Ao Prof. Dr. Mauro Zilbovicius e ao Prof. Dr. Seiji Uchida, pelo parecer e observações realizadas no exame de qualificação.

À equipe de pesquisa do Projeto Trabalho e Sustentabilidade, Natália Manzon, Pamela Hidani, Luciano de Freitas, Fabrícia Melo, Bruno Kawasaki, Ana Vigueira, Bruno Vicente e Javier Del Rio. Em especial, um agradecimento ao Ivan Bolis.

Aos professores e colegas de ergonomia e psicodinâmica, Fausto Mascia, Júlia Abrahão, Uíara Montedo, Sandra Gemma, Leda Ferreira, Leila Zidan, Andrea Neiva, Felipe Mujica, Flavia Dantas, François Hubault, Christophe Dejourn, Selma Lancman, Juliana Barros, Patrício Nussold, Luciano Pereira e demais colegas do labô de pdt, pelos incentivos, questionamentos, oportunidades de aprendizado e momentos de compartilhamento de conhecimento.

A todos aqueles que deram a oportunidade de expor esta pesquisa ao longo de sua trajetória, em especial, Afonso Fleury, João Amato Neto, Clovis Alvarenga, Marco Silveira, Cátia Brasil e demais.

Aos colegas do TTO, Guilherme Amaral, Simone Lara e demais.

A todos aqueles que participaram indiretamente nesta pesquisa, colaborando para a realização dos contatos com as empresas e organizações.

Às organizações de apoio relacionadas com esta pesquisa, em especial ao Instituto Ethos e à Organização Internacional do Trabalho e às pessoas dessas instituições que tive a oportunidade de conhecer.

A todas as pessoas que tive a oportunidade de conhecer e que se dispuseram a participar das entrevistas, dedicando seu tempo e atenção.

A todas as organizações que deram a oportunidade da realização desta pesquisa, participando ativamente da mesma.

A todos que participaram ativamente da finalização da tese, Rafael Lellis, Fernando Orsatti, Rodrigo Carareto, Maurício Soares, Fabiana Peluso, Ricardo Raeli, Walter Abduch, Heloisa El-Ghoury e, em especial, Marcia Brunoro.

À CAPES, pela concessão da bolsa de doutorado, e à FAPESP, pelo apoio financeiro para a realização do Projeto de Pesquisa Trabalho e Sustentabilidade, da qual esse estudo faz parte.

Ao Departamento de Engenharia de Produção, à Escola Politécnica e à USP, pelo apoio institucional e financeiro para a participação em congressos e traduções.

“Everything that can be counted does not necessarily count; everything that counts cannot necessarily be counted”.

“Tudo que pode ser mensurado não importa necessariamente; tudo que importa não pode ser necessariamente mensurado”.

Atribuído a Albert Einstein

RESUMO

BRUNORO, C. M. **Trabalho e Sustentabilidade: Contribuições da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho**. 2013. 203 f. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

Organizações alinhadas com a sustentabilidade consideram em suas ações aspectos relacionados com as dimensões ambiental, econômica e social e devem ser constituídas de sistemas de produção sustentáveis e, consequentemente, possuir ambientes de trabalho saudáveis. Nesse sentido, se o “recurso humano” é um dos maiores ativos das organizações, deve-se, então, garantir a sua sustentabilidade. Não é simplesmente uma questão de perenizar esse “recurso”, mas de criar oportunidades para o desenvolvimento profissional e a construção da sua saúde em um sentido amplo. Isso implica que uma análise do sistema de produção envolva, também, o aspecto social, considerando inclusive o trabalho em si, destacando a importância do trabalho para a vida dos sujeitos, assim como a sua contribuição para a qualidade e para a produtividade, bem como para o próprio desenvolvimento da sociedade e da cultura. Sendo assim, por meio de análise documental e estudos de casos realizados em 10 organizações engajadas em sustentabilidade, esta pesquisa tem o objetivo de estabelecer as contribuições da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho para a consideração do tema Trabalho em um contexto de sustentabilidade corporativa. Para tanto, inicialmente foram identificadas as ações de sustentabilidade relacionadas ao tema Trabalho, tanto no universo teórico quanto no universo corporativo, tais como: a consideração dos direitos humanos e do trabalho decente, inclusive nas práticas da cadeia de suprimentos; o incentivo ao trabalho voluntário; o investimento em desenvolvimento profissional; os programas de saúde e bem-estar e os de saúde e segurança no trabalho. Foram verificados também os elementos comuns da sustentabilidade, sendo eles a consideração: de valores e da ética; da temporalidade; das múltiplas escalas de análise; das várias dimensões; e da interdependência e da integração entre esses elementos. Por fim, um diálogo com a ergonomia da atividade e a psicodinâmica do trabalho explicita a necessidade de se reconhecer e incorporar a centralidade do trabalho, no sentido do trabalhar, considerando o papel fundamental da subjetividade, do conteúdo e da organização do trabalho para, no limite, o trabalho levar à felicidade. Dessa forma, trabalho é acreditado ser aquele que, provido de sentido e permeado pelas relações de confiança e cooperação, melhora o desempenho da organização, promove o desenvolvimento profissional, possibilita a construção da saúde dos trabalhadores em um sentido amplo e positivo, favorece o desenvolvimento da criatividade e a mobilização das inteligências, considerando a relevância das questões físicas, cognitivas e organizacionais e, sobretudo, a sua centralidade para o desenvolvimento da cultura e da sociedade.

Palavras chave: sustentabilidade corporativa, trabalho, ergonomia da atividade, psicodinâmica do trabalho, responsabilidade social corporativa.

ABSTRACT

BRUNORO, C. M. **Trabalho e Sustentabilidade: Contribuições da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho**. 2013. 203 f. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

Organizations aligned with sustainability take into account in their actions aspects related to the environmental, economic and social dimensions and shall make use of sustainable production systems and therefore possess a healthy working environment. In this sense, the "human resource" is one of the greatest assets of the organizations, and its sustainability must be ensured. It is not simply a matter of perpetuating this "resource", but to create opportunities for professional development and the construction of their health in a broad sense. This implies an analysis of the work system that also involves the social aspect, considering even the work itself, highlighting the importance of the work for the life of the subject, as well as its contribution to the quality and productivity as well as the development of society and culture. Thus, through document analysis and case studies in 10 organizations engaged in sustainability, this research aims to establish the contributions of activity-centered ergonomics and work psychodynamics in consideration of the topic Work in a context of corporate sustainability. Therefore, initially, the sustainability actions related to this subject was identified in both the theoretical universe as in the corporate world, such as: the account of human rights and decent work, including the supply chain; the encouragement of volunteer work; the investment in professional development; health and well-being programs and health and safety at work programs. Also examined were the common elements of sustainability, namely: values and ethics; temporality; the multiple scales of analysis; the various dimensions; and the interdependence and integration between these elements. Finally, a dialogue with the activity-centered ergonomics and the psychodynamics of work explains the need to recognize and incorporate the importance of work, considering the fundamental roles of the subjectivity, the content and the work organization, in order to achieve a happiness state. Therefore, work is believed to be the one that, provided of meaning and permeated by relations of trust and cooperation, enhances the performance of the organization, promotes professional development, enables the construction of workers' health in a broad sense, favors the development of creativity and the intelligence mobilization, considering the importance of physical, cognitive and organizational matters and, especially, its centrality to the development of culture and society.

Keywords: corporate sustainability, work, activity-centered ergonomics, work psychodynamics, corporate social responsibility.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema simplificado de um processo produtivo	19
Figura 2: Escopo da pesquisa	25
Figura 3: Elementos presentes nos métodos utilizados na pesquisa	31
Figura 4: Conjunto de palavras-chave.....	33
Figura 5: Sustentabilidade corporativa e suas interdependências.	53
Figura 6: Modelo de desempenho social corporativo.	60
Figura 7: Sustentabilidade corporativa e responsabilidade social corporativa	66
Figura 8: Dimensões-chave do valor ao acionista.....	71
Figura 9: Representação do desenvolvimento sustentável e da relação entre sociedade e natureza.....	74
Figura 10: Desenvolvimento sustentável e trabalho - relações encontradas no estudo bibliométrico.....	76
Figura 11: Sustentabilidade corporativa e trabalho - relações encontradas no estudo bibliométrico.....	78
Figura 12: Documentos e diretrizes das organizações de apoio relacionados com o tema trabalho.	104
Figura 13: Relações relevantes – 1) entre iniciativas, 2) entre iniciativas e documentos e 3) entre os documentos de sustentabilidade; 4) entre os documentos de sustentabilidade e os sobre trabalho.	110
Figura 14: A responsabilidade corporativa sobre o trabalho.	136
Figura 15: Impactos na dimensão social provocados pela sustentabilidade econômica e ambiental	141
Figura 16: Proposta para um trabalho em uma perspectiva de sustentabilidade	145
Figura 17: Trabalho prescrito x trabalho real.....	150

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Métodos utilizados na fase exploratória	29
Tabela 2: Artigos encontrados por combinação de palavras-chaves	33
Tabela 3: Documentos relevantes sobre sustentabilidade analisados	37
Tabela 4: Documentos relevantes sobre trabalho mencionados nos documentos de sustentabilidade	38
Tabela 5: Quantidade e nível dos entrevistados	42
Tabela 6: Definições de sustentabilidade corporativa.	52
Tabela 7: Menções sobre o tema trabalho nos nove princípios de sustentabilidade corporativa.	68
Tabela 8: Menções sobre sustentabilidade disponíveis nos websites das empresas	120
Tabela 9: Diretrizes relacionadas ao tema trabalho mencionadas nos websites ou relatórios de sustentabilidade das empresas	121
Tabela 10: Temas relacionados ao tema trabalho mencionados nos websites das empresas	122
Tabela 11: Elementos identificados nas entrevistas sobre trabalho mais sustentável	123
Tabela 12: Elementos identificados nas entrevistas sobre práticas de sustentabilidade relacionadas ao trabalho	124
Tabela 13: Elementos identificados nas entrevistas sobre como a sustentabilidade influencia o trabalho	125
Tabela 14: Outros itens identificados nas entrevistas – importância do trabalho e setores que se ocupam de sustentabilidade	125
Tabela 15: Outros itens identificados nas entrevistas – relevância dos indicadores de sustentabilidade	126
Tabela 16: Outros itens identificados nas entrevistas – questões individuais	127
Tabela 17: Outros itens identificados nas entrevistas	127

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Distribuição das iniciativas corporativas frente a dimensões da sustentabilidade	51
Quadro 2: Níveis de maturidade de sustentabilidade corporativa na dimensão social interna	54
Quadro 3: Nível de sustentabilidade corporativa	69
Quadro 4: Categorias identificadas nos relatórios sobre saúde e segurança e Trabalhadores.....	72
Quadro 5: Comparação entre as diretrizes sobre o tema trabalho	111

LISTA DE SIGLAS

DJSI	Índice Dow Jones de Sustentabilidade (<i>Dow Jones Sustainability Index</i>)
DS	Desenvolvimento Sustentável
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IEA	Associação Internacional de Ergonomia
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial (BOVESPA)
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
RH	Recursos Humanos
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SC	Sustentabilidade Corporativa
TBL	Tripé da Sustentabilidade (<i>triple bottom line</i>)
WCED	Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Contextualização e descrição	16
1.2 Contribuição e justificativa	22
1.3 Objeto e escopo da pesquisa.....	24
1.4 Objetivo da pesquisa.....	26
1.5 Apresentação dos capítulos.....	27
2 MÉTODOS UTILIZADOS NA PESQUISA.....	29
2.1 Referencial teórico	31
2.2 Fase exploratória – organizações de apoio	35
2.3 Fase exploratória – estudos de casos múltiplos	39
2.4 Discussão sobre os resultados encontrados.....	42
2.5 Contribuições da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho.....	42
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	43
3.1 Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável.....	43
3.2 Sustentabilidade corporativa	47
3.2.1 Vertentes da sustentabilidade corporativa	49
3.2.2 Definições de sustentabilidade corporativa.....	52
3.2.3 Níveis de sustentabilidade corporativa	53
3.2.4 Externalidade e complexidade	56
3.3 Responsabilidade social corporativa.....	59
3.4 Interface entre sustentabilidade corporativa e responsabilidade social corporativa	62
3.5 Sustentabilidade corporativa e trabalho	66
3.6 Estudo bibliométrico.....	75
3.6.1 Desenvolvimento sustentável e trabalho	75
3.6.2 Sustentabilidade corporativa e trabalho.....	77
3.6.3 Motivações para a questão do trabalho estar relacionada a políticas de responsabilidade corporativa	78
3.6.4 Trabalho, Sustentabilidade e Ergonomia	91
3.7 Análise do referencial teórico.....	97
4 FASE EXPLORATÓRIA – ORGANIZAÇÕES DE APOIO.....	104
4.1 Fontes secundárias das organizações de apoio	105

4.2	<i>Relacionamentos entre diretrizes e documentos de sustentabilidade</i>	109
4.3	<i>Análise dos documentos das organizações de apoio</i>	118
5	FASE EXPLORATÓRIA – ESTUDOS DE CASOS	120
5.1	<i>Análise documental</i>	120
5.2	<i>Entrevistas</i>	122
5.3	<i>Análise dos estudos de casos</i>	127
6	DISCUSSÃO	135
6.1	<i>Elementos do referencial teórico e da fase exploratória</i>	135
6.2	<i>Trabalho em um contexto de sustentabilidade</i>	138
7	CONTRIBUIÇÕES DA ERGONOMIA DA ATIVIDADE E DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO PARA A CONCEPÇÃO DE UM TRABALHO EM UMA PERSPETIVA DE SUSTENTABILIDADE	148
7.1	<i>A ergonomia da atividade</i>	152
7.2	<i>A psicodinâmica do trabalho</i>	154
7.3	<i>Ações em ergonomia da atividade e em psicodinâmica do trabalho</i>	160
8	CONCLUSÃO	165
	REFERÊNCIAS	170
	Apêndice 1	190
	Apêndice 2	192
	Apêndice 3	196

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e descrição

A temática da sustentabilidade originou-se a partir de um trabalho publicado em 1713 por Carlowitz (1732) discutindo as necessidades de considerar as limitações de recursos naturais sobre o desenvolvimento econômico de uma determinada região. A partir dessa data, tal temática foi aprofundada no início do século XX e se difundiu em nível internacional, principalmente nas últimas quatro décadas, através do conceito de desenvolvimento sustentável. Este conceito foi formalmente introduzido na Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente Humano em 1972 (DRESNER, 2012), tendo como definição mais reconhecida aquela proposta em 1987 pela Comissão Mundial sobre Ambiente e Desenvolvimento (WCED, 1987). Ao garantir que sejam atendidas as necessidades da geração presente sem afetar a habilidade das gerações futuras de satisfazerem as próprias necessidades, é possível atingir um desenvolvimento sustentável procurando-se cuidar conjuntamente de aspectos ambientais, sociais e econômicos no curto, médio e longo prazo.

Da temática do desenvolvimento sustentável, surgem outros conceitos correlacionados, que vêm sendo aplicados em níveis menores, como nas organizações (FIGGE; HAHN, 2004; GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995), sendo que, nesse caso, é denominado sustentabilidade corporativa (BANSAL, 2005; MONTIEL, 2008; STEURER et al., 2005; VAN MARREWIJK, 2003).

“Na [década de 1990], o termo ‘sustentabilidade corporativa’ ganhou considerável interesse entre os profissionais corporativos e também foi examinada na literatura acadêmica (por exemplo Gladwin et al, 1995a;. Gladwin et al, 1995b; Hart, 1997; BMU e BDI, 2002; Dyllick e Hockerts, 2002; Schaltegger e Dyllick, 2003).” (SCHALTEGGER; BURRITT, 2005, p. 189).

A sustentabilidade corporativa é um conceito que nasce nas empresas levando-as a terem novas formas de atuar. Mesmo que inicialmente focada apenas em questões ambientais, hoje em dia a atuação das empresas é pautada no cuidado pelas três dimensões (econômica, social e ambiental), como proposto pela abordagem do tripé da sustentabilidade (*Triple Bottom Line* – TBL) (ELKINGTON, 1994, 1997). Ao mesmo tempo, muitas abordagens são identificadas na literatura de sustentabilidade corporativa, sendo que, atualmente, tal conceito é fortemente

relacionado com o conceito de Responsabilidade Social Corporativa, que cuida, na maioria das vezes, de questões semelhantes, consideradas, inclusive, coincidentes (EBNER; BAUMGARTNER, 2006; KLEINE; VON HAUFF, 2009; MONTIEL, 2008; STEURER et al., 2005; VAN MARREWIJK, 2003).

Para o contexto deste estudo, considera-se sustentabilidade no âmbito corporativo a abordagem que compreende a integração de três dimensões, sendo essas a econômica, a ambiental e a social (ELKINGTON, 1994). Dessa forma, as questões relacionadas com recursos naturais, estão presentes na dimensão ambiental, o resultado financeiro está presente na dimensão econômica e o ser humano está presente na dimensão social, sendo este um agente que interfere e sofre interferências das outras dimensões desse contexto. Segundo esta abordagem, a dimensão social deve ser considerada nas ações voltadas para um modelo de sustentabilidade corporativa.

Savitz e Weber (2007, p. 2) afirmam que “empresa sustentável é aquela que gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com as quais interage”. No entanto, os mesmos autores (2007, p. 47) salientam que “nenhuma das empresas que merecem algum registro nos primórdios da sustentabilidade apresentam bom desempenho ao longo dos anos em todas as três áreas de responsabilidade social, ambiental e econômica”.

Gladwin et al. (1995) afirmam que o conceito de sustentabilidade está fundamentado na percepção de que só a perspectiva econômica não é suficiente para nortear as ações de uma corporação. Nessa mesma linha, Dyllick & Hockerts (2002, p. 132) defendem que manter o foco exclusivamente nas questões econômicas pode angariar sucesso no curto prazo, entretanto, no longo prazo, todas as três dimensões deveriam ser satisfeitas simultaneamente. Os autores Dyllick e Hockerts (2002, p. 132) propõem três elementos principais para a Sustentabilidade Corporativa: 1) A integração dos aspectos econômicos, ambientais e sociais (*TBL*); 2) A integração dos aspectos de curto prazo e de longo prazo; 3) A utilização do rendimento e não do capital (do recurso em si). Esse último é considerado pelos autores uma condição básica para uma gestão responsável, com a necessidade de gerir nesse novo contexto não somente o capital econômico, mas também o capital natural e o social.

Apesar de sustentabilidade corporativa ainda ser um conceito em definição, com múltiplas interpretações e abordagens, em alguns deles o tema trabalho e suas questões são mencionados explicitamente (EPSTEIN, 2008; LITTIG; GRIESSLER, 2005; LOZANO, 2013; VAN MARREWIIK; WERRE, 2003). O que aparece na atualidade é a introdução, na rotina das empresas, de diretrizes de sustentabilidade que mencionam questões sociais (GRI, 2013; ISO, 2010; UNGC, 2013) em que há a abordagem de aspectos relacionados ao trabalho (ex.: emprego e relações de trabalho; condições de trabalho e proteção social; diálogo social; saúde e segurança no trabalho; desenvolvimento humano e treinamento no trabalho; e questões relacionadas aos direitos humanos).

Desde a estreia do conceito desenvolvimento sustentável, a questão do trabalho, compreendida por diferentes interpretações, foi incluída nos aspectos a serem tutelados pela humanidade. Desde 1972, os documentos das Nações Unidas que balizam as ações das empresas no âmbito da sustentabilidade (UN (UNITED NATIONS), 2000, 2002, 2005; UNCED, 1992a; UNCHE, 1972; WCED, 1987) já abordam questões sobre o tema trabalho (ex.: garantia de emprego e estabilidade, aspectos de saúde e segurança no trabalho, conteúdos da Declaração Universal dos Direitos Humanos e da Declaração dos Princípios e direitos fundamentais no trabalho). Por exemplo, o primeiro e o quinto parágrafos da Declaração da Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente Humano proclamam que “o homem é tanto criador como criatura de seu ambiente, o que lhe dá manutenção física e a oportunidade para um crescimento intelectual, moral, social e espiritual. [...] ambos os aspectos do ambiente humano, o natural e o criado pelo homem, são essenciais para o seu bem-estar e para o aproveitamento dos direitos humanos básicos e o próprio direito a vida” e “de todas as coisas do mundo, as pessoas são as mais preciosas” (UNCHE, 1972), e, após 20 anos, o primeiro princípio da Declaração do Rio proclama que “os seres humanos estão no centro das preocupações do desenvolvimento sustentável. Eles têm direito a uma vida saudável e produtiva, em harmonia com a natureza” (UNCED, 1992a).

Na Rio 92 ficou explícito que a necessidade de satisfazer desejos materiais não deve acontecer em detrimento da geração de impactos negativos à saúde do ser humano (SCOTT, 2008, p. 498), o que também se refere aos seres humanos em situação de trabalho. Mais recentemente, os últimos documentos mencionam o

conceito de trabalho decente, que envolve a criação de emprego para homens e mulheres; a extensão da proteção social; a promoção do diálogo social; e os Direitos e Princípios Fundamentais no Trabalho (GHAÍ, 2003). A introdução de tal conceito resultou, sobretudo, da necessidade de se opor às condições de trabalho precárias, principalmente nos países em desenvolvimento. Os ‘*sweatshops*’ são casos consagrados de questões ligadas a péssimas condições de trabalho (BLOCK et al., 2001; CHAN, 2001; O’ROURKE, 2003).

No contexto das organizações, a avaliação quanto à sustentabilidade de um processo, tanto de produção de bens quanto de serviço, acontece, em geral, segundo as dimensões ambiental e econômica. Ao analisar as entradas e saídas de um processo produtivo (Figura 1), priorizam-se soluções que são viáveis segundo esses aspectos, primando pelo uso racional dos recursos naturais, bem como pelos resultados econômicos positivos. São exemplos disso, soluções que proporcionam a redução do consumo e do descarte, o uso de fontes alternativas, bem como o uso eficiente de água. É evidente que, na dimensão ambiental, a sustentabilidade aborda a preservação de recursos naturais, ou seja, recursos hídricos, energéticos e demais recursos materiais.

Figura 1: Esquema simplificado de um processo produtivo
(elaborado pelo autor)

Ao mesmo tempo, a realização de um processo e até mesmo a sua idealização (planejamento) requer a participação ativa de pessoas, havendo, consequentemente, a necessidade de trabalho. Sendo assim, considera-se que um processo produtivo de bens ou de serviços pressupõe trabalho e, consequentemente, um processo considerado sustentável também o pressupõe. Assume-se, então, segundo esse ponto de vista, a centralidade do trabalho para a sustentabilidade, retirando-o da atual posição de variável de ajustamento do processo (ABRAHÃO et al., 2009).

No entanto, se algumas organizações consideram o seu público interno como um de seus maiores “recursos” e, também, como atores fundamentais dos processos de produção, uma vez que, por meio de suas ações, são capazes de reduzir perdas e o uso excessivo de energia, dentre outros, como garantir, então, a sustentabilidade para esse “recurso”? O que seria, então, a sustentabilidade enfocando quem realiza o trabalho, quem faz o processo acontecer? O que seria um trabalho “sustentável”?

Observa-se também que a incorporação, por parte das organizações, desses fundamentos direcionados para a sustentabilidade, na sua maioria, se faz presente na adequação de seus processos produtivos, privilegiando majoritariamente a questão ambiental. Procura-se reduzir o consumo de energia e recursos naturais, ou seja, os insumos envolvidos na cadeia produtiva (GUTBERLET, 2000). Se por um lado essas modificações alteram o resultado do processo, tornando-o ambientalmente mais adequado, pelo outro, essas também alteram o trabalho a ser realizado. Como o resultado de uma organização depende das atividades dos trabalhadores, nesse contexto, novas formas de realizar, perceber e mensurar o trabalho estão implicadas (HUBAULT, 2004).

O objeto desta pesquisa envolve, em um nível macro, a relação entre trabalho e sustentabilidade. Em geral essa relação se estabelece por meio dos possíveis impactos ambientais do processo, estando sua análise focada no resultado do trabalho, e não na sua realização em si e, conseqüentemente, no que é necessário mobilizar para garantir a execução do processo. Nesta perspectiva é que se coloca uma abordagem não usual: 1) sendo necessário haver trabalho em prol da garantia da sustentabilidade (seja ela qual for), as tarefas são modificadas para se propor novas formas de produzir; 2) ao mesmo tempo, o trabalho das pessoas deve ser inserido em um contexto de sustentabilidade em um sentido mais amplo, permitindo, por exemplo, que os sujeitos se desenvolvam profissionalmente, se realizem e construam a sua saúde.

Em geral, os estudos que se encaixam em uma designação “trabalho sustentável” abordam o resultado do trabalho em um processo produtivo, privilegiando a preservação do meio ambiente ou a economia dos recursos naturais e financeiros que esse trabalho está proporcionando. Pouco se fala sobre o trabalho, em uma perspectiva sustentável, para os sujeitos que trabalham, apesar dele ser, de

fato, um significativo aspecto da dimensão social diretamente relacionada ao processo produtivo. Em sua maioria, a abordagem da questão do trabalho com foco em seu conteúdo fica separada, considerada menos importante, talvez porque o ato de trabalhar teria, sob o ponto de vista da produção, menor impacto (SZNELWAR, 2009), indicando que o trabalho não seria um indutor da produção, mas sim uma mera execução de tarefas.

Além disso, as ações sustentáveis segundo a dimensão social, muitas vezes compreendidas nos conhecimentos da responsabilidade social empresarial, se dão por meio de engajamentos em nível social, que são externos à organização e que, conseqüentemente, não têm o processo produtivo, nem, tampouco, o trabalho como foco de atuação. Exemplos desses engajamentos sociais são as atividades de fundações e ONGs. Além disso, há também ações sociais internas, relacionadas aos processos e ao trabalho, tais como a distribuição de benefícios e programas voltados para o bem estar.

No entanto, na maioria das vezes, essas ações são indiretas, mitigatórias, contemplando principalmente os efeitos provocados ao trabalhador e não às causas que as originaram. Em uma analogia com a dimensão ambiental, seria semelhante a comprar créditos de carbono, mantendo um processo produtivo que emite a mesma quantidade de gás carbônico, ao invés de modificar o processo para ser ambientalmente mais adequado. O foco da ação está nos efeitos e não nas causas.

Apesar de haver, por parte da grande maioria das organizações, o atendimento das exigências mediadas pelas legislações e normas trabalhistas que estabelecem condições mínimas de trabalho, como é o caso, inclusive, das ponderações quanto ao trabalho decente, os desafios para entender amplamente a realidade do trabalho vão mais além. Um deles seria o caso de adoecimentos na esfera psíquica e o elevado índice de sofrimento patogênico no universo corporativo, transcendendo as questões físicas da saúde que são mais facilmente reconhecidas. Os problemas de saúde mental também não se situam em apenas um único nível hierárquico da organização, uma vez que há conseqüências tanto para quem está diretamente relacionado com a produção como para aqueles que a gerenciam.

Estabelece-se, então, uma questão: se as empresas que visam uma forma sustentável de atuação estão agindo de forma adequada, ambiental e socialmente, nesse novo paradigma de desenvolvimento, pode-se, dessa forma, concluir que há

um alinhamento organizacional, que inclui questões sociais internas à organização como, por exemplo, o trabalho? Ou seja, o enfoque de sustentabilidade ou responsabilidade social corporativa permeia as políticas, processos, produtos e relacionamentos da empresa, tanto externa quanto internamente, incluindo o trabalho e, conseqüentemente, o trabalhador?

1.2 Contribuição e justificativa

Enquanto mais pesquisas são necessárias para compreender plenamente as suas implicações, já é aceito também que esses fatores [psicossociais] podem ter um impacto significativo sobre a saúde dos trabalhadores, o absenteísmo e o desempenho (ILO, 2010, p. 6).

Desenvolvimento Sustentável, Sustentabilidade, Sustentabilidade Corporativa, Responsabilidade Social Corporativa, entre outros, são abordagens tratadas atualmente em diversos campos do conhecimento. Assim, uma melhor e ampla compreensão, por meio de uma visão interdisciplinar (RAYNAUT, 2011), das diferentes interpretações e modos de agir que são propostos neste âmbito, pode ser útil para o desenvolvimento de ações efetivas.

A pesquisa *Survey*, realizada em 2012 pela revista *MIT Sloan Management Review - Sustainability nears a tipping point* (KIRON et al., 2012), indica a introdução de questões relacionadas direta ou indiretamente com sustentabilidade na agenda das organizações, sendo a sustentabilidade entendida, inclusive, em muitos setores, como condição necessária para se manterem competitivas no mercado. Nessa mesma pesquisa, uma das questões (KIRON et al., 2012, p. 13) avalia os fatores que as organizações consideram como parte da sustentabilidade e são oferecidas como opções: maior ênfase na perspectiva de longo prazo, sustentabilidade econômica da organização, questões da responsabilidade social corporativa, saúde e bem-estar do trabalhador, questões ambientais, saúde e bem-estar do consumidor, questões de segurança, nenhuma das alternativas. Em outro item do questionário da pesquisa é questionado se o termo sustentabilidade é útil e concreto, no sentido de bem definido, o que indica que os conceitos – sustentabilidade e desenvolvimento sustentável – ainda se mantêm polissêmicos, apresentando diferentes interpretações e abordagens para cada área do conhecimento humano.

Em geral, as referências mais comuns estão focadas na proposta do trabalho voluntário; nos “*green jobs*”; nas questões relacionadas aos direitos humanos, explicitadas pelo conceito do trabalho decente; na qualidade de vida e bem estar; na saúde e segurança no trabalho; nas condições de trabalho; no desenvolvimento profissional. Outro aspecto está voltado para as diferentes maneiras de produzir que as empresas precisam desenvolver para se legitimarem com relação à sustentabilidade, uma vez que esta depende de mudanças em processos de produção e respectivas tarefas. Assim, para que, de fato, seja factível, os diferentes atores – no caso os trabalhadores envolvidos com a produção – seriam protagonistas da sustentabilidade, uma vez que é no seu fazer que ações efetivas fariam parte dos cenários da produção.

Assim, trabalho (ou o trabalhar) desempenha um papel de fundamental importância e deve ser entendido como tal no contexto da sustentabilidade, em particular no nível das organizações (empresas), por meio da abordagem da Sustentabilidade Corporativa. As abordagens relacionadas com a Sustentabilidade Corporativa teriam suas origens no conceito de Desenvolvimento Sustentável, e a sua base deriva fundamentalmente da intersecção de três dimensões, a social, a econômica e a ambiental. Isso traz desafios grandiosos para a atuação de uma empresa que almeja ser sustentável de fato, uma vez que é necessário evitar – no limite, o termo correto seria eliminar – as eventuais contrapartidas ou os impactos negativos gerados ao atender as necessidades e exigências parciais, porém relativas, de uma dimensão em detrimento de outra ou das outras. Por esse motivo, a proposta seria a de incluir na análise, como parte integrante da equação da sustentabilidade, aquilo que é tratado como externalidade, mais especificamente, aquelas que são negativas.

Nessa perspectiva, analisar o trabalho e o trabalhar torna-se uma questão central. Definir novos processos produtivos ou de serviços que considerem essencialmente a dimensão ambiental, pressupõe também verificar quais são as consequências para quem realiza o trabalho nesses novos processos, e quem de fato faz a produção acontecer de modo sustentável. Estabelecer metas de desempenho essencialmente econômicas de curto prazo requer uma análise dos possíveis impactos provocados nas relações de trabalho e no trabalhar em si, uma vez que podem provocar impactos diretos ou indiretos na saúde em seu sentido

mais amplo. Há de se considerar que as consequências são, na maioria das vezes, intangíveis, uma vez que não se relaciona o desempenho individual e coletivo, os custos e os benefícios para a saúde, assim como, as possibilidades que são criadas para a empresa e para os trabalhadores por boas condições de trabalho. Fazer o balanço no nível da empresa e, também, de um modo mais amplo, para a sociedade, requer a consideração desses intangíveis, ou seja, dos valores imateriais. Considerar a geração de um custo social devido ao trabalho inadequado, tanto no curto como no longo prazo, seria inerente à questão da sustentabilidade.

Sendo uma disciplina relacionada estritamente com a temática do trabalho, a ergonomia também tem relações com a sustentabilidade. Como mencionam Haslam e Waterson (2013, p. 343), “existe, ao que parece, uma sinergia natural entre essas áreas, [a de sustentabilidade] e a ergonomia, com o objetivo de compreender e otimizar os resultados de interações entre o sistema produtivo e o ser humano”. Tal disciplina começou a incorporar formalmente preocupações com as problemáticas globais de sustentabilidade a partir do 12º Congresso Trienal da Associação Internacional de Ergonomia (IEA) em 1994 (HASLAM; WATERSON, 2013). Em 2005, houve também uma primeira aproximação da ergonomia da atividade no 40º Congresso da Sociedade de Ergonomia de Língua Francesa (SELF), que abordou a temática “ergonomia e desenvolvimento sustentável - o trabalho humano como fator do desenvolvimento sustentável e de coesão social” (SELF, 2005).

1.3 Objeto e escopo da pesquisa

O objeto desta pesquisa é a relação entre o trabalho e a sustentabilidade, em particular, o trabalho sob a perspectiva de quem o faz, o trabalhar, em uma perspectiva de sustentabilidade.

O escopo de pesquisa se estabelece por meio da intersecção entre os conceitos relacionados às organizações e ao desenvolvimento sustentável (Figura 2), denominado Sustentabilidade Corporativa. Dessa forma, o recorte de pesquisa está na dimensão social da sustentabilidade associada aos processos internos e às ações da organização. Mais especificamente, na fase exploratória, estabelecem-se

como escopo as empresas engajadas em sustentabilidade, ou seja, que possuem ações alinhadas com princípios de sustentabilidade corporativa.

Figura 2: Escopo da pesquisa
(Elaborado pelo autor)

Há diversas disciplinas que têm o trabalho como objeto de estudo. A ergonomia da atividade, a psicodinâmica do trabalho, a psicologia do trabalho, a sociologia do trabalho, a ergologia, a clínica da atividade, a administração, as ciências sociais, o direito do trabalho, a higiene ocupacional, a organização do trabalho, entre outras, são exemplos dessas disciplinas. Sendo os temas sustentabilidade e trabalho extremamente amplos e com múltiplas interpretações, não faz parte do escopo desta tese verificar todas as dimensões da sustentabilidade associadas ao trabalho. Propõem-se para este estudo, como recorte de pesquisa, as contribuições da abordagem da psicodinâmica do trabalho e da ergonomia da atividade.

1.4 Objetivo da pesquisa

A pergunta principal desta pesquisa é: *Quais são as contribuições da abordagem da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho para a consideração do tema trabalho em um contexto de sustentabilidade corporativa?* Dessa forma, estabelece-se, como proposição, que sustentabilidade corporativa pressupõe a consideração do trabalho – o trabalhar, o conteúdo e a organização do trabalho – como elemento indispensável.

Sendo assim, o objetivo geral desta pesquisa é contribuir para a consideração das questões relacionadas ao trabalho nas práticas das organizações direcionadas para uma sustentabilidade corporativa, por meio de um diálogo fundamentado na abordagem da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho. Esses subsídios iniciam uma discussão para uma futura construção de teoria, baseada em um refinamento de conceitos, de estudos de fronteira e de intersecção entre conhecimentos de diferentes disciplinas. Para atingir esse objetivo, pretende-se estabelecer elementos que norteiem a abordagem do trabalho em um contexto de sustentabilidade segundo essas disciplinas.

Assim, faz-se necessário, primeiramente, circundar os conceitos da sustentabilidade corporativa, que, por sua vez, estão intimamente relacionados aos conceitos do desenvolvimento sustentável. Além disso, também é relevante identificar como o tema trabalho se apresenta nesse contexto, tanto no universo corporativo, por meio de diferentes fontes de evidência, quanto no universo acadêmico. Dessa forma, torna-se possível estabelecer os elementos de um trabalho em um contexto de desenvolvimento sustentável, principalmente quanto aos seus princípios e valores. Dessa forma, foram estabelecidas as seguintes questões de apoio:

- Em que se baseiam as práticas de sustentabilidade corporativa?
- A dimensão social está associada ao conceito de Sustentabilidade Corporativa ou de Responsabilidade Social Corporativa?
- Quais são os conceitos que balizam a sustentabilidade?
- Qual é a definição de Sustentabilidade Corporativa? Como a dimensão social interna está inserida?

- Quais são as relações entre trabalho e sustentabilidade no referencial teórico e nos documentos e diretrizes que norteiam as práticas organizacionais?
- Como o trabalho é considerado (em suas muitas interpretações) nas práticas de sustentabilidade corporativa?
- O que seria um trabalho (um trabalhar) em uma abordagem de sustentabilidade na perspectiva de quem trabalha (ser humano)?

1.5 Apresentação dos capítulos

O capítulo 1, do qual este item faz parte, apresenta a contextualização, contribuição, escopo, objetivo e perguntas de pesquisa deste estudo.

O capítulo 2 apresenta os métodos de pesquisa adotados ao longo do desenvolvimento desta tese. O objetivo desse capítulo é descrever de forma geral e detalhar os métodos de pesquisa, justificando as escolhas para cada etapa de pesquisa.

O capítulo 3 apresenta o referencial teórico, estabelecendo as referências relevantes para esta pesquisa no que se refere aos temas sustentabilidade corporativa e responsabilidade social corporativa. O objetivo desse capítulo é construir a fundamentação teórica que suporte as relações entre trabalho e sustentabilidade, bem como as definições de sustentabilidade corporativa e responsabilidade social corporativa.

O capítulo 4 apresenta os resultados da fase exploratória da pesquisa sobre a análise de fontes secundárias provenientes de organizações de apoio (documentos relevantes sobre sustentabilidade e trabalho, diretrizes, normas regulamentadoras e certificações). O objetivo desse capítulo é analisar as relações entre trabalho e sustentabilidade nas fontes secundárias que são norteadoras para as ações das empresas. Na análise dos documentos relevantes de sustentabilidade são levantados os princípios e os aspectos sociais da sustentabilidade, a evolução de como é mencionado o tema trabalho, os documentos principais e a relação entre os documentos. Na análise das diretrizes e certificações são identificados os documentos citados e os aspectos considerados sobre trabalho. Além disso, por

meio da análise de sites e relatórios das organizações, objetivou-se analisar o que as organizações divulgam quanto ao seu engajamento no tema.

O capítulo 5 apresenta os resultados da segunda parte da fase exploratória, que se deu por meio de estudo de múltiplos casos exploratórios nas empresas. O objetivo desse capítulo é identificar a percepção das organizações frente às relações entre trabalho e sustentabilidade, destacando-se, em particular: a compreensão sobre sustentabilidade e os aspectos do trabalho; onde e como o trabalho entra como questão da sustentabilidade; e a agenda da sustentabilidade sobre trabalho – assuntos contemplados e de que forma – e as práticas de trabalho com foco na sustentabilidade.

O capítulo 6 promove uma discussão sobre os resultados obtidos nos capítulos anteriores. O objetivo é estabelecer os indutores para um trabalho em uma perspectiva de sustentabilidade por meio da análise comparativa e síntese das relações entre trabalho e sustentabilidade, bem como dos conceitos principais de sustentabilidade identificados no referencial de sustentabilidade corporativa, fontes secundárias e estudos de casos.

Uma vez estabelecidos esses indutores, o capítulo 7 apresenta as contribuições da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho para o trabalho em um contexto de sustentabilidade. O objetivo desse capítulo é promover contribuições para um avanço das teorias fundamentadas nessas disciplinas quanto às relações entre trabalho e sustentabilidade, enfatizando o conteúdo do trabalho, o trabalhar, a ação em si, o desenvolvimento profissional, a construção da saúde e sua relação com questões organizacionais e as estruturas de apoio que podem favorecer essa realidade.

Por fim, o capítulo 8 encerra a tese com a conclusão e demais considerações pertinentes, apontando as dificuldades enfrentadas na realização da pesquisa, a necessidade de futuros desenvolvimentos e seus limites já identificados.

2 MÉTODOS UTILIZADOS NA PESQUISA

A pesquisa iniciou-se com a premissa de que havia uma discrepância entre os conceitos relacionados à sustentabilidade corporativa / responsabilidade social corporativa e trabalho (quanto ao seu conteúdo e à sua organização), uma vez que as referências de sustentabilidade abordam principalmente a questão ambiental e, quando vinculada à dimensão social, poucas conexões se estabelecem entre a sustentabilidade e o trabalho, mesmo que sejam colocadas questões relevantes a este tema, as mesmas não são consideradas como centrais e, em geral, o tratamento é parcial, sem entrar no mérito do trabalhar em si.

Partindo dessa premissa, iniciou-se uma pesquisa em referências acadêmicas sobre essa questão e, em particular, sobre a seguinte questão: Quais as relações entre trabalho e sustentabilidade já definidas no referencial teórico de sustentabilidade corporativa ou responsabilidade social corporativa? Ao mesmo tempo, por se tratar de um tema que não se limita ao campo teórico, essa relação foi analisada na fase exploratória da pesquisa com base no estudo de indicadores relacionados a normas e certificações, a partir de uma questão semelhante à anterior: como a relação entre trabalho e sustentabilidade está incluída no âmbito dessas diretrizes?

Na fase exploratória foram realizados estudos de caso em organizações (empresas) engajadas em sustentabilidade corporativa, com a intenção de explicitar qual a percepção sobre essa relação (trabalho e sustentabilidade) e as práticas relacionadas.

Tabela 1: Métodos utilizados na fase exploratória

Instituição	Unidade de Análise	Método
Organizações de Apoio	Documentos de Sustentabilidade	Análise de documentos (BERELSON, 1952)
	Documentos de Trabalho	
	Diretrizes e Indicadores	Análise de documentos (BERELSON, 1952)
Organizações (Estudos de Caso)	Documentos (sites e relatórios)	Análise de documentos (BARDIN, 2009)
	Áreas de Sustentabilidade e Áreas correlacionadas (RH e Engenharia)	Entrevistas semiestruturadas (BARDIN, 2009)

Elaborado pelo autor.

Com a aquisição e análise dos dados provenientes tanto do campo como das referências teóricas, foram identificados elementos norteadores para a formulação dos conceitos relacionados ao trabalho em uma perspectiva de sustentabilidade corporativa. Com os dados coletados a partir de múltiplas fontes de evidências, as informações foram avaliadas a partir de uma visão indutiva.

Em resumo, as etapas envolvidas nessa pesquisa foram: análise de referencial teórico; análise de fontes secundárias de organizações de apoio (diretrizes) e documentos relevantes sobre sustentabilidade e trabalho; pesquisa de campo exploratória por meio de estudo de casos múltiplos; discussão conjunta dos resultados encontrados quanto a um trabalho em uma perspectiva de sustentabilidade corporativa; discussão por meio de um diálogo entre a sustentabilidade e as abordagens da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho para identificar contribuições para construção de uma teoria de um trabalho em uma perspectiva de sustentabilidade corporativa.

Para responder às questões de apoio da pesquisa – *“Como o trabalho é considerado (em suas muitas interpretações) nas práticas de sustentabilidade corporativa?”* e *“O que seria um trabalho (um trabalhar) em uma abordagem de sustentabilidade na perspectiva de quem trabalha (ser humano)?”*, foi utilizada a análise comparativa de conteúdo da metodologia para fundamentação de teoria (*grounded theory*) para os dados coletados nessas etapas, principalmente os extraídos das percepções das entrevistas dos estudos de caso, por meio dos seguintes passos (GLASER; STRAUSS, 2012): 1) comparação da casos aplicáveis a cada categoria, como desenvolvido a partir da revisão da literatura; 2) integração das categorias e suas propriedades; 3) reconhecimento dos relacionamentos para desenvolver novas categorias, justapondo dados das categorias, ou modificando as categorias para fornecer novos insights; e 4) proposta da nova teoria ou sua adequação.

.

Figura 3: Elementos presentes nos métodos utilizados na pesquisa (elaborado pelo autor)

2.1 Referencial teórico

O referencial teórico foi desenhado de forma a poder responder às seguintes questões de pesquisa: A dimensão social está associada ao conceito de Sustentabilidade Corporativa ou de Responsabilidade Social Corporativa? Qual é a definição de Sustentabilidade Corporativa? Como a dimensão social interna está inserida? Há relação entre trabalho e sustentabilidade no referencial teórico?

Para isso, inicialmente, foram verificadas as bases que norteiam as organizações quanto aos temas da dimensão social interna (trabalho e público interno) e sustentabilidade corporativa (ou responsabilidade social corporativa). Nesse caso, foi identificado que as ações das empresas na dimensão social são norteadas, de forma geral, por algumas diretrizes de organizações de apoio que abordam a dimensão social, em especial o público interno (trabalhadores) das organizações. Em seguida, foi verificado que essas iniciativas são baseadas em documentos sobre o tema sustentabilidade, principalmente das Nações Unidas, e em documentos sobre trabalho, principalmente da Organização Internacional do Trabalho. Com esse rastreamento foi possível estabelecer como o trabalho está

relacionado com a sustentabilidade (corporativa) nesses documentos. Por meio da análise desses documentos, foram identificados os conceitos envolvidos na sustentabilidade que norteiam, e, por sua vez, as iniciativas das organizações de apoio, as quais, por sua vez, norteiam as ações das organizações. Além disso, foi identificado como se relacionam historicamente os assuntos sustentabilidade e trabalho.

Considerando que o tema Sustentabilidade Corporativa deriva (de origem incerta) dos temas Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade, o referencial teórico inicia-se com um breve histórico sobre esses dois temas. Em seguida, apresenta-se o referencial sobre Sustentabilidade corporativa, indicando sua definição, suas vertentes e suas menções sobre o tema trabalho. Em seguida, dada a intersecção existente entre sustentabilidade corporativa e o tema responsabilidade social corporativa, é apresentado também um breve histórico sobre esse tema e sua relação com o tema trabalho, bem como a interface entre sustentabilidade corporativa e responsabilidade social corporativa.

Além disso, foi desenvolvido um estudo bibliométrico, que faz parte de um artigo desenvolvido, juntamente com os pesquisadores Ivan Bolis (autor principal) e Laerte Sznelwar, para o periódico *Applied Ergonomics* e que, atualmente, se encontra em revisão. Este estudo apresenta os seguintes parâmetros para a revisão e análise dessa literatura (RUNGTUSANATHAM et al., 2003):

- Horizonte de tempo para a busca dos periódicos: entre 2008 e 2012;
- Critérios para seleção dos periódicos: presença das palavras de busca no título do artigo, resumo ou palavras-chave;
- Seleção e codificação dos artigos:
- Escolhas de Palavras de busca: sustentabilidade, responsabilidade social, trabalho, práticas de trabalho.
- Periódicos pesquisados: base de periódicos Scopus da Elsevier (www.scopus.com).

O conjunto de artigos foi criado através de um processo composto pelos seguintes passos:

- Escolha das palavras chave relacionadas a trabalho e sustentabilidade (Figura 4).

Figura 4: Conjunto de palavras-chave

- Coleta dos artigos na base de dados Scopus através de uma busca estruturada a partir das palavras chave definidas anteriormente (Figura 4). Foram extraídos exclusivamente artigos, artigos em impressão, revisões, livros, artigos de negócio em inglês (*articles, articles in press, reviews, books, business articles*). Todos os campos (*all fields*) foram considerados para a busca, exceto para aquelas relacionadas exclusivamente a sustentabilidade (S, SD e SR) nos quais se utilizou apenas a busca de palavras-chave nos campos título, resumo e palavras-chave (*title, abstract and keywords*).

Tabela 2: Artigos encontrados por combinação de palavras-chaves

Palavras-chave		Período	Artigos
Sustentabilidade	Trabalho		
S ou SR ou SD	(EM ou W) e (T ou P)	2007-2012	194
S ou SR ou SD	WP ou WD	2007-2012	19
S ou SR ou SD	ER	2007-2012	119
S ou SR ou SD	LP ou WT	2007-2012	167
	SJ	2002-2012	23
	SL	2002-2012	4
	SW	2002-2012	70
		TOTAL	596

- Dos artigos identificados (Tabela 2), foram analisados seus títulos, palavras-chave e resumo, bem como classificados de acordo com a pertinência deste estudo. Com esse refinamento, obteve-se uma base com 167 artigos.
- Os artigos remanescentes foram lidos na íntegra para um refinamento posterior. Desta forma, a base de artigos final contemplou 114 artigos.

A partir do conjunto de artigos selecionados, cada artigo foi lido integralmente (exceto os que foram marcados com *, os quais apresentaram só o resumo) e classificado através dos seguintes parâmetros:

- Tipo de trabalho (*Job type*), conforme proposto por Westgaard e Winkel (2011).
- Setor industrial da economia (*Industrial sector*), obtido a partir da *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities* proposta pelas Nações Unidas (2013). (A - agricultura, silvicultura e pesca; C - manufatura; D - eletricidade, gás, vapor e ar condicionado; E - abastecimento de água, atividades de saneamento, gestão de resíduos e despoluição, F - construção, G - comércio por atacado e varejo; H - transporte e armazenagem; Q - ação social e saúde humana; J - informação e comunicação; M – atividades profissionais, científicas e técnicas; P - educação; S - outras atividades de serviços, N/A - não aplicável).
- *Conceito de sustentabilidade* descrito em cada artigo, podendo ser um ou mais: Desenvolvimento Sustentável (DS), Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Sustentabilidade Corporativa (SC), tripé da sustentabilidade (TBL), Sustentabilidade ambiental (SA), Sustentabilidade Social (SS), Sustentabilidade Econômica (SE), Teoria do Stakeholder (TSK), Sustentabilidade - Genérico (S).
- *Classificação 1*, que divide os artigos entre os que discutem: políticas públicas e desenvolvimento local; teóricos; empresas na cadeia internacional de suprimentos; e das demais empresas. Nestes últimos dois casos, uma subclassificação dividiu os artigos entre os 5 sistemas corporativos propostos por Lozano (2012b).
- *Classificação 2*, que divide os artigos a partir das questões abordadas sobre trabalho no contexto da RSC (ISO, 2010).
- Tipo de pesquisa (*Study Design*), baseado em Westgaard e Winkel (2011).

- Resumo (*Abstract*), frase mais significativa, a partir do resumo de cada artigo, relacionada, preferencialmente, com trabalho e sustentabilidade.

O estudo desses artigos derivou em duas análises. A primeira análise abordou a presença do tema trabalho e sustentabilidade nos artigos e a segunda a presença do tema ergonomia nesses artigos.

2.2 Fase exploratória – organizações de apoio

Já na fase exploratória, a primeira parte foi desenhada para responder principalmente às questões de apoio da pesquisa. São elas: Em que se baseiam as práticas de sustentabilidade corporativa? Quais são os conceitos que balizam a sustentabilidade? Há relação entre trabalho e sustentabilidade nos documentos e diretrizes que norteiam as práticas organizacionais?

Inicialmente foram identificadas as principais diretrizes relacionadas à responsabilidade social corporativa. Assim, pelo fato da ISO 26000 ser a iniciativa mais recente sobre responsabilidade social corporativa, e por ser considerada uma referência no assunto, ela foi selecionada como base para a identificação das iniciativas. O anexo A da ISO 26000 apresenta uma lista de iniciativas relacionadas aos sete assuntos principais da responsabilidade social: Governança corporativa; Direitos humanos; Práticas de trabalho; Meio ambiente; Práticas justas de operação; Questões voltadas ao consumidor; e Envolvimento e desenvolvimento da comunidade. As iniciativas desta lista que apresentam o tema práticas de trabalho são (ISO, 2010): *UNCTAD - International Standards of Accounting and Reporting*; *UNEP Life Cycle Initiative*; *United Nations Global Compact*; *UNIDO - Responsible Entrepreneurs Achievement Programme*; *AccountAbility - AA1000 Series*; *Business Social Compliance Initiative (BSCI)*; *CSR360 Global Partner Network*; *EFQM Framework for CSR and Excellence Model*; *Ethical Trading Initiative*; *International Business Leadership - A Guide to Human Rights Impact Assessment*; *Danish Institute for Human Rights - Human Rights Compliance Assessment*; *Global Reporting Initiative (GRI) - Sustainability Reporting Guidelines*; *FORÉTICA SGE 21 Ethical and CSR Management System*; *European Business Ethics Network (EBEN)*;

Fair Labour Association (FLA); International Social and Environmental Accreditation and Labelling Alliance (ISEAL); Joint Article Management Promotion Consortium (JAMP); International Framework Agreement; Project Sigma - Sigma guidelines; Responsabilidad Social Empresarial Caja de Herramientas para America Latina; SA8000 - Social Accountability International (SAI); Caux Round Table Principles for Business; CSR Europe Toolbox; Ethos Institute - Ethos indicators of CSR; The Global Sullivan Principles of Social Responsibility; International Chamber of Commerce (ICC); e World Business Council for Sustainable Development.

Essa lista de iniciativas que abordam práticas de trabalho foi reduzida para cinco, que cumprem os seguintes critérios: a) iniciativas sem taxa para o acesso às informações; b) iniciativas com representatividade global e/ou de representatividade no Brasil. São elas: ISO 26000 – Diretrizes Internacionais para Responsabilidade Social; *Pacto Global das Nações Unidas*; GRI – *Global Reporting Initiative*; Indicadores Ethos de RSC; e SA8000 – *Social Accountability International*.

Em seguida, o estudo baseou-se na abordagem da análise do conteúdo, uma técnica investigativa que busca a descrição objetiva, sistemática e quantitativa de uma informação (BERELSON, 1952). Dessa forma, a partir da mensagem (elemento), é possível descrever as características da comunicação (propósito), permitindo identificar tendências no conteúdo da comunicação e relacionar as características conhecidas de fontes das mensagens que eles produzem (uso).

Com essa abordagem, foram identificados: a) os temas sobre trabalho e/ou práticas de trabalho que são explicitamente mencionados; b) as citações referentes a outras iniciativas; e c) A fundamentação das iniciativas, ou seja, as citações dos documentos sobre sustentabilidade, trabalho e direitos humanos, bem como seus respectivos conteúdos.

Ao longo do processo de análise, constatou-se que as iniciativas são baseadas em um mesmo conjunto de documentos das Nações Unidas sobre sustentabilidade e, que, sobretudo, quando o tema trabalho é abordado, as diretrizes também se baseiam em documentos da Organização Internacional do Trabalho. Por esse motivo, a terceira parte do estudo englobou a análise dos documentos relevantes sobre sustentabilidade, utilizando a abordagem da análise do conteúdo para identificar nos documentos sobre sustentabilidade: a) conteúdos abordados sobre trabalho e/ou práticas de trabalho; b) citações dos documentos sobre trabalho

e direitos humanos, bem como seus respectivos conteúdos; c) conteúdos abordados sobre aspectos sociais da sustentabilidade que tenham relação indireta com trabalho e/ou condições de trabalho; e d) citações referentes a outros documentos de sustentabilidade. Os documentos sobre sustentabilidade analisados são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3: Documentos relevantes sobre sustentabilidade analisados

Ano	Documento
1972	Declaração das Nações Unidas da Conferência sobre Ambiente Humano.
1987	Nosso Futuro Comum – Relatório Brundtland.
1992	Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento. Agenda 21 (capítulo 29).
2000	Declaração do Milênio das Nações Unidas Metas de Desenvolvimento do Milênio.
2002	Declaração de Johannesburgo sobre Desenvolvimento Sustentável.
2005	Declaração da Cúpula Mundial de 2005 (<i>World Summit Outcome</i>).
Elaborado pelo autor	

Os textos das declarações e relatórios das Nações Unidas estão numerados sequencialmente por parágrafo ou por itens de cada tópico, o que facilita o registro da localização de um determinado assunto ou palavra. Dessa forma, os parágrafos foram analisados por meio de localização de palavras-chave, sendo elas: *labour*, *work(s)*, *worker(s)*, *employee(s)*, *employ(ment)*, *job(s)*, e suas combinações (ex.: *labour practice(s)*, *work condition(s)*). A classificação dos documentos foi realizada a cada parágrafo, sendo indicada a presença ou ausência do tema trabalho. Juntamente com essa triagem inicial, foram identificados também os parágrafos dos documentos que faziam menção a aspectos sociais da sustentabilidade, bem como quais documentos foram citados. Essas passagens foram selecionadas e analisadas. Dessa forma foi possível identificar como o trabalho e seus aspectos relacionados são abordados nesses documentos. Em uma segunda triagem, um refinamento de classificação permitiu construir categorias para as abordagens do tema no discurso da sustentabilidade.

Foi possível estudar a relação entre as iniciativas de sustentabilidade corporativa e os documentos oficiais de sustentabilidade. A análise também identificou 7 documentos e conceitos relevantes relacionados com trabalho que também são citados (Tabela 4).

Tabela 4: Documentos relevantes sobre trabalho mencionados nos documentos de sustentabilidade

Ano	Documentos
1944	Constituição da OIT.
1948	Declaração Universal dos Direitos Humanos.
Vários	Convenções da OIT.
1966	Convenção das Nações Unidas: Pacto Internacional sobre Direitos Civis e Políticos. Convenção das Nações Unidas: Pacto Internacional sobre Direitos Econômicos, Sociais e Culturais.
1998	Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho.
2003	Trabalho Decente.

Elaborado pelo autor

Por fim, na 4ª etapa, a análise desse material permitiu a construção de uma rede de conexões relevantes entre as iniciativas das organizações de apoio e os documentos sobre sustentabilidade, trabalho e direitos humanos, explicitando quais documentos são citados por outros documentos e/ou iniciativas. Os resultados apresentados a seguir mencionam os documentos e assuntos identificados classificados com maior relevância durante o processo de análise. No caso, os documentos mais relevantes relacionados ao tema trabalho são: Constituição da OIT, Declaração Universal dos Direitos Humanos, Convenções da OIT, Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, e Trabalho Decente.

Em resumo, a análise dos documentos de sustentabilidade e das diretrizes envolveu os seguintes levantamentos:

- Relações entre as diretrizes e os assuntos abordados sobre trabalho;
- Relações entre as diretrizes e os documentos da sustentabilidade;
- Relações entre os documentos sobre sustentabilidade e os documentos sobre trabalho;
- Abordagem do tema trabalho nos documentos de sustentabilidade;
- Abordagem do tema trabalho nas diretrizes;
- Conceitos de sustentabilidade direta ou indiretamente relacionados ao tema trabalho (aspecto social).

2.3 Fase exploratória – estudos de casos múltiplos

Os estudos de caso foram estruturados para verificar dois pontos distintos. No primeiro, foi verificada a percepção dos entrevistados sobre a relação entre trabalho e sustentabilidade. No segundo, foi verificado se os elementos da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho, em especial, a influência do conteúdo e da organização do trabalho, estão presentes, de forma estruturada, nas ações de sustentabilidade voltadas para o tema trabalho.

Dessa forma, a segunda parte da fase exploratória foi desenhada para responder às seguintes questões de pesquisa: Como o trabalho é considerado (em suas muitas interpretações) nas práticas de sustentabilidade corporativa? Qual a convergência entre o conceito e a prática para a consideração do trabalho nas práticas de sustentabilidade corporativa?

O método escolhido foi a realização de estudos de caso múltiplos exploratórios com diferentes níveis de profundidade nas organizações, que se justifica pela compilação de dados em literatura acadêmica, no que diz respeito às práticas organizacionais referentes à relação trabalho e sustentabilidade, ser pouco estruturada. Baseado na proposição de Yin (2005) para a elaboração de estudos de casos há os seguintes aspectos relevantes:

- A escolha da amostra para os estudos de caso foi estabelecida como um subconjunto do universo de organizações que são consideradas referência em sustentabilidade corporativa e/ou divulgam a incorporação de conceitos de sustentabilidade em suas práticas organizacionais.
- Fontes de informação:
 - Sites e relatórios de Sustentabilidade
 - Área de sustentabilidade e correlacionadas (Engenharia e Recursos Humanos)
- Os contatos iniciais com as organizações:
 - 1º momento: realizados via Instituto Ethos, entidade que tem sua atuação relacionada com Responsabilidade Social Corporativa e

com Gestão Sustentável das organizações. O convite enviado por e-mail às empresas encontra-se no Apêndice 1.

- 2º momento: uma vez conhecidos os contatos das organizações, optou-se pelo acesso via rede de relacionamentos profissionais (linkedIn), buscando outros contatos que pudessem facilitar o acesso ao contato principal.
- No total, 20 organizações foram convidadas para participar das entrevistas, sendo que 10 dessas organizações aceitaram o convite, o que, segundo Eisenhardt (1989) representa uma quantidade geralmente suficiente para o estudo.
- Análise dos dados:
 - Análises individuais de casos (por empresa)
 - Análises cruzadas de casos (por temas)
- Os instrumentos de coleta / análise de dados foram a análise documental e as entrevistas semiestruturadas.

A análise dos sites e dos relatórios de sustentabilidade foi realizada com o objetivo de obter informações sobre:

- A definição de sustentabilidade corporativa ou tema correlacionado na organização
- A menção ao tema trabalho / trabalhador nos conceitos de sustentabilidade corporativa
- Os temas abordados sobre trabalho em sites e relatórios de sustentabilidade das organizações
- As Diretrizes que balizam as ações e práticas de sustentabilidade nas organizações.

As entrevistas realizadas nas organizações apresentam as seguintes características:

- Instrumento de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas, com representantes das organizações das áreas de interesse.
- Protocolo de entrevista (Apêndice 2): foram elaborados 3 protocolos, sendo um para cada área entrevistada (Sustentabilidade, Engenharia e Recursos Humanos).
- Cargos dos entrevistados: diretor, nível intermediário ou analista.
- Unidade de análise dos estudos: áreas de sustentabilidade e áreas correlacionadas como, por exemplo, as áreas de engenharia e a de recursos humanos.
- No total, foram 20 entrevistas ao vivo e 1 realizada por telefone, além das reuniões, conversas por telefone e trocas de e-mails iniciais para explicar o objetivo da pesquisa e agendar a entrevista.
- Em média as entrevistas duraram aproximadamente 1h30.
- Foram conduzidas por 1 pesquisador, registradas por pelo menos mais um pesquisador ou foram gravadas (exceção: houve 1 entrevista ao vivo e outra realizada por telefone em que somente 1 pesquisador participou da entrevista).
- Condução das entrevistas: realizadas em 2 fases. Na primeira, sem incentivos adicionais do entrevistador, seguindo o protocolo de entrevista e, na segunda fase, com incentivos, mencionando a proposta da pesquisa, as abordagens e disciplinas de fundamentação da pesquisa.
- Análise de dados: Análise de Conteúdo (BARDIN, 2009).

Dependendo da compreensão sobre o tema da pesquisa e disponibilidade das pessoas contatadas, as entrevistas que deveriam se iniciar pela área de sustentabilidade começaram pela área de recursos humanos, sendo que em alguns casos não foi possível agendar uma entrevista com a área de sustentabilidade.

A Tabela 5 apresenta as áreas que foram entrevistadas e o cargo do entrevistado de cada empresa. A quantidade ao lado do cargo indica a quantidade de setores que foram entrevistadas de uma mesma área.

Tabela 5: Quantidade e nível dos entrevistados

Empresa	Área de Sustentabilidade	Área de Engenharia	Área de RH
1	Diretor	Diretor	Diretor
2	Gerente	-	Gerente
3	Gerente	Gerente (2)	-
4	Gerente	-	Gerente (3)
5	Diretor	-	Diretor
6	-	-	Gerente
7	-	-	Gerente
8	Analista	-	Gerente
9	Analista	-	-
10	-	-	Gerente

Elaborado pelo autor

2.4 Discussão sobre os resultados encontrados

Nessa etapa da pesquisa foram explicitados alguns indutores para um trabalho em uma perspectiva de sustentabilidade, por meio da análise comparativa e síntese das relações entre trabalho e sustentabilidade e dos conceitos principais de sustentabilidade, seguindo os passos baseados em Glaser e Strauss (2012), mencionados anteriormente. Foram analisados, simultaneamente, o conhecimento estabelecido no referencial teórico e na fase exploratória. Por se tratar de uma amostra restrita, a análise indutiva foi utilizada como uma possibilidade para se construir uma teoria, seguindo do particular para o geral.

2.5 Contribuições da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho

Os capítulos anteriores levantam os elementos centrais para o desenvolvimento sustentável e sua aplicação no universo corporativo, bem como os elementos para um trabalho em um contexto de sustentabilidade. Dessa forma, nesse capítulo se estabelece o diálogo com as disciplinas da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho com o objetivo de aproximar os conceitos de tais disciplinas com os conceitos de sustentabilidade.

O ponto de partida desse diálogo é o artigo “O trabalho sob um olhar sustentável” de Laerte Sznclwar (2009), publicado no Periódico Laboreal sobre as contribuições da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho para um trabalho sustentável, sendo que as contribuições desta última advêm, fundamentalmente, dos estudos de Christophe Dejours (1986, 1987, 2008a, 2008b, 2012).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

“Sustentabilidade é respeito à interdependência dos seres vivos entre si e em relação ao meio ambiente. [...] Sustentabilidade também é observância da interdependência de vários elementos da sociedade, entre si e em relação ao tecido social. [...] E sustentabilidade ainda é aceitação da interdependência de diferentes aspectos da existência humana. Crescimento econômico e sucesso financeiro são importantes e geram benefícios significativos para as pessoas e para a sociedade como um todo. Mas outros valores humanos também são fundamentais, inclusive vida familiar, crescimento intelectual, expressão artística e desenvolvimento moral e espiritual. Sustentabilidade é gestão do negócio de maneira a promover o crescimento e gerar lucro, reconhecendo e facilitando a realização das aspirações econômicas e não econômicas das pessoas de quem a empresa depende, dentro e fora da organização” (SAVITZ; WEBER, 2007, p. 3).

3.1 *Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável*

Alguns autores consideram que no século XX o movimento ambientalista deu início à sustentabilidade, sendo o livro ‘Primavera Silenciosa’ (CARSON, 1962) um dos marcos da sua origem e, mais adiante, das teorias de sustentabilidade com foco eminentemente ecológico. Esse movimento questiona, por exemplo, o direito de propriedade frente ao planeta, tratando-o como se fosse uma mercadoria (LEOPOLD, 1949), agindo de maneira exploratória e sem preocupações com as consequências para a sua preservação. Mais adiante, Meadows (1972) propõe o conceito de capacidade de carga (*carrying capacity*), questionando a questão do crescimento (da população) dentro de um sistema fechado (planeta). Mesmo explorando questões ambientais, enfatiza a necessidade de uma sociedade baseada na igualdade e na justiça.

Mas, mesmo ainda não sendo unânime, a construção de um novo paradigma se estabelece, focado principalmente na questão do consumo atual da sociedade em todos os aspectos, tanto energético quanto de bens e serviços. McKibben (2007) aborda a questão de forma geral, procurando retirar a relação proporcional entre quantidade e qualidade, afirmando que “mais não é sempre melhor”. Ao mesmo tempo, Robèrt (2002) também propõe uma nova forma de se relacionar com os recursos naturais, evidenciando a necessidade de mudança de atitude coletiva frente aos recursos do planeta. Starik e Rands definem sustentabilidade ecológica como sendo a “capacidade de uma ou mais entidades, individualmente ou coletivamente, existir e prosperar (ou inalterado ou em formas evoluídas) por longos períodos de tempo, de tal forma que a existência e a prosperidade de outras

coletividades de entidades são permitidas considerando sistemas relacionados”, já apresentando uma visão sistêmica entre coletivos.

Indo mais adiante, há autores que argumentam a necessidade de uma visão sistêmica (CAPRA, 1982; LASZLO, 2006) para compreender e solucionar os desafios atuais. Não são raros os autores que mencionam, por exemplo, a necessidade da humanidade se considerar interconectada e interdependente com a natureza (BERRY, 2006). Entretanto, argumentam que parte dessa visão foi tolhida pela especialização das áreas do conhecimento (FULLER, 2008), dificultando a compreensão da inter-relação dos diferentes conhecimentos. Assim, novas formas de pensamento surgiram em contraponto às tradicionais. Por exemplo, podemos citar a visão cartesiana (modelo em que causa e efeito estão diretamente relacionados com a soma das partes resultando no todo) para a análise de problemas sendo substituída pelo o enfoque da visão sistêmica (o todo não é necessariamente a soma das partes); e a ecologia rasa (desprovida da inserção do homem no meio ambiente) sendo colocada em xeque com ecologia profunda (o homem inserido no meio ambiente) (CAPRA, 2002).

Além disso, há ainda as abordagens econômicas relacionadas com sustentabilidade, traduzidas pela sustentabilidade forte e fraca, ou pela economia ecológica e do meio ambiente, termos muitas vezes considerados como sinônimos, sendo que “talvez o principal debate teórico em economia tem sido sobre sustentabilidade forte e fraca” (SCHALTEGGER; BURRITT, 2005, p. 187). O ponto principal dessas teorias está relacionado com a consideração de potencial de substituição entre diferentes formas de capital (ver, por exemplo, NORTON; TOMAN, 1997; STERN, 1997). Considera-se desenvolvimento como sendo sustentável quando, segundo a regra do capital constante, se garanta estoques de capital constantes ou, pelo menos, os serviços de capital constantes, ao longo do tempo (FIGGE; HAHN, 2004, p. 174). Na sustentabilidade fraca todas as formas de capital são substituíveis, de modo que qualquer perda de uma espécie de capital pode ser substituído por outras formas de capital (ver, por exemplo, CABEZA, 1996; PEARCE; ATKINSON, 1993).

Segundo Kleine e von Hauff (2009, p. 520), “capital econômico, por exemplo, consiste de capital financeiro (capital próprio, os passivos), de capital tangível (equipamentos ou imóveis), e capital intangível (conhecimento, processos

organizacionais, marca, reputação, etc.), que é difícil de quantificar. Capital ecológico inclui os subtipos de recursos naturais (renováveis e não renováveis) e serviços prestados pelo ecossistema. O capital social refere-se à segurança, à coesão social, ou à identidade cultural dos seres humanos”.

Mais recentemente, dentre os novos modelos de economia, um que se destaca é a economia verde (*green economy*), sendo colocado que a qualidade do ambiente tem impacto no desempenho da economia. Pearce et al. (1989) consideram que deve ser atribuído um valor econômico aos ativos e serviços ambientais – os serviços do ecossistema – afirmando que eles não são gratuitos. Em outra lógica, que também busca aproximar ambiente e economia, Hawken (1994) argumenta que a saúde ambiental pode impulsionar a saúde da economia de longo prazo.

Considera-se o ano de 1972 um grande marco para o que mais tarde seria denominado Desenvolvimento Sustentável. Na Conferência de Estocolmo de 1972 (*United Nations Conference on the Human Environment*), chefes de estado e organizações mundiais passaram a vislumbrar a questão do meio ambiente como uma problemática em nível global, necessitando, para tal, um envolvimento e um comprometimento na mesma proporção para encontrar as soluções necessárias. Assim, um novo paradigma econômico vem à tona, requisitando a inclusão dos custos ambientais para as decisões que envolvam crescimento econômico, envolvendo, inclusive, questões ambientais e sociais. Uma contribuição relevante dessa conferência foi a criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – PNUMA (ou *United Nations Environment Programme* – UNEP). Apesar de não ter aceitação unânime, começa a ser construída então, a partir da década de 1980, uma racionalidade voltada para a lógica do desenvolvimento, que passou a ser denominada desenvolvimento sustentável.

“Desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades.” (WCED, 1987).

Com isso, dentre muitas ações, novas formas de interagir com o meio ambiente passaram a vigorar nas legislações de diversos países, envolvendo a questão do uso racional de recursos naturais e a preservação do meio ambiente. Certificados ambientais foram criados e diversas empresas se mobilizaram para atender a essa nova exigência global e, principalmente, a de seus mercados

consumidores. Mais adiante, ainda no final do século XX, a discussão à luz da sustentabilidade passa a envolver também questões sociais, não ficando mais restrita às questões ambientais. Agora, além da dimensão ambiental, legitima-se explicitamente a necessidade de associar também a dimensão social ao crescimento econômico, abordando-se aspectos relativos à certificação, autorregulação, premiação e padronização.

“Atualmente, DS é um conhecido modelo de orientação da sociedade que demanda a integração de questões econômicas, sociais e ambientais em todas as esferas da sociedade em curto e longo prazo. Por conseguinte, o conceito deve ser perseguido por todos de diferentes maneiras”. (STEURER et al., 2005, p. 264).

Por outro lado, segundo Lélé (1991, p. 607), “desenvolvimento sustentável está em real perigo de se tornar um clichê [...] - uma frase da moda que todo mundo presta homenagem, mas ninguém se preocupa em definir. [...] Há aqueles que acreditam que não se deve tentar definir Desenvolvimento Sustentável muito rigorosamente. Em certa medida, o valor da expressão se encontra na sua ampla imprecisão”, sendo que Banerjee (2003) afirma que a definição de desenvolvimento sustentável está mais para um slogan do que para uma definição. Além disso, “alguns dos principais pontos de consenso parece prevalecer, como o objetivo de criar um desenvolvimento em direção a melhor qualidade possível de vida por um período indefinido de tempo que pode ser estendido para todo o globo. Dado este objetivo universal, não é surpreendente que o termo tornou-se uma frase popular que ‘tudo cabe’ (*‘catch-all’*)” (SCHALTEGGER; BURRITT, 2005, p. 187).

Ainda assim, desenvolvimento sustentável apresenta diversas definições (PEZZEY, 1992), mas Schaltegger e Burritt (2005, p. 186) afirmam que “em uma visão global sustentabilidade envolve a expectativa de uma sociedade pacífica com equidade e justiça social e prosperidade econômica em um ambiente limpo” – em geral denominada abordagem TBL. Seus princípios estão pautados em integridade ambiental, prosperidade econômica e equidade social (ELKINGTON, 1998; WCED, 1987). Em particular, o princípio de equidade social assegura igual acesso aos recursos e oportunidades para todos os membros da sociedade. De forma mais abrangente, coloca em evidência a satisfação das necessidades presentes e futuras (WCED, 1987), que inclui, além das necessidades básicas, como alimentação, vestimenta, moradia, também uma boa qualidade de vida, com assistência médica, educação e liberdade política (BANSAL, 2005; UNCED, 1992b).

Martens (2006), ao estudar os elementos comuns presentes nas definições de desenvolvimento sustentável, identificou as seguintes similaridades:

- Consideração da temporalidade: as ações da geração atual criam ou restringem as oportunidades das próximas gerações;
- Consideração das múltiplas escalas de análise e interdependência entre si: ações locais têm efeitos regionais e potencialmente globais; e
- Consideração integrada das várias dimensões: no caso, pelo menos, a ecológica, a social e a econômica.

De forma semelhante, Gladwin et al. (1995, p. 878) coloca como componentes do desenvolvimento sustentável os seguintes elementos:

- Inclusão – entre sistemas ambientais e humanos, entre próximos e distantes, entre presente e futuro;
- Conectividade dos problemas do mundo, sendo que são interconectados e interdependentes;
- Equidade, de forma a prover uma distribuição justa dos recursos e direitos de propriedade; e
- Prudência, de forma a ter deveres de cuidado e de prevenção (princípio da precaução, princípio poluidor-pagador).

Schmidheiny (1992) defende a atuação positiva que as organizações podem gerar para um desenvolvimento sustentável, podendo atuar conjuntamente com o governo e a sociedade. A atuação do Desenvolvimento Sustentável no nível da organização – a sustentabilidade corporativa – é o tema que será abordado no próximo item.

3.2 Sustentabilidade corporativa

Muitos autores consideram o Relatório Brundtland (Nosso Futuro Comum) de 1987 um marco do Desenvolvimento Sustentável e também o consideram como um marco para os conceitos da abordagem denominada Sustentabilidade Corporativa (BANSAL, 2005; MONTIEL, 2008; VAN MARREWIJK, 2003). Em particular,

Rondinelli e Berry (2000) e outros autores (CANNON, 1994; ELKINGTON, 2002, 2005; HART, 1997; LOZANO, 2012a) já identificavam no final da década de 1990 a consideração das dimensões social e ambiental de forma mais consistente nas organizações multinacionais, como resultado da incorporação nas organizações de questões atreladas a essa abordagem. Por exemplo, Montiel (2008, p. 254) afirma que “muitos pesquisadores baseiam seu trabalho [sobre Sustentabilidade Corporativa] na definição da *World Commission on Environment and Development* (WCED), embora Sustentabilidade Corporativa não tenha alcançado status de destaque em revistas de negócios até a década de 1990. Desde então, acadêmicos e profissionais argumentam que para que o desenvolvimento permaneça sustentável é necessário satisfazer simultaneamente os padrões ambientais, sociais e econômicos”. Na mesma linha, Steurer et al. (2005, p. 274) afirmam que

“esta aplicação do desenvolvimento sustentável em nível corporativo, o que obviamente se baseia no Relatório Brundtland (WCED, 1987), é muitas vezes referida como Sustentabilidade Corporativa. Enquanto o desenvolvimento sustentável é comumente percebido como modelo social orientador, que aborda uma ampla gama de questões de qualidade de vida no longo prazo, a sustentabilidade corporativa é um modelo de orientação empresarial, abordando o desempenho de curto e longo prazo, econômica, social e ambiental das empresas”.

Ainda, Eccles, Ioannou e Serafeim afirmam (2011, p. 2):

“Diferentes corporações dão maior ou menor ênfase ao longo prazo em relação ao curto prazo (Brochet, Loumiot, e Serafeim, 2011); se preocupam mais ou menos com o impacto das externalidades de suas operações às outras partes interessadas e ao meio ambiente (Paine, 2004); focam mais ou menos nos fundamentos éticos de suas decisões (Paine, 2004), e dão uma importância relativa maior ou menor aos acionistas em comparação com outras partes interessadas (Eccles e Krzus, 2010). Durante os últimos 20 anos, um número relativamente pequeno de empresas integraram políticas sociais e ambientais em seus modelos de negócios e operações de forma voluntária. Postulamos que essas políticas refletem a cultura da organização, uma cultura de sustentabilidade onde o desempenho quanto a questões ambientais e sociais, além do desempenho financeiro, são importantes. Estas políticas também forjar uma forte cultura de sustentabilidade, tornando explícitos os valores e crenças que estão na base da missão da organização.”

Apesar dos conceitos relacionados ao Desenvolvimento Sustentável, que possui uma abordagem em um nível macro, serem cada vez mais aplicados em entidades individuais como, por exemplo, organizações (FIGGE; HAHN, 2004, p. 174; GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995), infelizmente o foco principal das organizações quanto à Sustentabilidade Corporativa se mantém sem clareza, parecendo mais uma coincidência de fatos do que uma estratégia clara, muitas vezes se restringindo a um discurso vazio (BAUMGARTNER; EBNER, 2010, p. 76),

como por exemplo, ações do tipo “maquiagem verde” (*green-washing*) (ECCLES; IOANNOU; SERAFEIM, 2011; LAUFER, 2003; RAMUS; MONTIEL, 2005). Além disso, medir as ações voltadas para a sustentabilidade no nível da organização e também traduzir estratégia em ação ainda torna-se um desafio (EPSTEIN; ROY, 2001, p. 585; FIGGE; HAHN, 2004, p. 174), principalmente pelo fato de ações com nomes diferentes estarem relacionadas direta ou indiretamente com Sustentabilidade Corporativa, como é o caso, por exemplo, de eco-eficiência, Responsabilidade Social Corporativa, Gestão Sustentável da Cadeia de Valor, entre outras ações e iniciativas. “Muito além desse amplo consenso sobre terminologia, contudo, existe um desacordo entre executivos quanto ao significado específico e quanto à motivação para a sustentabilidade empresarial. [...] De fato, alguns têm defendido que a criação de um mundo mais sustentável exigirá que as empresas sacrifiquem os lucros e o valor ao acionista em nome do bem público” (HART; MILSTEIN, 2004, p. 66).

3.2.1 Vertentes da sustentabilidade corporativa

O referencial teórico de Sustentabilidade Corporativa indica essencialmente duas vertentes principais (MONTIEL, 2008, p. 257). A primeira, decorrente da corrente da gestão ambiental, considera a Sustentabilidade Corporativa como responsável exclusivamente por questões ambientais, como é o caso da proposta de uso de ferramentas de análise mencionadas nos estudos de Robert (2000) e Lozano (2012b), tais como Análise de Ciclo de Vida, Fator X, Pegada Ecológica e *The Natural Step* (2012a), eco-eficiência, produção (mais) limpa. Em geral, nessa vertente os pesquisadores relacionam a sustentabilidade com a dimensão da responsabilidade ambiental, usando até o termo sustentabilidade ecológica (MONTIEL, 2008; SHARMA; HENRIQUES, 2005; SHRIVASTAVA, 1995).

A segunda vertente aborda, além das questões da dimensão ambiental, as questões das dimensões econômica e social, também denominada como a abordagem da Sustentabilidade Corporativa *TBL*. Apesar de também não ser um termo unânime, diversos autores denominam a consideração dessas três dimensões como uma abordagem *TBL*. Van Marrewijk (2003, p. 95) destaca que

“um intenso debate vem ocorrendo entre os acadêmicos, consultores e executivos de empresas, resultando em muitas definições de uma forma mais humana, mais ética e de forma mais transparente de fazer negócios. Eles criaram, apoiam ou criticam conceitos relacionados, tais como desenvolvimento sustentável, cidadania corporativa, empreendedorismo

sustentável, *triple bottom line*, ética nos negócios, e responsabilidade social corporativa”.

O ponto relevante está na consideração da intersecção das três dimensões para seus produtos, políticas e práticas. (BANSAL, 2005, p. 199; ELKINGTON, 1994; GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995).

“Para a empresa, desenvolvimento sustentável significa adotar estratégias de negócios e atividades que atendam às necessidades da empresa e seus stakeholders hoje ao proteger, manter e melhorar os recursos humanos e naturais que serão necessários no futuro” (IISD; DELOITTE&TOUCHE; WBCSD, 1992, p. 1).

O estudo proposto por Salzmänn et al. (2005, p. 28) identificou como o tema Sustentabilidade Corporativa é abordado na literatura acadêmica. Segundo esse estudo, há duas categorias nas pesquisas voltadas para estudos de caso para a sustentabilidade: 1) estudos teóricos, que têm a intenção de explicar a natureza da relação entre o desempenho financeiro e os desempenhos social e ambiental, e 2) estudos empíricos, em que uma parte deles testa a relação estabelecida nos estudos teóricos e a outra parte examina como é abordado o estudo de caso para a sustentabilidade na prática.

Lozano (2012b, p. 17) apresenta em um estudo as dimensões contempladas por diversas iniciativas corporativas associadas com sustentabilidade, indicando que as dimensões ambiental, social, econômica e temporal são consideradas de maneiras diferentes e que, na maioria das vezes, as iniciativas não abordam todas as dimensões.

Como podemos verificar no Quadro 1, dentre as iniciativas consideradas no estudo, apenas três abordam as dimensões ambiental, social e econômica de forma completa: *Sustainable Livelihoods*, *Sustainability Reporting*, *The Natural Step*, *Triple Bottom line*. As que consideram, independentemente de contemplar as outras dimensões, a dimensão social são: Cidadania Corporativa, Responsabilidade Social Corporativa, *Ecolabelling* (limitadamente), Responsabilidade Social e Ambiental, *Sustainable Livelihoods*, *Sustainability Reporting* (Variável), *The Natural Step* (limitadamente) e *Triple Bottom line*. Entretanto, não há convergência quanto aos temas da dimensão social tratados nessas iniciativas ou, muitas vezes, mesmo quando o tema é o mesmo, as abordagens são de diferentes finalidades. Por exemplo, Cidadania Corporativa é uma iniciativa baseada em prover melhorias em questões da dimensão social da sustentabilidade, contribuindo para a gestão e a

estratégia, focando principalmente, aspectos de direito e reponsabilidades sociais além de maximização de lucro (LOZANO, 2012b).

Iniciativa Corporativa	Dimensões da Sustentabilidade			
	Econômica	Ambiental	Social	Tempo
Produção Limpa (<i>Cleaner Production</i>)	sim	Sim	-	Limitada
Cidadania Corporativa (<i>Corporate Citizenship</i>)	-	-	sim	-
Responsabilidade Social Corporativa (CSR)	-	limitada	sim	
<i>Design for environment (DfE)</i>	-	Sim	-	-
Eco-eficiência (<i>Eco-efficienc</i>)	sim	Sim	-	-
<i>Ecolabelling</i>	-	Sim	limitada	-
Sistema de Gestão Ambiental	-	Sim	-	-
Responsabilidade social e ambiental (<i>Environmental and Social Accounting</i>)	sim	Sim	sim	-
Fator X	limitada	Sim	-	-
Química Verde (<i>Green Chemistry</i>)	-	Sim	-	-
Ecologia Industrial (<i>Industrial Ecology</i>)	limitada	Sim	-	-
Análise de Ciclo de Vida (<i>Life Cycle Assessment</i>)	-	Sim	-	-
<i>Sustainable livelihoods</i>	sim	Sim	sim	Sim
<i>Sustainability reporting</i>	sim	variável	variável	-
<i>The Natural Step</i>	limitada	Sim	limitada	Limitada
Tripé da sustentabilidade (TBL)	sim	Sim	sim	-

Quadro 1: Distribuição das iniciativas corporativas frente a dimensões da sustentabilidade

Fonte: Lozano (2012b, p. 17).

Ao mesmo tempo, dentro das iniciativas de sustentabilidade corporativa, pode-se considerar diferentes escopos de abordagem, como, por exemplo, considerar os limites da organização ou considerar a cadeia de suprimentos ou cadeia de valor. Amato Neto (2011, p. 98), mencionando a pesquisa de Seuring e Muller (2008) que analisa as pesquisas realizadas entre 1994 e 2007 sobre gestão sustentável da cadeia de suprimentos, ressalta que as questões sociais “ainda são minimizadas nas diferentes abordagens sobre o tema, evidenciando, assim, que a maioria das pesquisas ainda é dominada por questões de ordem ecológica e ambiental” (AMATO NETO, 2011, p. 98). A análise da literatura por outros autores (ATKINSON, 2000; COSTANZA, 1991; LOZANO, 2012b); aponta que na literatura a maioria dos esforços relacionados com sustentabilidade corporativa foca na integração das dimensões econômica e ambiental (LOZANO, 2012a), sendo que grande parte do motivo para isso, segundo Salzmann et al. (2005), é gerado pelo fato de que “as questões sociais são menos desenvolvidas que as questões ambientais” (LOZANO, 2012a, p. 2).

Figge e Hahn (2004, p. 174) argumentam que no nível corporativo também é necessário considerar a análise de como se dá a consideração da substituição do

capital produzido [(*man-made*)], natural, humano e social, para se medir a constituição corporativa como sendo para uma sustentabilidade fraca e forte.

3.2.2 Definições de sustentabilidade corporativa

Apresentamos a seguir algumas definições de Sustentabilidade Corporativa propostas por alguns diferentes autores (Tabela 6).

Tabela 6: Definições de sustentabilidade corporativa.

Autor	Definição de Sustentabilidade Corporativa
(DYLLICK; HOCKERTS, 2002, p. 131)	“Atingir as necessidades dos <i>stakeholders</i> diretos e indiretos (tais como <i>shareholders</i> , empregados, clientes, grupos de pressão, comunidades, etc.), sem comprometer também a habilidade dos futuros <i>stakeholders</i> de atingir às suas necessidades”.
(GLADWIN; KRAUSE; KENNELLY, 1995, p. 42)	Corporação socialmente sustentável é “aquela que não causa perda líquida direta ou indireta de capital social, direitos humanos, capital humano e satisfação da necessidade básica para os seus próprios empregados e as comunidades em que atua”.
(ZADEK; PRUZAN; EVANS, 1997, p. 13)	Corporações socialmente sustentáveis são aquelas que são consideradas justas e confiáveis por todos seus <i>stakeholders</i> .
(DYLLICK; HOCKERTS, 2002, p. 134)	“Companhias socialmente sustentáveis adicionam valor para a comunidade em que elas operam, melhorando o capital humano dos seus integrantes, bem como promovendo o capital social dessas comunidades. Elas gerem o capital social de tal forma que os <i>stakeholders</i> possam compreender suas motivações e possam concordar amplamente com o sistema de valor da empresa”.
(SAVITZ; WEBER, 2007, p. 28)	“A empresa sustentável conduz seus negócios, de modo a gerar naturalmente um fluxo de benefícios para todos os seus <i>stakeholders</i> , inclusive para empregados, para os clientes, para os parceiros de negócios, para as comunidades em que opera e, obviamente, para os acionistas”.
(FIGGE; HAHN, 2004, p. 174)	Definição de sustentabilidade corporativa: “a sustentabilidade de uma empresa é julgada de acordo com o seu desempenho econômico, ambiental e social”.
(SALZMANN; IONESCU-SOMERS; STEGER, 2005, p. 27)	Gestão da sustentabilidade corporativa “deve ser definido como uma resposta estratégica e com fins lucrativos para as questões ambientais e sociais causadas por meio de atividades primárias e secundárias da organização”.
(BAUMGARTNER; EBNER, 2010, pp. 79–80)	Sustentabilidade social corporativa “é a consciência da responsabilidade de suas próprias ações, bem como um compromisso autêntico (principalmente a longo prazo), em todas as atividades empresariais e mais, com o objetivo de permanecer com sucesso no mercado por um longo tempo”.
(VAN MARREWIJK; WERRE, 2003, p. 107)	“Refere-se a atividades de uma empresa - voluntária por definição - o que demonstra a inclusão de preocupações sociais e ambientais nas operações comerciais e nas interações com as partes interessadas. Esta é a ampla - alguns diriam ‘vaga’ - definição de sustentabilidade corporativa”.
(HART; MILSTEIN, 2004, p. 66)	Uma empresa sustentável, por conseguinte, é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais – conhecidos como os três pilares do desenvolvimento sustentável.
(BANSAL, 2005, p. 198)	Desenvolvimento Sustentável Corporativo: baseado em três princípios: Integridade Econômica; Equidade Social; Integridade ambiental.

Elaborado pelo autor

Em particular, Baumgartner e Ebner (2010, p. 77) afirmam que sustentabilidade corporativa está relacionada à incorporação dos conceitos de desenvolvimento sustentável (nível macro) no nível da organização (nível micro) – nas dimensões econômica, ecológica e social –, sendo necessário considerar seus impactos e inter-relações. Ainda segundo os autores, é necessário considerar também influências externas, como indicado na Figura 5 – questões legais, tecnológicas, de mercado, da sociedade, culturais e ambientais.

Figura 5: Sustentabilidade corporativa e suas interdependências.
Fonte: Baumgartner e Ebner (2010, p. 77)

3.2.3 Níveis de sustentabilidade corporativa

Outro elemento dos conceitos de sustentabilidade corporativa é o nível de implantação de seus conceitos na organização. Por exemplo, Baumgartner e Ebner (2010, p. 84) propõem 4 níveis de maturidade para as organizações: 1º nível - iniciante, 2º nível - elementar, 3º nível – satisfatório, e 4º nível – sofisticado. O Quadro 2 apresenta a aplicação desses níveis para os seguintes aspectos da dimensão social: governança corporativa, incentivos e motivação, saúde e segurança, desenvolvimento do capital humano.

Nível de maturidade	Governança corporativa	Motivação e incentivos	Saúde e Segurança	Desenvolvimento do capital humano
Iniciante	Estruturas obrigatórias onde a governança corporativa é focada	Motivação dos trabalhadores, a fim de alcançar as metas de sustentabilidade, não é focada.	Saúde e segurança são respeitadas na medida de obrigação legal, mas não são ativamente focadas.	Não há medidas específicas de desenvolvimento do capital humano com referência à sustentabilidade.
Elementar	Estruturas obrigatórias e voluntárias onde a governança corporativa é focada	Em várias áreas da organização, incentivo às medidas para melhorar a motivação são definidas considerando sustentabilidade.	Saúde e segurança são respeitadas na medida de obrigação legal. Medidas para a saúde e segurança são definidas, quando determinadas situações perigosas ou acidentes ocorrem. A implantação é mais de caráter reativo ao invés de sistematicamente planejada.	Determinadas medidas de desenvolvimento do capital humano são definidas com referência à sustentabilidade.
Satisfatória	Estruturas obrigatórias e voluntárias onde a governança corporativa é focada. Outras medidas são definidas para garantir a transparência corporativa.	Na maioria das áreas da organização, medidas de incentivo para melhorar a motivação são definidas considerando sustentabilidade. A diretoria tem uma função exemplar em relação às questões de sustentabilidade.	Saúde e segurança são sistematicamente planejadas e implantadas na maioria das áreas da empresa. Atividades são definidas para evitar riscos de saúde e segurança no longo prazo.	Vários programas de educação e medidas são oferecidos. A maioria dos trabalhadores é treinada com referência à sustentabilidade.
Sofisticada	Estruturas obrigatórias e voluntárias onde a governança corporativa é focada. Outras medidas são definidas para garantir a transparência corporativa.	A alta gestão tem função exemplar em relação às questões de sustentabilidade. Os trabalhadores são eficientemente apoiados pela motivação adequada (financeira e não-financeira) e incentivos. Devido a isso, os princípios da sustentabilidade são internalizados e mudam o comportamento.	Abordagem de saúde e de segurança suportam os objetivos organizacionais para a sustentabilidade. Eles são sistematicamente planejados e implantados em toda a empresa. Atividades são definidas para evitar riscos à saúde e segurança no longo prazo e são, consequentemente, melhorados.	Vários programas de educação e medidas são oferecidos. Todo trabalhador é treinado com referência à sustentabilidade.

Quadro 2: Níveis de maturidade de sustentabilidade corporativa na dimensão social interna
 Fonte: (BAUMGARTNER; EBNER, 2010, p. 84)

Já Marrewijk e Werre (2003, p. 108) argumentam que “muitos tipos de definições de sustentabilidade corporativa implicam que não existe tal coisa como as características de sustentabilidade corporativa. Transparência, divulgação pública, engajamento dos stakeholders, abordagem social para negócios, capital humano, etc devem ser adaptados de acordo com o contexto e nível de ambição específica de sustentabilidade corporativa”. Esse autor propõe (VAN MARREWIJK; WERRE, 2003, p. 112) um modelo de sustentabilidade corporativa em 6 níveis, cada um deles

englobando e ampliando os anteriores, ficando sob responsabilidade da organização a definição do nível que considera mais adequado para seu negócio, baseado no nível de consciência de sua condição, ambição, necessidade e o seu sistema de valores. São eles:

1. Pré-Sustentabilidade Corporativa: basicamente não há ambição para a sustentabilidade corporativa. No entanto, algumas etapas consideradas como Sustentabilidade Corporativa podem ser iniciadas quando induzidas a partir do ambiente externo (por exemplo, por meio de legislação ou de uma reivindicação de consumidores).
2. Sustentabilidade Corporativa orientada por conformidade legal (*compliance-driven*): fornece bem-estar para a sociedade, dentro dos limites das regulamentações. É percebido como um dever e obrigação, ou o comportamento correto.
3. Sustentabilidade Corporativa orientada por lucratividade (*profit-driven*): consiste na integração de aspectos sociais, éticos e ecológicos nas operações e tomadas de decisão, desde que contribua para a dimensão econômica. A motivação para a sustentabilidade corporativa é um caso de negócio (*business case*) – é promovida se rentável, por exemplo, devido a uma reputação melhor em vários mercados (clientes / trabalhadores / acionistas).
4. Sustentabilidade Corporativa por cuidado (*caring*): consiste em equilibrar as necessidades econômicas, sociais e ecológicas. Iniciativas vão além do cumprimento legal e das considerações de lucro. A motivação para a sustentabilidade corporativa é promovida porque o potencial humano, responsabilidade social e cuidado com o planeta são igualmente importantes.
5. Sustentabilidade Corporativa Sinérgica (*synergistic*): consiste em uma busca das soluções bem equilibradas, criando valor nos domínios econômico, social e ecológico do desempenho da organização, em uma abordagem sinérgica que considera todos os interessados relevantes. Considera que a sustentabilidade é importante em si

mesmo, especialmente porque é reconhecida como sendo a direção inevitável do progresso.

6. Sustentabilidade Corporativa Holística (*holistic*): é totalmente integrada e incorporada em todos os aspectos da organização, e visa contribuir para a qualidade e continuidade da vida de cada ser e entidade, agora e no futuro. Considera que sustentabilidade é a única alternativa, uma vez que todos os seres e fenômenos são mutuamente interdependentes. Cada pessoa ou organização, portanto, tem uma responsabilidade universal para com todos os outros seres.

3.2.4 Externalidade e complexidade

“Em um mundo onde os três tipos de capitais são completamente substituíveis, uma distinção entre o caso de negócio, natural e social seria desnecessário para a sustentabilidade corporativa. No entanto, a não-substituição [de um capital por outro], a não-linearidade e irreversibilidade prevalecem no mundo real” (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

Tratar o tema desenvolvimento sustentável no nível da organização requer a consideração do conceito de externalidade, uma vez que não considerar questões relacionadas às dimensões econômica, social e ambiental de forma integrada, podem levar à geração de externalidades, principalmente negativas. Nader (1991) afirma que as empresas tendem a externalizar os impactos negativos e internalizar os benefícios. Porém, segundo Gonçalves-Dias (2009, p. 48), “não é possível afirmar que uma empresa individualmente seja sustentável, pois sustentabilidade diz respeito à sociedade como um todo, ao coletivo, ao planeta”. Indo nessa linha, Bakan (2004) defende a necessidade de regulamentação que garanta a internalização dos custos gerados pelas organizações em externalidades negativas.

Schaltegger e Burritt (2005, p. 192) afirmam que “o real e maior desafio que a gestão da sustentabilidade corporativa enfrenta é o desafio de integração. Este desafio de integração deriva a partir de combinar e, simultaneamente, satisfazer os três objetivos acima descritos. Integração contextual dos ‘três pilares’ do desenvolvimento sustentável requer atenção simultânea para e melhoria dos quatro desafios – da eficácia da ecológica, eficácia social, eco eficiência e sócio eficiência”.

Kleine e von Hauff (2009, p. 520) explicitam que “em conceitos anteriores de desenvolvimento sustentável as três dimensões são geralmente representados como pilares isolados, onde cada dimensão desde uma inicial, ainda que inexata, e classificação muito difícil. No passado, isso frequentemente resultou em visões concorrentes e levou a uma desigualdade de tratamento das três dimensões ou, pior ainda, o ‘*playoff*’ de um contra o outro”. Não é suficiente considerar um ou dois aspectos para garantir sustentabilidade a longo prazo, sendo necessária uma abordagem equilibrada (ELKINGTON, 2002).

Klein (2002) faz uma crítica a organizações globais, em que a única preocupação é o lucro dos acionistas, sem responsabilidade pelos impactos por elas gerados. Há um amplo consenso de que a maximização do lucro no curto prazo não pode ser o objetivo exclusivo das organizações (CARSON, 1962; EUROPEAN COMMUNITIES, 2002, p. 5; KLEINE; VON HAUFF, 2009, p. 517), entretanto, essa necessidade torna-se, na maioria das vezes, justificativa para ignorar muitas questões sociais e ambientais impactadas pelas atividades das organizações. Se por um lado há uma convergência de muitos autores quanto à consideração de outras questões além das econômicas, por outro há um questionamento quanto às consequências financeiras devido à consideração dos interesses e necessidades dos grupos envolvidos (SALZMANN; IONESCU-SOMERS; STEGER, 2005, p. 27). Handy (HANDY, 1999) chegou a afirmar que negócios direcionados exclusivamente para os acionistas prejudicam a busca de significado.

Nesse sentido, Gladwin et al. (1995, p. 42) afirmam que a organização necessita internalizar os custos sociais para ser considerada uma empresa socialmente sustentável. Zadek (2007) argumenta que as organizações desempenham um papel importante na defesa dos interesses da sociedade, sugerindo uma “corporação social” que alinha objetivos sociais e ambientais aos econômicos.

No entanto, como Dyllick e Hockerts afirmam (2002, p. 132), os ganhos de curto prazo são mais elevados do que os custos distantes causados pela degradação social e ambiental, o que provoca, como consequência, o tratamento dessas dimensões, e seus impactos “incertos e desconhecidos”, como externalidades.

Como forma de identificar, evitar e eliminar algumas externalidades, principalmente de caráter social, Atkinson (2000, p. 239) propõe o uso da prestação de contas total (*full cost accounting*) como medida da sustentabilidade corporativa, alertando para a necessidade de ficar restrito a aspectos ambientais, mas incluindo, também, aspectos sociais como, por exemplo, a qualidade do ambiente de trabalho.

Outro ponto bem posicionado por Dyllick e Hockerts é a questão da não substituição de um capital por outro, muito alinhado com conceitos da sustentabilidade forte (*strong sustainability*) em que certas competências ou capacidades não podem ser substituídas. Por exemplo, no caso do capital humano, os autores argumentam que “apesar de ser possível substituir o efeito da motivação e da lealdade de atores por incentivos econômicos, há certos limites para essa abordagem” (DYLLICK; HOCKERTS, 2002, p. 134), apontando para o fato que certas condições não são mitigadas com benefícios financeiros. Quanto ao capital social, os mesmos autores afirmam que “Nenhuma empresa pode prosperar em uma sociedade que não é bem educada e saudável” (DYLLICK; HOCKERTS, 2002, p. 134). Como afirma Savitz e Weber (2007, pp. 4–5; p.14):

“Ao exercer suas atividades, as empresas consomem não apenas recursos financeiros (como caixa gerado pelas operações ou capital de terceiros), mas também recursos ambientais (como água, energia e matérias-primas) e recursos sociais (como tempo e talento de pessoas da comunidade e infraestrutura fornecida por órgãos públicos). [...] Será que as responsabilidades dos gestores de uma empresa vão além de gerar os lucros mais altos possíveis? [...] Quais são as responsabilidades da empresa perante os empregados, suas famílias, a comunidade onde vivem e a sociedade em geral?”.

McDonough e Braungart (2002) propõem uma visão mais sistêmica, analisando a cadeia produtiva como uma oportunidade para ser estruturada como o ciclo da matéria que, ao invés de fazer o percurso do “berço” ao “túmulo”, deveria seguir o ciclo do “berço” ao “berço”, de forma a gerar impactos positivos nos três aspectos da sustentabilidade. Dentro dessa lógica, o “resíduo” produtivo, ao invés de simplesmente descartado, deve ser encarado como um potencial nutriente para a natureza ou “nutriente” técnico para processos produtivos.

Quando se aborda a questão do trabalho, muitos elementos a serem considerados são invisíveis, ficando mais evidente a necessidade de uma visão alinhada com os preceitos de complexidade (MORIN, 2007). Além disso, “se nos

ativermos aos custos sociais dos acidentes de trabalho, das perdas da capacidade de trabalhar e, sobretudo o da subutilização das capacidades criativas das pessoas nos sistemas de produção, [...] há muito o que ser feito com relação aos benefícios econômicos do trabalho para a produção” (SZNELWAR, 2013, p. 31). As transformações, principalmente as provocadas pela visão *gestionária*, que está baseada nas ideias da produção enxuta e na *financeirização*, impactam a relevância do trabalho real, considerando o valor agregado pelas atividades em detrimento do reconhecimento do que há de imaterial no trabalho, o que adicionaria valor à própria competitividade das empresas (TERTRE, 2012, p. 173).

“Por não serem mensuráveis, estes não são contabilizados, mas trata-se de um tema que não poderia ser deixado de lado na economia moderna que não seria mais baseada na produção de objetos, mas também e, cada vez mais, na produção baseada em serviços. Dentre os valores imateriais evidenciados pelo autor, estão as competências, a confiança, o conhecimento” (SZNELWAR, 2013, p. 137).

3.3 Responsabilidade social corporativa

Friedman (1962) inicia o debate sobre responsabilidade social destacando que as empresas devem limitar sua responsabilidade (social) à maximização dos lucros e obedecer às leis, focando nos resultados de curto prazo. Milgrom e Roberts (1992) afirmam que a empresa deve considerar o seu valor no longo prazo, garantido por meio do valor de mercado e, segundo eles, para assegurar um valor de mercado alto, as empresas devem se preocupar com suas imagens diante da sociedade.

Em ambos os casos, os autores enfatizam a maximização dos lucros, entretanto, há autores que questionam a associação da responsabilidade social apenas com a maximização dos lucros, seja ela no longo ou no curto prazo. Carroll (1999), por exemplo, considera que a responsabilidade social se inicia onde a lei termina, sendo o cumprimento da lei uma obrigação e, conseqüentemente, para a empresa se considerar socialmente responsável, ela deve ir além, avaliando os impactos sociais de suas ações sobre a sociedade. Assim, segundo esse autor, a empresa deve se preocupar com a sua saúde financeira para garantir a própria existência (responsabilidade econômica), mas também deve se preocupar em

obedecer as leis impostas a ela (responsabilidade legal), em adotar ações que sejam condizentes com os padrões de ética da sociedade (responsabilidade ética), e em adotar ações que a sociedade não espera, como ações mais voltadas a trabalhos voluntários em que não há uma expectativa clara da sociedade sobre a ação.

Assim como Carroll, Drucker (1992) também defende que as empresas devem se envolver nas questões sociais, argumentando que tanto as empresas quanto os empresários são vistos como líderes pela sociedade e, por isso, as ações não condizentes com as expectativas dos interessados e envolvidos são rapidamente identificadas. Além disso, Drucker (1991) também diz que apesar dos empresários e acionistas saberem que a responsabilidade social reduz os ganhos da empresa, mesmo assim ela deve ser considerada como uma decisão estratégica para a empresa.

Wood (1991a, 1991b) propõe o modelo de desempenho social corporativo (*Corporate Social Performance*), com os princípios de Responsabilidade Social Empresarial fundamentados em três dimensões: na dimensão institucional, através da qual a sociedade concede legitimidade e poder às empresas, e caso as empresas não sigam os princípios da responsabilidade social, elas podem perder esse poder; na dimensão organizacional, na qual as empresas são responsabilizadas pelos resultados de suas atividades na sociedade; e na dimensão individual, na qual os gerentes direcionam suas ações em direção aos resultados da responsabilidade social, os critérios gerenciais.

Figura 6: Modelo de desempenho social corporativo.
Adaptado de: Wood, 1991.

Nos processos da receptividade social há a avaliação ambiental, a qual sugere a adaptação da empresa ao meio ambiente; o gerenciamento do stakeholder,

relacionado ao gerenciamento dos grupos interessados no desempenho da empresa; e as questões gerenciais, que são as ações mais voltadas para o interior da empresa e que serão responsáveis pelo desempenho corporativo. Como resultados do comportamento corporativo há os impactos sociais da empresa, que refletem a avaliação de desempenho da responsabilidade social; e as políticas sociais institucionalizadas e operacionalizadas em programas sociais.

Apesar da dificuldade de se estabelecer uma relação direta entre responsabilidade e resultado financeiro, Porter e Kramer (2006) propõem que as empresas utilizem a responsabilidade social como vantagem competitiva. Miles e Govin (2000) complementam, de certa forma, afirmando que a reputação de uma empresa depende, também, da reputação das empresas associadas a sua cadeia produtiva.

Freeman (1984) propõe a Teoria do stakeholder, na qual os definem como sendo os indivíduos interessados na situação financeira de uma empresa, na entrega de resultados pretendidos e na manutenção da viabilidade dos produtos e dos serviços da mesma. Uma vez identificados, Savitz e Weber (2007, p. 28) salientam que:

“... a empresa sustentável conduz seus negócios, de modo a gerar naturalmente um fluxo de benefícios para todos os seus *stakeholders*, inclusive para empregados, para os clientes, para os parceiros de negócios, para as comunidades em que opera e, obviamente, para os acionistas.”

Apesar desse amplo espectro de abordagens de RSC, o Comitê Europeu (2002, p. 5) afirma que há amplo consenso sobre suas principais características: é um comportamento por parte das empresas que excede os requisitos legais e é adotado voluntariamente porque consideram ser do seu interesse a longo prazo; está intrinsecamente ligado ao conceito de desenvolvimento sustentável – as empresas precisam integrar o impacto econômico, social e ambiental em suas operações; não é uma opção a ser acrescida (“*add-on*”) às atividades centrais de negócios - mas sobre a forma como o negócio é gerenciado. Nesse sentido, RSC é colocada por esse comitê (2001, pp. 6–7) da seguinte forma:

“Ser socialmente responsável não significa apenas cumprir as expectativas legais, mas também ir além da conformidade (“*compliance*”) e investir “mais” em capital humano, no ambiente e nas relações com as partes interessadas. [...] Indo além das obrigações legais básicas na área social, por exemplo, treinamento, condições de trabalho, gestão de funcionários de

relações, também podem ter um impacto direto sobre a produtividade. Ele abre uma melhor gestão da mudança e da conciliação do desenvolvimento social com uma competitividade reforçada.”

Nessa definição está implícita a necessidade das empresas considerarem de forma voluntária os interesses das outras partes envolvidas, integrando questões ambientais e sociais em suas operações (EUROPEAN COMMUNITIES, 2002, p. 5). Em particular, considera que RSC no nível interno envolve principalmente os trabalhadores, no que se refere a investimento no capital humano, saúde e segurança, e gestão da mudança. Ressaltam ainda que:

“Os *stakeholders* principais (trabalhadores, consumidores e investidores), podem desempenhar um papel decisivo em áreas como as condições de trabalho ou direitos humanos incentivando as empresas a adotarem práticas socialmente responsáveis, o que requer transparência sobre o desempenho social e ambiental das organizações. Além disso, como as questões de responsabilidade social corporativa tornaram-se parte integrante do planejamento estratégico corporativo e desempenho operacional, gerentes e trabalhadores são obrigados a tomar decisões de negócios com base em critérios adicionais para aqueles que tradicionalmente eram treinados para esperar. Os modelos organizacionais tradicionais nem sempre dão conta para essa necessidade” (EUROPEAN COMMUNITIES, 2001, pp. 15–16).

3.4 Interface entre sustentabilidade corporativa e responsabilidade social corporativa

Kleine e von Hauff (2009, p. 517) argumentam que as atuais abordagens da Responsabilidade Social Corporativa são tentativas de implementar o conceito de Desenvolvimento Sustentável no nível da organização, sendo que Sustentabilidade Corporativa seria um termo mais adequado para essas abordagens.

O Comitê Europeu defende que “a Responsabilidade Social Corporativa está intrinsecamente ligada ao conceito de desenvolvimento sustentável: as empresas precisam integrar o impacto econômico, social e ambiental em suas operações” (2002, p. 5) apresentando uma estreita relação entre os dois conceitos. Ao mesmo tempo, o próprio comitê, e outros autores, mencionam que não há um formato padrão de RSC a ser incorporado pelas empresas (EUROPEAN COMMUNITIES, 2002, p. 3; KLEINE; VON HAUFF, 2009, p. 519).

“Tradicionalmente, a Responsabilidade Social Corporativa realiza uma função de ligação entre a empresa e seus stakeholders, enquanto o paradigma da sustentabilidade promove ações para um mundo mais justo e

de um futuro mais humano. O desenvolvimento sustentável enriquece os antigos conceitos de Responsabilidade Social Corporativa, fornecendo uma âncora normativa mais ampla e uma agenda de encaminhamento” (van Marrewijk, 2006 apud KLEINE; VON HAUFF, 2009, p. 519).

O estudo proposto por Ebner e Baumgartner (2006) tem a intenção de esclarecer se a Responsabilidade Social Corporativa se correlaciona com a dimensão social do Desenvolvimento Sustentável, conforme definido pelo relatório Brundtland e o conceito TBL; se Responsabilidade Social Corporativa representa o Desenvolvimento Sustentável em um nível corporativo; se Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social Corporativa são usados como sinônimos, ou se há artigos que tratam especialmente sobre a dimensão social do Desenvolvimento Sustentável, mas não trata de Responsabilidade Social Corporativa. Os grupos de artigos identificados são:

- Grupo 1: Desenvolvimento sustentável tem como base o relatório Brundtland ou o conceito TBL. Artigos que se concentram apenas sobre a dimensão social do desenvolvimento sustentável sem mencionar a RSC ou outros termos. Seu ponto de partida é sempre o conceito TBL. Como há uma definição comum de DS, ele não é definido novamente. A dimensão social do DS ainda é o pilar mais fraco e tem sido negligenciada nos debates ao longo dos anos, em comparação com as outras duas dimensões. O princípio básico é manter os conceitos do relatório Brundtland e do TBL no centro da discussão da sustentabilidade.
- Grupo 2: RSC como abordagem social (teoria do stakeholder). Artigos e definições de responsabilidade social que incidem sobre a vertente social do desenvolvimento sustentável e / ou definem a RSC como uma abordagem do stakeholder. Não é possível identificar se este é o resultado de um foco concentrado em questões relacionadas com a RSC ou a substituição da dimensão social do DS antes negligenciada pela RSC.
- Grupo 3: Desenvolvimento sustentável como base da responsabilidade social corporativa. Desenvolvimento sustentável é visto como um conceito ético para as questões institucionais - um conceito relacionado

com a sociedade, ao passo que as ideias de desenvolvimento sustentável em um nível corporativo (sustentabilidade corporativa) são vistos como RSC, ou seja, ela é o desenvolvimento sustentável em um nível corporativo.

- Grupo 4: Responsabilidade social corporativa e desenvolvimento sustentável são utilizados como sinônimos. Os defensores desse grupo querem aliviar a discussão de sustentabilidade, uma vez que tem a mesma base do primeiro grupo, mas a discussão é levada adiante.
- Grupo 5: Miscelânea. Artigos que não se encaixam nos grupos anteriores.

A intersecção do tema sustentabilidade corporativa com o tema responsabilidade social corporativa está presente tanto em produções acadêmicas quanto em práticas corporativa. Algumas organizações consideram sustentabilidade corporativa como aquela que envolve exclusivamente ações na dimensão ambiental, sendo a dimensão social contemplada nas ações de Responsabilidade Social Corporativa. Em outras situações, as dimensões ambiental e social são contempladas por meio da terminologia “responsabilidade socioambiental”, não ficando muito claro se se trata de Sustentabilidade Corporativa, de Responsabilidade Social Corporativa, ou de ambas. A separação entre RSC e SC é uma questão delicada, em que, muitas vezes a fronteira não é clara, até mesmo para as próprias organizações.

De uma forma ou de outra, seja nas ações de sustentabilidade corporativa ou de responsabilidade social corporativa, o que merece ser destacado é o fato de que questões ambientais e sociais fazem parte da agenda das organizações com nomenclaturas semelhantes, mas que, muitas vezes, referem-se a compreensões e ações diferentes.

Alguns autores (EBNER; BAUMGARTNER, 2006; KLEINE; VON HAUFF, 2009, p. 517; MONTIEL, 2008; STEURER et al., 2005; VAN MARREWIJK, 2003) analisaram a intersecção entre Sustentabilidade Corporativa e Responsabilidade Social Corporativa de forma aprofundada, o que permite extrair alguns pontos de destaque. O objetivo neste momento é apresentar as interpretações mais

convergentes e localizar a pesquisa em um referencial teórico, principalmente pelo fato do tema trabalho estar localizado na dimensão social, que, dependendo da interpretação, pode ser contemplado nas ações de Sustentabilidade Corporativa ou nas ações de Responsabilidade Social Corporativa, ou até mesmo em ambas.

Consideram-se 6 interpretações para a interface entre Sustentabilidade Corporativa e Responsabilidade Social Corporativa.

1. Conceitos sinônimos: não há preocupação em distinguir as ações como sendo de uma ou de outra. Nesse caso, são tratados como iguais, havendo uma intersecção total entre os temas.
2. Conceitos distintos: não há intersecção entre os conceitos. Sustentabilidade Corporativa está associada a ações na dimensão ambiental e Responsabilidade Social Corporativa está associada a ações na dimensão social, sendo tratadas como conceitos distintos.
3. Conceitos com intersecções parciais: algumas das ações podem ser consideradas tanto de Sustentabilidade Corporativa como de Responsabilidade Social Corporativa.
4. Responsabilidade Social Corporativa está contida na Sustentabilidade Corporativa: a Sustentabilidade Corporativa é um conceito amplo, geralmente abrangendo as dimensões social, ambiental e econômica (TBL). A Responsabilidade Social Corporativa faz o papel da dimensão social abrangida na Sustentabilidade Corporativa.
5. Sustentabilidade Corporativa está contida na Responsabilidade Social Corporativa: a Responsabilidade Social Corporativa é um conceito amplo, considerando as dimensões social, ambiental e econômica. A Sustentabilidade Corporativa faz o papel da dimensão ambiental abrangida na Responsabilidade Social Corporativa.
6. Outras interpretações: situações que não se enquadram em nenhuma das anteriores.

Figura 7: Sustentabilidade corporativa e responsabilidade social corporativa (elaborador pelo autor)

Independentemente do tipo de intersecção, sempre uma delas, ou ambas, consideram, de alguma forma, o trabalhador e o trabalho, geralmente explicitado como público interno ou práticas de trabalho.

3.5 Sustentabilidade corporativa e trabalho

Muitas questões, muitas vezes já tratadas anteriormente de forma isolada pelas organizações, estão sendo incorporadas na sustentabilidade corporativa. É o caso do meio ambiente, relação com a comunidade, práticas de trabalho, responsabilidade social, entre outras (SAVITZ; WEBER, 2007, p. 45). Muitas organizações relacionam práticas de trabalho com a Sustentabilidade Corporativa (HART; MILSTEIN, 2004, p. 72). Por exemplo, algumas empresas se filiam a associações, como, a *Fair Labor Association*, originalmente criada para lutar contra o trabalho em condições insalubres (*anti-sweatshop*). Há também exemplos de

organizações que são signatárias do Pacto Global da ONU, ou que estabelecem códigos de conduta com itens explícitos a práticas de trabalho, apoiam o conceito do Trabalho Decente da OIT e/ou fundamentam suas decisões éticas em documentos relacionados com os direitos humanos (por exemplo, na Declaração Universal dos Direitos Humanos).

É possível vislumbrar autores que explicitam as relações entre Sustentabilidade Corporativa e trabalho em seus estudos. Um estudo realizado por Bansal (2005) aferiu a relação de algumas questões com desenvolvimento sustentável corporativo. Na dimensão social (equidade social), as seguintes questões foram identificadas como ligadas ao desenvolvimento sustentável corporativo: Considerar os interesses das partes interessadas nas decisões de investimento, criando um diálogo formal; Comunicar os impactos ambientais da empresa e os riscos para o público em geral; Melhorar a saúde e a segurança dos trabalhadores ou da comunidade; Garantir os direitos dos povos indígenas ou comunidades locais; Preocupar-se com os aspectos visuais das instalações da empresa; Agir frente às necessidades de financiar iniciativas da comunidade local.

Em outro estudo, Baumgartner e Ebner (2010, pp. 79–80) apresentam aspectos da dimensão social da sustentabilidade, dividindo-os em aspectos internos e externos à organização. Em particular, os internos são:

- Governança Corporativa - transparência em todas as suas atividades, a fim de melhorar o relacionamento perante os seus stakeholders, fornecendo informações sobre todos os dados relevantes.
- Motivação e incentivos - participação ativa e ação exemplar de gestão sobre temas de sustentabilidade para os trabalhadores; consciência das necessidades, reivindicações e fatores de motivação dos trabalhadores, a fim de implementar a sustentabilidade na organização com o apoio da administração para agir de forma sustentável (por exemplo, tempo, dinheiro, recursos); desenvolvimento de incentivos e sistemas de recompensa (monetária, não-monetária).
- Saúde e segurança - garantia de que não ocorram riscos a saúde e riscos de segurança quando se trabalha na ou para a organização; ausência de impacto negativo a saúde física dos trabalhadores a

qualquer momento; realização de programas para os trabalhadores para evitar perigos e mantê-los saudáveis.

- Desenvolvimento do capital humano - desenvolvimento do capital humano para as questões de sustentabilidade realizadas através de programas específicos, como educação permanente, orientação ou treinamento; educação cruzada de trabalho amplo (enriquecimento do trabalho, alargamento de trabalho), a fim de tornar-se consciente dos diferentes desafios e questões de sustentabilidade empresarial.

Já Epstein (2008, pp. 37–39) propõe nove princípios para a sustentabilidade no nível da organização, sendo eles: ética, governança, transparência, relacionamento nos negócios, retornos financeiros, envolvimento com comunidade / desenvolvimento econômico, valor dos produtos e serviços, práticas de emprego e proteção ao meio ambiente. Dentre esses princípios, o tema trabalho está presente direta ou indiretamente (Tabela 7) em 5 deles: ética, governança, envolvimento com comunidade, valor dos produtos e serviços e práticas de emprego.

Tabela 7: Menções sobre o tema trabalho nos nove princípios de sustentabilidade corporativa.

Princípio	Menção sobre o tema trabalho
Ética	A companhia precisa estabelecer especial ênfase nos direitos humanos e diversidade para assegurar que os trabalhadores sejam tratados de forma justa. Companhias éticas estabelecem altos padrões de comportamento para todos os empregados [...Companhias] criam códigos de conduta, desenvolvem programas educacionais sobre ética.
Governança	A companhia segue práticas justas e busca melhorar tanto o capital financeiro quanto o humano, balanceando os interesses de todos seus stakeholders.
Envolvimento com comunidade	A companhia tem um papel proativo e cooperativo para fazer a comunidade ser um local melhor para viver e conduzir negócios.
Valores dos produtos e serviços	Companhias criam programas explícitos para relatar os impactos dos seus serviços e produtos em seus stakeholders.
Práticas de emprego	Companhias consideram os empregados como valiosos parceiros no negócio, respeitando seus direitos a práticas justas de trabalho, salários e benefícios competitivos, e um ambiente de trabalho seguro e amigável. De fato, companhias que adotam esse princípio reconhecem que a preocupação com e investir em empregados, a longo prazo, está alinhado com os interesses dos empregados, da comunidade e da companhia. Assim, as empresas se esforçam para aumentar e manter altos níveis de satisfação dos empregados e respeitar os padrões internacionais e industriais dos direitos humanos.

Fonte: adaptado de (EPSTEIN, 2008, pp. 37–39).

Em outro estudo, os autores van Marrewijk e Werre (2003, p. 116) sugerem um modelo de Sustentabilidade Corporativa em níveis de profundidade. Neste modelo abordam ações relacionadas ao tema trabalho, incluindo aspectos de organização do trabalho, distinguindo a atuação mais condizente para cada nível (Quadro 3).

Aspectos relacionados ao tema trabalho	Nível de Sustentabilidade Corporativa					
	Pré sustentabilidade corporativa	Orientada por conformidade legal	Orientada por lucratividade	Orientada por cuidado	Sinérgica	Holística
Gestão de pessoas	Autocrático Exploradora	Custódia Autoritária	Apoio Manipulativa	Colegial Participativo	Motivacional Interativo	Idem
Ambiente de trabalho	Supervisão permanente. Comunicação <i>top-down</i> . Risco de exploração dos trabalhadores	Atende requisitos físicos e de segurança legais. Padronização do trabalho	Ações de custo benefício para motivar trabalhadores para aumentar produtividade e reduzir rotatividade	Esforço especialmente para melhorar o bem-estar pessoal. Cultura corporativa é geralmente considerada o tema principal	Alinhamento individual e coletivo das necessidades e motivação individual	Idem
Saúde e segurança	Responde a problemas agudos	Conformidade legal. Inventário de problemas frequentes e respostas sistemáticas	Avaliações custo x benefício para investimentos	Sistema de gestão de saúde e segurança, incluindo dimensões psicossociais	Política proativa, relacionada com gestão de pessoas e acordos customizados para trabalhadores individuais	Idem
Diversidade	Não é uma questão	Força de trabalho homogênea	Apenas se aumentar os resultados	Políticas para emancipação da mulher, pessoas de cor e com necessidade especiais	Mulheres e minorias em posições de gestão, quando a qualificação for comprovada	Idem
Ética no trabalho e globalização	Não é uma questão	Código de ética descreve a única maneira correta de agir	Pragmatismo	Imperialismo ético, atuando em todos locais com igualdade	Relativização da situação. Uso da expertise apropriada para introduzir melhorias locais	Políticas proativas para introduzir melhores instituições pelo mundo

Quadro 3: Nível de sustentabilidade corporativa.
Fonte: (VAN MARREWIJK; WERRE, 2003, p. 116).

Já os autores Eccles et al. (2011, p. 56) analisaram 180 empresas americanas com a intenção de distinguir as organizações que estão engajadas em sustentabilidade. Propuseram uma divisão em dois grupos, sendo o primeiro constituído por empresas que incorporaram políticas de sustentabilidade há mais tempo, classificadas como organizações de “alta sustentabilidade” (*high sustainability companies*). O segundo, das organizações classificadas como de “baixa sustentabilidade” (*low sustainability companies*) incorporaram poucas políticas relacionadas com o tema. O destaque que deve ser dado se refere às políticas analisadas, uma vez que dentre as 27 políticas corporativas utilizadas para avaliar o “grau” de sustentabilidade e relacionadas com os temas meio ambiente, trabalhadores, comunidade, produtos e clientes, 17 delas estão relacionadas com o tema trabalho: ter plano de bônus para a maioria dos trabalhadores; ter política no sentido de se esforçar para ser um bom cidadão corporativo; ter política de respeitar a ética nos negócios, assinou o Pacto Global da ONU ou segue as orientações da OCDE; ter política de diversidade e igualdade de oportunidades; ter política de equilíbrio entre vida profissional e pessoal; ter política competitiva de benefícios ao empregado ou garantir boas relações com os trabalhadores dentro de sua cadeia de suprimentos; ter política para a manutenção do crescimento do emprego a longo prazo e estabilidade; proporcionar fundo de pensões, cuidados de saúde ou outros seguros a seus trabalhadores; ter política para melhorar a saúde e a segurança do trabalhador dentro da empresa e de sua cadeia de suprimentos; mostrar o uso de critérios de direitos humanos no processo de seleção e acompanhamento dos seus fornecedores ou parceiros de terceirização; ter política para garantir a liberdade de associação universalmente aplicada, independentemente das leis locais; ter política para a exclusão de trabalho infantil, forçado ou obrigatório; favorecer a promoção interna; oferecer formação em gestão de negócios para seus gestores; promover discriminação positiva; desenvolver características e aplicações de produtos / serviços que promovam o uso responsável, eficiente, eficaz e ambientalmente preferível; e ter política de apoio à formação de habilidades ou de desenvolvimento de carreira de seus trabalhadores.

Já na matriz de criação de valor sustentável para a empresa (Figura 8), Hart e Milstein (2004, p. 71) consideram a dimensão temporal e a dimensão interna x externa, sintetizando-os em quatro temas relacionados com a atuação das

empresas: reduzir custos e riscos (prevenção da poluição); melhorar a reputação e legitimidade (gestão de produtos); acelerar a inovação e reposicionamento (tecnologia limpa), e cristalizar caminho de crescimento e trajetória (base da pirâmide). Os autores abordam questões relacionadas ao trabalho na dimensão melhoria da reputação e legitimidade, o que torna essa questão mais estratégica para a empresa no sentido de preservar sua imagem.

Figura 8: Dimensões-chave do valor ao acionista
Fonte: (HART; MILSTEIN, 2004, p. 71).

Em outro estudo proposto por Epstein e Roy (2003) foram analisados relatórios corporativos com as designações '*corporate citizenship reports*', '*sustainability reports*', '*triple-bottom-line reports*' ou '*environment, health and safety (EH&S) reports*'. Os temas em foco são: elementos relacionados com a saúde do empregado e questões de segurança; elementos relacionados com impactos ambientais; elementos sociais relativos às características de emprego (por exemplo, a diversidade e formação de pessoas empregadas, os direitos trabalhistas); e relações com a comunidade (por exemplo, a filantropia, envolvimento da comunidade de criação de emprego). As informações analisadas foram classificadas em 4 categorias, de acordo com o nível de integração com o desempenho econômico:

- Nível 1: Informação descritiva não relacionada ao desempenho financeiro.
- Nível 2: informação quantificada não relacionada ao desempenho financeiro.

- Nível 3: Informações monetizadas nas despesas, parcialmente relacionadas ao desempenho financeiro.
- Nível 4: informações monetizadas sobre os benefícios de despesas (ou seja, medidas de benefícios, além de medidas de custos), totalmente relacionadas ao desempenho financeiro.

O Quadro 4 apresenta os aspectos analisados nos relatórios desse estudo.

Tema	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
Saúde e Segurança	Descrição de um programa de treinamento de segurança	Número de dias perdidos por acidentes / doenças	Custo de programas de segurança	Custo economizado pela redução de dias perdidos
	Descrição de um programa de vigilância médica	Número de profissionais em saúde e segurança	Custo de programas de saúde	Economia pela redução de lesões.
Trabalhadores	Descrição de um programa de diversidade	Pesquisa de satisfação	Custo do programa de diversidade	Aumento da produtividade dos trabalhadores
	Descrição de um programa de assistência ao trabalhador	Rotatividade (%)	Custo do programa de assistência ao trabalhador	Aumento das receitas (através do acesso a mercados multiculturais)

Quadro 4: Categorias identificadas nos relatórios sobre saúde e segurança e Trabalhadores
Fonte: (EPSTEIN; ROY, 2003)

Os autores indicam que para a dimensão da saúde e segurança e para a dimensão social a maioria das empresas não atingiram o nível 4 e poucas conseguem atingir o nível 3, o que, segundo eles, indica que não são feitas as relações adequadas entre o desempenho de sustentabilidade e o desempenho financeiro. Dessa forma, os autores afirmam que a maioria das organizações não trata as ações relacionadas com a saúde e segurança e desempenho social como uma questão de negócio (*business case*). Por outro lado, há empresas que atingiram o nível 4 para as questões ambientais (EPSTEIN; ROY, 2003, p. 84). Isso indica mais uma vez a dificuldade de se estabelecer e mensurar as ações na dimensão social e, ao mesmo tempo, o nível de engajamento das organizações para tais ações.

Em outro estudo os autores Kleine e Von Hauff (2009, p. 527) também questionam os indicadores sociais, afirmando que há diversas interpretações para eles:

“A interpretação dos indicadores sociais é muito mais difícil. Por exemplo, como se define o valor de ‘ausência devido à doença’? Números decrescentes significam que os trabalhadores são mais saudáveis e há mais segurança do que antes? Ou, números baixos indicam um medo crescente de perda de emprego e os funcionários vão trabalhar até mesmo quando estão doentes? Não há uma resposta geral a diversas interpretações”.

Schumacher (1989) destaca o importante papel do trabalho e a necessidade do mesmo ser valorizado, não podendo ser considerado um simples fator de produção. O autor afirma que o trabalho enriquece a existência, dignifica e incentiva a criação, explicitando também a necessidade de valorizar o ser humano mais do que a produção, e o trabalho mais do que o produto ou o serviço. Nessa mesma linha, o autor do livro *Maverick* (SEMLER, 1993) salienta a necessidade de se manter as unidades de negócio em escala humana para privilegiar a satisfação dos trabalhadores e a inovação. Além disso, (KORTEN, 1995) argumenta que as corporações devem proporcionar empregos seguros aos trabalhadores como forma de demonstrar o compromisso em investir no futuro. Handy (1999) destaca a necessidade de considerar os trabalhadores como cidadãos, membros de uma mesma comunidade em que as empresas se comportam como corporações cidadãs, evitando a influência distorcida dos acionistas que incentiva o assédio entre colegas para garantir as metas de lucro. Klein (2002) menciona a tendência do mercado de trabalho em reduzir as regulamentações e os benefícios sociais. Klein (2002) menciona o termo *McJob*, definido como "trabalho que exige pouca habilidade, paga pouco, tem elevado grau de stress, é exaustivo e instável".

Como menciona Lund (2004, pp. 43–44),

“trabalho desempenha um papel central em termos de prosperidade e pobreza, integração e exclusão, doença e bem-estar. É também a fonte da maior parte da inovação tecnológica. [...] A orientação social do trabalho tem grande importância para o grau de consumismo, para o bem-estar da família, e para o tempo e recursos alocados para participar de atividades políticas e sociais. O trabalho é também um processo criativo e uma parte importante da formação da identidade de um indivíduo. [...] Apesar de tudo isso, a literatura existente sobre sustentabilidade e desenvolvimento corporativo, muitas vezes desconsideram que o trabalho é essencial para o desenvolvimento sustentável, devido à sua natureza ativa, criativa e rítmica. A falta de foco no trabalho é o calcanhar de Aquiles dos movimentos atuais que promovam o desenvolvimento sustentável” (HVID and LUND, 2002 apud LUND, 2004, p. 44).

Ao mesmo tempo, Littig and Griessler (2005, p. 70) propõem um modelo de interação entre sociedade e natureza, tendo o trabalho um aspecto central nessa abordagem. Eles afirmam que o trabalho no sentido mais amplo “desempenha um papel central para a sustentabilidade, uma vez que a satisfação das necessidades - e, assim, o intercâmbio entre a sociedade e a natureza - envolve principalmente algum tipo de trabalho”. Os autores posicionam o trabalho como o agente da sustentabilidade.

Figura 9: Representação do desenvolvimento sustentável e da relação entre sociedade e natureza.
Fonte: (LITTIG; GRIESSLER, 2005).

Scott (2008, p. 498) resgata que “na Conferência sobre o desenvolvimento sustentável da Rio 92, foi claramente afirmado que a necessidade de satisfazer desejos materiais não devem ser alcançados a um custo elevado para os seres humanos, impondo perigo na sua saúde”. Ao mesmo tempo, Kira e van Eijnatten (2008, p. 743) afirmam que:

“[...] para promover a sustentabilidade social, uma organização do trabalho tem de ser entendida como um sistema ‘holon’ em que o desenvolvimento só pode ter lugar quando também os seus membros crescem em suas complexidades interiores e exteriores. [...] Nos últimos anos, contudo, tornou-se mais evidente que esgotar recursos naturais, humanos e sociais poderá eventualmente delimitar as alternativas de operações econômicas (Barisi, 2000; Docherty et al., 2008). Para evitar isso, algumas organizações de trabalho tentam encontrar maneiras de cumprir suas metas econômicas de tal forma que os recursos humanos, sociais e ecológicos envolvidos também tenham a oportunidade de crescer e se desenvolver.”

Ou seja, as questões de sustentabilidade devem considerar, inclusive, o bem-estar e a saúde dos trabalhadores. Westgaard and Winkel (2011) consideram os efeitos na saúde dos trabalhadores, tanto física quanto mental, a partir de 3 níveis – o da sociedade, o da organização e o individual. Nesse sentido, consideram que uma decisão associada à estratégia corporativa impacta, inclusive, o nível individual, em particular, com efeitos à saúde (ex.: desordens musculoesqueléticas e mentais).

Focando na RSC, a partir da teoria do stakeholder proposta por Freeman (1984), o trabalhador entra como um dos atores para as empresas, sendo necessário considerar os trabalhadores, ao mesmo tempo, como cidadãos, atores e membros de uma mesma comunidade em que as empresas devam se comportar como corporações cidadãs, evitando a influência distorcida dos acionistas que incentiva o assédio entre colegas para garantir as metas de lucro (HANDY, 1999). No final do século XX, algumas definições de RSC mencionam a melhoria de qualidade de vida dos trabalhadores (WBCSD, 1999), bem como relações com empregados e criação e manutenção de emprego (KHOURY; ROSTAMI; TURNBULL, 1999). Já no início do século XXI há um movimento frente uma visão mais holística para a abordagem da RSC, mencionando explicitamente qualidade no trabalho e reafirmando o trabalhador como o ator principal da organização, o que requer diálogo em duas vias (EUROPEAN COMMUNITIES, 2001).

3.6 *Estudo bibliométrico*

3.6.1 Desenvolvimento sustentável e trabalho

A preocupação mundial frente à necessidade de introduzir um modelo de desenvolvimento mais sustentável é abordada tanto em um nível teórico quanto em estudos de caso baseados em experiências realizadas em determinadas comunidades, assim como com relação a políticas públicas. A Figura 10 resume, a partir da contribuição de 9 artigos, a relação entre desenvolvimento sustentável e a temática do trabalho. Este último tem um papel importante na transição para novos modelos de desenvolvimento: a participação dos trabalhadores (e das comunidades) é essencial para obter uma sustentabilidade global (sócio-econômico-ambiental) por

meio da implementação de novas políticas públicas (REED, 2007), sobretudo se envolvidos desde a sua fase de planejamento (NELSEN; SCOBLE; OSTRY, 2010).

Figura 10: Desenvolvimento sustentável e trabalho - relações encontradas no estudo bibliométrico. (elaborada pelos autores)

Os benefícios, porém, são recíprocos, sendo que políticas de sustentabilidade incentivam a inclusão social de todos os trabalhadores, impedindo que parte deles seja marginalizada ou discriminada. O caso da mulher é apresentado como relevante, sendo o trabalho reprodutivo essencial para a sustentabilidade da força de trabalho da comunidade local no futuro (REED, 2007). O desenvolvimento sustentável de uma região pode também incluir novas atividades econômicas que tenham impactos positivos em termo de emprego e renda na região (MESQUITA et al., 2010). Outro benefício possível para o trabalhador é a promoção da sua saúde e segurança, embora em geral seja considerado um luxo pelos tomadores de decisão de políticas públicas (RADON et al., 2010).

Além disso, outro benefício refere-se ao incentivo de uma nova visão sobre o trabalho. Relacionado ao conceito de desenvolvimento sustentável e aos aspectos sociais na sustentabilidade corporativa, há autores que procuram estabelecer o conceito de "trabalho sustentável". Littig e Grießler (2005) abordam o trabalho como uma atividade para satisfazer as necessidades humanas e, ao mesmo tempo, como o processo de troca principal entre sociedade e natureza. Sendo assim, afirmam também que uma sociedade de trabalho sustentável requer: a "ecologização" (*ecologisation*) de empregos existentes e criação de novos empregos ambientalmente saudáveis, de modo a assegurar a prestação ambiental, social e

saudável de bens e serviços; uma redistribuição, considerando o sexo, de todo o trabalho que precisa ser realizado na sociedade, para que todos possam ter uma renda suficiente de trabalhos úteis e publicamente aceitos (por exemplo, por meio de menos horas de trabalho, creches, equilíbrio entre vida profissional e pessoal para homens e mulheres, etc.); e liberdade de escolher, em qualquer fase da vida, entre as diferentes formas de trabalho (arranjos de trabalho, campo de trabalho) ou estilos de vida, tendo sempre o direito à segurança social individual (LITTIG; GRIESSLER, 2005). Outro conceito que conecta diretamente trabalho e desenvolvimento sustentável é o trabalho de desenvolvimento (*developmental work*). Hvid (2004) afirma que há um interesse na relação entre o desenvolvimento do trabalho e o desenvolvimento sustentável e propõe unir a criatividade e os valores dos trabalhadores para um objetivo comum: a sustentabilidade. Outro conceito proposto é o trabalho sustentável verde definido como "trabalhos que têm um impacto positivo no ambiente, proporcionar um ambiente de trabalho físico e psicossocial saudável e que geram uma grande receita suficiente para cobrir os salários e os custos sociais" (KLANG; VIKMAN; BRATTEBØ, 2003, p. 321).

No entanto, políticas de desenvolvimento sustentável podem causar impactos negativos sobre as comunidades e as pessoas que trabalham se o enfoque for parcial, considerando, por exemplo, somente os aspectos da dimensão ambiental (TRAUGER, 2007). Um bom planejamento de políticas de sustentabilidade não pode excluir a consideração de aspectos sociais, pois a existência de impactos sociais negativos (também em termos de condições de trabalho e relações de emprego inadequadas) pode ter como consequência uma repulsão da população local em relação às questões ambientais e, conseqüentemente, sobre as políticas de sustentabilidade (CAO et al., 2010).

3.6.2 Sustentabilidade corporativa e trabalho

Além do discurso relacionado a desenvolvimento sustentável, se discute sobre trabalho associado às políticas de sustentabilidade corporativa. Os 103 artigos encontrados (Figura 11) foram divididos em três blocos (algum artigo entrou em mais de um bloco): as motivações para a questão do tema trabalho estar relacionada a políticas de responsabilidade corporativa; as falhas e as oportunidades no panorama

atual relacionadas ao trabalho e às políticas de SC; e os principais influenciadores da introdução nas organizações de políticas de SC sobre trabalho.

Figura 11: Sustentabilidade corporativa e trabalho - relações encontradas no estudo bibliométrico. (elaborada pelos autores)

3.6.3 Motivações para a questão do trabalho estar relacionada a políticas de responsabilidade corporativa

A temática do trabalho é incluída dentro do discurso de sustentabilidade corporativa por diferentes motivações. 5 motivações principais foram extraídas a partir dos 60 artigos relacionados a essa questão: interesse efetivo nos trabalhadores (19 artigos); aumento do desempenho da organização (20 artigos); controle das condutas e ações dos trabalhadores (6 artigos); melhorar a imagem corporativa (11 artigos); e trabalho para a sustentabilidade (22 artigos).

3.6.3.1 Interesse efetivo nos trabalhadores

Políticas de SC tem a intenção de introduzir nas organizações ações que melhorem conjuntamente aspectos ambientais, econômicos e sociais, sendo que no social, fundamentado principalmente pela visão da *teoria do stakeholder*, o trabalhador ganha um papel relevante como ator interno e suas questões se tornam mais importantes (BOLTON; KIM; O'GORMAN, 2011). Desta forma, em conjunto e além das políticas de RH, a inclusão de benefícios diretos aos trabalhadores pode ser encontrada como uma política de responsabilidade da empresa (MOON, 2007). Isso inclui: promover um maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (MOON, 2007); atenção a sua saúde e segurança (VENVERLOH, 2007); o desenvolvimento de seu caráter, de suas habilidades, de sua moralidade e de seus valores através, por exemplo, do trabalho voluntário (GRAY, 2010); e, mais genericamente, a consideração das condições de trabalho (KLANG; VIKMAN; BRATTEBØ, 2003).

No ambiente de trabalho o objetivo é maximizar o bem-estar das pessoas, envolvendo os próprios trabalhadores com uma RSC centrada no homem, promovendo relações que possam ir além da relação financeira (KIMMET, 2007), e além dos usuais objetivos de produtividade (BRYER, 2010). Em tal contexto as diretorias devem mudar o próprio jeito de agir, ou seja, alterar de uma lógica burocrática e procedural para uma lógica interpretativa, melhorando assim as relações com os empregados (LEHMAN, 2007). Tais aspectos podem ser inseridos através de sistemas de gestão que introduzem nas organizações ações de sustentabilidade não exclusivamente de tipo ambiental (KLANG; VIKMAN; BRATTEBØ, 2003; VENVERLOH, 2007), como gestão dos recursos humanos baseado no conceito de sustentabilidade (SCHLOTZHAUER, 2011) ou módulos específicos como nos atributos do ciclo de vida social (*social life cycle attribute*) (ANDREWS et al., 2009).

O interesse sobre o trabalhador é visível também quando se analisam aspectos sociais específicos da sustentabilidade. Este é o caso da discussão da questão da sustentabilidade das organizações do ponto de vista do desgaste energético do próprio trabalhador e as estratégias utilizadas pelos trabalhadores no trabalho para manter sua energia (FRITZ; LAM; SPREITZER, 2011). Tais aspectos podem ser considerados pelas empresas para ajudar os próprios trabalhadores a sustentar a própria energia no trabalho.

Segundo Manuaba (2007), a ergonomia incentiva para uma sustentabilidade global com a presença de empresas mais humanas, ou seja, mais saudáveis, seguras, confortáveis e eficientes, sendo a promoção do bem-estar no trabalho um dos objetivos das empresas no contexto do discurso sobre sustentabilidade (RANDELIN et al., 2011). A ergonomia age de forma convergente com os objetivos de sustentabilidade, minimizando o stress relacionado ao trabalho e promovendo a saúde e a segurança dos trabalhadores (JAIN; LEKA; ZWETSLOOT, 2011; METZNER; FISCHER, 2010; PURNAWATI, 2007; WREDER; KLEFSJO, 2007; WREDER, 2007). Considerar a saúde nas políticas empresariais possibilita garantir sistemas de produção sustentáveis, sendo isto definido “como a consideração conjunta de desempenho competitivo e condições de trabalho em uma perspectiva de longo prazo” (WESTGAARD; WINKEL, 2011, p. 262).

3.6.3.2 Aumento do desempenho da organização

O objetivo das empresas no mercado é maximizar o próprio retorno financeiro, sendo, em geral, a sustentabilidade econômico-financeira, a dimensão mais relevante da SC. A partir de tal visão a introdução da SC pode ser olhada como uma oportunidade para incrementar posteriormente o desempenho da organização (SARKAR, 2008). Em tal contexto, as empresas estão agindo também sobre o "recurso" humano.

Importância dos benefícios aos trabalhadores. Muitos artigos argumentam como o desempenho da organização pode melhorar ao adotar um comportamento socialmente responsável, aprimorando, por exemplo, as condições de trabalho e cuidando das questões relacionadas aos direitos humanos. Segundo Ogrin e Kralj (2009), ambientes de trabalho agradáveis e estimulantes, a promoção de atividades descontraídas, satisfação no trabalho, transparência na comunicação e satisfação na cooperação com os colegas, podem provocar uma maior motivação dos trabalhadores e um consequente aumento do desempenho da organização. Para isso, Kralj (2009) argumenta que um ‘pensamento sistêmico’ (*system thinking*) pode ser implantado criando uma cultura organizacional mais aberta e centrada na satisfação do trabalho (com um ambiente agradável e estimulante, com incentivos na cooperação e com atividades mais motivadoras) que permite chegar a excelentes performances. Segundo Pajo e Lee (2011), promover também o trabalho voluntário

no contexto da sustentabilidade corporativa pode levar a grandes vantagens na organização, criando uma identidade empresarial positiva e pró-social, com todos os benefícios relacionados de um maior altruísmo na organização, motivando e engajando os trabalhadores (GRAY, 2010; PAJO; LEE, 2011). Já Liu et al. (2010) defende que criar as condições para que os trabalhadores participem das decisões pode ajudar as empresas a motivar os trabalhadores, incentivar trabalhos em grupo, promover produtividade e inovação. Além disso, Jarventus (2007) acrescenta a possibilidade dessas ações possibilitarem, inclusive, maiores benefícios econômicos e ambientais.

Segundo Ansett (2007), introduzir a sustentabilidade corporativa pode ajudar, por exemplo, na redução de custos, aquisição de licenças de operação, geração de inovações de produto, de processo e de estratégia, e diminuição de conflitos internos e externos. Relacionado à implantação da produção limpa (como forma de ter trabalhadores mais capacitados e produtivos), Mefford (2011) identifica benefícios tais como uma maior qualidade e maior eficiência e uma conjunta redução de processos trabalhistas. Segundo Lehmann et al. (2010) a SC permite que a empresa se torne mais dinâmica e inovadora, principalmente em contextos de mudança. Enfim, no caso específico da presença de relações prejudicadas dentro das organizações, uma diretoria engajada em SC pode prevenir que o bem estar da organização e a sua sobrevivência não sejam comprometidos. (LEHMAN, 2007).

Controle das condutas e ações dos trabalhadores. Um dos possíveis resultados da introdução de SC na empresa é conseguir obter maior controle sobre os aspectos sociais, e em particular caso sobre os trabalhadores, tanto positiva quanto negativamente. Foram identificados dois tipos de controle das condutas e ações dos trabalhadores:

- Sobre os representantes dos trabalhadores. A utilização da SC (em particular em códigos de conduta e relatórios não financeiros) pode ter o objetivo de construir uma relação de confiança entre a gestão e os movimentos sindicalistas (EGELS-ZANDÉN, 2009a; JOHANSEN, 2010).

- Sobre o comportamento dos trabalhadores. Foram encontrados alguns casos. A promoção da saúde (proposta no RSC) pode estar intimamente ligada a uma ideia de controle das condutas e ações dos trabalhadores, que molda as atitudes e os comportamentos dos empregados de acordo com as normas e valores

da empresa (HOLMQVIST, 2009). Políticas de SC podem ajudar os trabalhadores a ter uma atitude mais positiva com relação, por exemplo, a mudanças adversas como na ocorrência de *downsizing* e demissões dos trabalhadores (SVENSEN; NESET; ERIKSEN, 2007). Códigos de conduta (com princípios da ILO considerados apenas em uma situação marginal) são necessários à empresa para assegurar a aplicação de princípios favoráveis a ela e para proteger os seus ativos, garantindo que o conhecimento dos trabalhadores seja totalmente incorporado pela empresa (BÉTHOUX; DIDRY; MIAS, 2007). Além disso, num caso de reestruturação permanente (*permanent restructuring*), a introdução do RSC de forma de “cima para baixo” (*top-down*) representou uma ferramenta criada *ad hoc* para incrementar a posição dominante dos gerentes em impor a própria vontade sobre os outros atores (BONVIN, 2007).

3.6.3.3 Melhorar a imagem corporativa

Mesmo sendo possível relacionar com o aumento do desempenho da organização, ser uma empresa sustentável permite que a mesma possa receber uma maior aprovação pelos seus stakeholders, alcançando com maior facilidade seus objetivos econômicos. Quando se discute este aspecto, dois foram os grupos de artigos encontrados.

Preocupação com a imagem da empresa para os trabalhadores (potenciais e atuais). Políticas de SC tem impacto positivo, sobretudo sobre a atração e retenção dos melhores trabalhadores (ANSETT, 2007; DOH; STUMPF; TYMON, 2011; LIU; LISTON-HEYES; KO, 2010; MOON, 2007; SMITH; LANGFORD, 2011). As empresas estão cada vez mais cientes que nas escolhas do próprio emprego, as pessoas, particularmente aquelas com um nível educacional mais elevado (de pós-graduação, por exemplo), consideram relevante a reputação da empresa, incluindo a sua responsabilidade social e o envolvimento delas em suas próprias comunidades (MOON, 2007).

Preocupação com a imagem da empresa para a comunidade externa (sobretudo clientes). Neste caso, existem três possibilidades:

- Vantagem competitiva. Quando marcas internacionais foram motivadas a adotar políticas de RSC pelas pressões externas dos consumidores ou de

movimentos organizados, estas conseguiram se distanciar de um histórico de irresponsabilidade e ganhar preferência na compra por consumidores que estão se tomando mais cientes. Em geral os trabalhadores se beneficiam desta situação (ANSETT, 2007; BENNETT; LAGOS, 2007; DOOREY, 2011). Além disso, uma postura mais proativa dos trabalhadores, causada pelo aumento da satisfação deles devido à introdução de políticas efetivas de RSC e a uma maior participação das decisões de RSC da organização, permite que as empresas ganhem legitimidade e consigam sustentar com maior força a identidade de "boa empresa" (BOLTON; KIM; O'GORMAN, 2011; LIU; LISTON-HEYES; KO, 2010; MOON, 2007).

- "Irresponsabilidade Corporativa". Empresas podem desenvolver programas de RSC com o objetivo de esconder dos próprios clientes os custos ambientais reais do próprio negócio e de saúde. Nesses casos, os projetos de RSC provocam benefícios bem limitados que permitem a tais empresas continuar essencialmente com as práticas tradicionais (OTAÑEZ; GLANTZ, 2011). Por outro lado, quando ações de RSC são introduzidas pela empresa para obter aprovação do mercado, torna-se difícil convencer os trabalhadores do valor e da autenticidade de tal alinhamento social (YANG; MALONE, 2008).

- Moldar o significado de empresa responsável. Em casos de impactos adversos sobre os trabalhadores, como a demissão, exercitar ações associadas à RSC (por exemplo, através de treinamentos para os demitidos, dando suporte para encontrar um novo trabalho) pode ajudar as organizações a reforçar a posição de empresa socialmente responsável. Diferentemente do proposto pela teoria do stakeholder, as empresas agem a partir de uma posição privilegiada, influenciando, moldando e transformando as intenções dos próprios stakeholders, criando uma rede de atores fiel à definição da própria empresa do que significa ser socialmente responsável (BERGSTROM; DIEDRICH, 2011).

3.6.3.4 Trabalho para a sustentabilidade

Introduzir a sustentabilidade nas empresas pode significar que os trabalhadores precisam mudar o próprio trabalho ou o próprio jeito de trabalhar. Foram identificados alguns pontos:

Importância dos trabalhadores na implementação da sustentabilidade (que seja só ambiental ou global). Não pode haver sustentabilidade (e management systems adequados) sem ter trabalhadores que a apoiam (WINTER; BURN, 2010). Na implementação de processos organizacionais de RSC, o envolvimento crescente dos trabalhadores pode ser um fator vital de sucesso (BOLTON; KIM; O'GORMAN, 2011; ZORPAS, 2010).

Introduzir SC pode causar trabalhos adicionais. Quando Management Systems são introduzidos especificamente para melhorar aspectos ambientais, o papel dos trabalhadores é fazer esforços significativos para desenvolver as práticas necessárias para que estes programas permeiem todos os processos da empresa (FRICKE, 2009; VAN CALKER et al., 2007). Um caso parecido de tais indicadores pode resultar, porém, em trabalhos adicionais para os trabalhadores (OGRIN; KRALJ, 2009).

Mudança do trabalho para apoiar sustentabilidade ambiental. O ambiente de trabalho, os trabalhadores, o trabalho e o estilo de vida vão mudar no futuro a partir do movimento em direção de uma maior sustentabilidade (sobretudo ambiental) das empresas. Os trabalhadores trabalharão de forma mais ampla, em diferentes ambientes e para diferentes objetivos (TOMLINSON, 2010).

Novas competências exigidas do trabalhador. Os trabalhadores devem se tornar inovadores na maneira de desenvolver e fabricar produtos, oferecer serviços e realizar negócios (ARNAUD; WILLIAMS, 2010; VAVIK; KEITSCH, 2010; ZORPAS, 2010). Eles têm que aumentar as suas competências e habilidades (MCMAHON; BHAMRA, 2012); mudar os hábitos, os conhecimentos, as atitudes e as normas sociais (WINTER; BURN, 2010), e aumentar a cooperação entre eles facilitando a adoção de princípios de proteção e preservação ambiental (AKIYAMA, 2010). Além disso, as empresas devem treinar os trabalhadores mudando a cultura empresarial para que eles sejam mais participativos (JARVENTUS, 2007).

Criação de novos tipos de trabalho (ou modificação do escopo de alguns). Um maior engajamento em sustentabilidade (sobretudo ambiental) cria novos tipos de trabalho ou modifica algum já existente. Na seleção de artigos considerados, foi encontrado o caso do serviço social (*social work*). Esta, antes do advento da sustentabilidade corporativa era a maneira como as organizações tratavam da questão da responsabilidade social, sem que provocasse mudanças

estruturais. Uma das principais razões para o fracasso do serviço social nas empresas foi devido a não adição de valor ("lucro") para as corporações (SARKAR, 2008). Tal problema foi resolvido com a introdução do RSC, utilizado pelas empresas como uma estratégia corporativa para ganhar reputação, reduzir as pressões de organizações da sociedade civil e conter as barreiras à entrada de outros em um mercado mundial em desenvolvimento, provocando, como resultado, uma mudança no seu trabalho (SARKAR, 2008). Hoje o serviço social pode ter ainda um papel importante, sendo questionável o envolvimento deles em políticas de sustentabilidade corporativa (BOEHM, 2009). O serviço social, por causa das características da própria profissão (interdisciplinar), tem a possibilidade de buscar mais "justiça ambiental e social". Isso requer uma nova atuação no trabalho desse trabalhador, devendo conectar preocupações ecológicas, direitos humanos e justiça, à qualidade da vida humana, e às questões de paz, guerra e desastres naturais (SCHMITZ et al., 2012). Norton (2011) identifica a necessidade desse trabalhador considerar conjuntamente tanto a perspectiva social quanto a ambiental uma vez que ambos tratam de justiça e relações. Os trabalhadores sociais podem ter o papel de facilitadores (em programa de treinamento multi-stakeholder no local de trabalho) na implementação dos códigos corporativos (relacionados com direitos trabalhistas) e, conseqüentemente, na melhoria do bem-estar dos trabalhadores (NGAI; ANGELINA, 2011).

Trabalhadores ajudam na concepção de políticas de SC. A motivação dos trabalhadores é uma das causas principais da introdução de políticas de responsabilidade social, sendo que não existe RSC eficiente e autêntico sem considerar os trabalhadores (LIGETI; ORAVECZ, 2009). A participação deles, considerada essencial na implementação de políticas de RSC, pode ser levada em consideração no conselho da corporação através dos sindicatos e do departamento de RH (PREUSS; HAUNSCHILD; MATTEN, 2009) (HUSE; NIELSEN; HAGEN, 2009). O envolvimento destes atores sociais, desde as fases iniciais de tais iniciativas, pode levar a grandes vantagens: de um lado eles podem permitir que as iniciativas alcancem um maior grau de sustentabilidade (LEVITT, 2007), e, do outro, eles podem moldar o significado, a interpretação e a implementação do RSC, uma vez que é um conceito ainda emergente e não totalmente formado (PREUSS; HAUNSCHILD; MATTEN, 2009). Antes, porém, de serem capazes de desempenhar

um papel ativo na RSC, eles devem ganhar legitimidade interna na empresa (PREUSS; HAUNSCHILD; MATTEN, 2009).

4.2.2- Falhas e oportunidades

Políticas de sustentabilidade corporativa nem sempre são efetivas sobre as questões relacionadas aos trabalhadores, apresentando várias falhas e/ou oportunidades. Nos 37 artigos encontrados neste bloco, foram encontradas as seguintes falhas e/ou oportunidades:

Tutela das **classes de trabalhadores mais vulneráveis**. A atual desregulamentação do mercado do trabalho, sobretudo no nível das cadeias de suprimentos internacionais (*international supply chain*), está prejudicando principalmente as categorias da força de trabalho mais vulneráveis, especialmente os trabalhadores do sexo feminino (PEARSON, 2007; PRIETO-CARRÓN, 2008), os informais (BARRIENTOS, 2008) e os estrangeiros (CRINIS, 2010). É aconselhado que a sociedade e as corporações que utilizam tais trabalhadores estendam as tutelas também a estas categorias.

Aplicações unidimensionais da sustentabilidade podem ter efeitos negativos sobre os trabalhadores. Quando as empresas focam em uma atuação mais verde, é possível que os indicadores de saúde e segurança no trabalho e as condições de trabalho piorem ou não sejam considerados, como acontece nos casos dos “prédios verdes” (*green building*) (RAJENDRAN; GAMBATESE; BEHM, 2009), da produção orgânica de algodão (BITZER; GLASBERGEN, 2010), da desmontagem de veículos (KAZMIERCZAK et al., 2005) e da agricultura mais sustentável (PILGERAM, 2011; TRAUGER, 2007) ou agricultura local (CROSS et al., 2009). Existem também casos de profissionais em que o trabalho está relacionado com a obtenção de uma maior sustentabilidade ambiental, mas que não ganham nenhum status social ou reconhecimento pela sociedade, recebendo só impactos negativos para a saúde deles e para o ambiente de trabalho, como os catadores de rua (DEB; WELLING, 2010) e trabalhadores relacionados à gestão de resíduos e reciclagem (KLANG; VIKMAN; BRATTEBØ, 2003). O mesmo pode acontecer se o foco for exclusivo na sustentabilidade financeira. Casos de reestruturação financeira podem levar a uma diminuição de benefícios aos empregados, congelamento de

salários, aumento das horas de trabalho, utilização de trabalhadores em tempo parcial, ampliação das tarefas de trabalho, encorajamento à aposentadoria para os funcionários mais velhos e cooperação com outras agências para compartilhar empregados (BUEHLER; PUCHER, 2011), criando externalidades negativas até para os trabalhadores externos e da comunidade local (DEMARIA, 2010). Enfim, há um risco semelhante quando as empresas focam somente em determinados aspectos da sustentabilidade social (KIRA; EIJNATTEN, 2008), pois a decisão de garantir a melhoria de questões relacionadas aos aspectos sociais pode, por exemplo, provocar um aumento na carga de trabalho nos trabalhadores envolvidos (VAN CALKER et al., 2007).

Existem **problemas de governança transnacional** que devem ser resolvidos. No contexto das cadeias de suprimentos internacionais existe um problema da governança transnacional dos direitos dos trabalhadores (*Transnational Governance of Workers' Rights*). Devido ao surgimento de empresas transnacionais, atualmente não é mais tão eficaz ter negociações coletivas e acordos industriais entre empresas e sindicatos, no contexto específico de cada governo nacional e da *hard-law* baseada na regulamentação do trabalho internacional (TSOGAS, 2012). A governança das relações de trabalho está se enfraquecendo em favor de tais corporações (EGELS-ZANDÉN, 2009b). Segundo Tsogas (2012), as outras estratégias além da regulamentação (*hard-laws*), tais como os acordos e pactos (*soft regulamentary approach*) e a RSC, ainda são ambíguas e devem superar muitos desafios para se tornarem eficazes. Para obter melhorias consolidadas, é necessário que empresas multinacionais, juntamente com os governos do país anfitrião, as associações industriais, os sindicatos, as ONGs e as empresas locais, melhorem o ambiente institucional de cada mercado emergente, incluindo o enquadramento jurídico e a ética (TAN, 2009; TSOGAS, 2012).

Necessidade de considerar os aspectos culturais e as estratégias empresariais. Melhorar aspectos relacionados ao trabalho implica também em conhecer os aspectos sociais de cada cultura (VACHON, 2010), e as estratégias de cada empresa, que as diferem (PARK; DICKSON, 2008).

Políticas de saúde e segurança devem ser melhoradas. Uma das lacunas encontradas nas políticas de RSC inerentes à melhoria das condições dos trabalhadores é o aprofundamento da ligação entre RSC (que é estratégico) e

gestão dos riscos psicossociais (JAIN; LEKA; ZWETSLOOT, 2011), saúde e garantia de emprego (SARKIS; HELMS; HERVANI, 2010).

Fraqueza dos instrumentos empresariais para sustentabilidade do trabalho. A introdução de políticas de RSC, sobretudo aquelas relacionadas ao trabalho, no contexto da cadeia internacional de suprimentos mostrou alguns claros limites (FRYNAS, 2008). Lund-Thomsen (2008), desfazendo alguns mitos, argumenta que políticas de RSC não são muito difundidas nos países em desenvolvimento, e poucas empresas globais de suprimentos e seus fornecedores se engajam e as põem como prioridade. Além disso, não é verdadeiro afirmar que se os fornecedores de países em desenvolvimento cumprem os códigos de conduta, significa que pretendem melhorar as condições de trabalho ou reduzir a poluição ambiental. Enfim, ações de auditoria e a exclusão de fornecedores que não cumprem políticas de RSC nem sempre ajudam a melhorar as condições dos trabalhadores e o respeito ao Meio Ambiente. Também Frynas (2008) introduz quatro principais críticas em direção da RSC: falta de evidências empíricas; presença de limitações analíticas; restrições de casos de negócio na sua implementação; e questões de governança não resolvidas.

Um aspecto importante a ser considerado que limita a eficácia de políticas de RSC (incluindo especialmente os códigos de conduta) é a sua visão *top-down* e unilateral (BÉTHOUX; DIDRY; MIAS, 2007; EGELS-ZANDÉN, 2009a; JOHANSEN, 2010; MERK, 2009). Além da crítica à voluntariedade de tais programas que constituem em si já uma limitação estrutural (BLOWFIELD; DOLAN, 2010, 2008), há um hiato entre as intenções éticas (principalmente impostas pela cultura ocidental) e as realidades e as necessidades dos beneficiários (no caso, para seus trabalhadores). Uma crítica particular é direcionada aos indicadores, os quais não foram definidos em teoria ou em prática e ainda são desconexos entre si (KLEINE; VON HAUFF, 2009). Para os trabalhadores, os acordos institucionais estabelecidos no ambiente de trabalho são mais importantes e eficazes do que os relatórios não financeiros (como os de sustentabilidade) como forma para exigir, receber e desenvolver prestação de contas de assuntos organizacionais (JOHANSEN, 2010; TURKER, 2009).

Uma das chaves para a eficácia do RSC como um instrumento de regulação do mercado de trabalho é estender o poder de negociação a todos os stakeholders

da empresa, entre os quais, um deles a ser considerado, são os trabalhadores. Eles podem enriquecer tais políticas (LUND, 2004), e ser fator crítico para que estas últimas sejam efetivamente implementadas (BONVIN, 2007; LIGETI; ORAVECZ, 2009).

3.6.3.5 Discussão sobre os atores influenciadores

As empresas podem decidir pela introdução de ações de SC partindo de políticas internas, mas também partindo de influência externas de algum stakeholder. Foram encontrados 14 artigos neste bloco. Partindo de uma visão geral, Park-Poaps and Rees (2010) estudam quatro tipos de stakeholders e os impactos deles em proporcionar condições de trabalho justas. As forças regulatórias, através, por exemplo, das leis nacionais, não resultaram numa variável significativa na melhoria das condições de trabalho.

Entrando em detalhe, foram encontradas algumas contribuições sobre 3 grupos de atores:

- **Rede transnacional, ONG e sindicatos.** Discutindo três tipologias de monitoramento das condições e dos direitos de trabalho nos países em desenvolvimento, Wells (2007) apresenta as grandes falhas e as limitações estruturais na regulamentação centrada em recomendações de ONGs (*soft Law*). Mesmo assim, considerar a economia política do trabalho compreendendo as lutas laborais no seu contexto político e histórico, é necessário para que ações de sindicatos, ONGs e de intervenções corporativas possam ser bem sucedidas (NEVE, 2008). Como as empresas aproveitaram a ampliação espacial de possibilidade de fornecimento e de externalização da produção (que minaram as estratégias tradicionais que o trabalho tem usado para se proteger contra a exploração), também poderia existir a grande possibilidade para os trabalhadores alcançarem os próprios direitos na ampliação de sua luta num nível mais amplo (no espaço), e até internacional (MERK, 2009). Projetos transnacionais coordenados podem ter grande potencialidade de mudança nas condições de trabalho de grupos inteiros de trabalhadores, como a defesa dos direitos das mulheres (HALE; WILLS, 2007). Embora tenha um incentivo à rede transnacional, não se deve introduzir ações que sejam de tipo *top-down*. Considerando necessária a presença de pressões externas para melhores padrões de trabalho, deve-se também considerar a independência e a centralidade de instituições locais do setor e de ações coletivas

locais na implementação de políticas de RSC, particularmente em cadeias de suprimento menos visíveis e com marcas pouco conhecidas internacionalmente (LUND-THOMSEN; NADVI, 2010).

- **Responsabilidade perante o comportamento dos fornecedores.** Quando se discute a cadeia internacional de suprimentos, um dos assuntos emergentes é a definição da responsabilidade corporativa das multinacionais para os atos de seus parceiros (MARES, 2010). Há equivocados incentivos econômicos para os fornecedores internacionais diminuírem o cumprimento dos códigos de RSC sobre o trabalho, mantendo, entretanto, uma aparência de cumprimento. Os próprios trabalhadores têm incentivos econômicos e um sistema de punição que os impulsiona a conviver com tais práticas (EGELS-ZANDÉN, 2007). Algumas soluções são: estabelecer o respeito de códigos de conduta como exigência mínima na decisão de compra; construir relações mais estreitas com fornecedores; e alterar o monitoramento de fornecedores, incrementando a participação dos empregados em acompanhar os códigos de conduta (EGELS-ZANDÉN, 2007). Para Boyd, Spekman, Kamauff and Werhane (2007) iniciativas de RSC não devem ser impostas à própria cadeia de suprimentos e controladas através de grandes monitoramentos. Confiança e transparência devem ser construídas para aumentar a adesão dos fornecedores e para não prejudicar as relações comprador-fornecedor. Custos de melhoria dos padrões de trabalho entre os atores principais da cadeia de suprimento global devem ser compartilhados para impedir o aparecimento de casos perversos. Se os custos não são compartilhados, pode acontecer casos em que fornecedores sem poder de barganha sejam forçados a impor aos próprios trabalhadores mais trabalhos num ritmo mais elevado com pagamentos inferiores, com o intuito de gerar maior margem de lucro (YU, 2008). Como já discutido no nível macro (VACHON, 2010), o aspecto cultural deve ser também considerado. Empresas com controle de estoque, diferenciação de imagem e ênfases no desenvolvimento de produtos estratégicos, foram mais engajadas em ter parcerias com as empresas e políticas de RSC bem desenvolvidas, enquanto as empresas com uma ênfase de baixo preço foram menos engajadas em relações de parceria (PARK; DICKSON, 2008).

- **Mídia.** Islam (2010) demonstra que as empresas multinacionais com cadeias de fornecimento ligadas a países em desenvolvimento produzem maiores impactos positivos sociais, ao responderem à atenção adversa da mídia, especialmente em

relação à questões que atraem a maior atenção negativa da mídia, como, por exemplo, as condições precárias de trabalho.

- **Influenciadores internos as empresas.** Internamente as organizações podem ter pessoas e departamentos que podem motivar para a introdução de princípios de sustentabilidade nas políticas empresariais. Este pode ser o caso dos envolvidos com a ergonomia, ao auxiliar as políticas de sustentabilidade ajudando em reverter a situação atual caracterizada por desigualdade mundial (SCOTT, 2008).

3.6.4 Trabalho, Sustentabilidade e Ergonomia

A atuação da ergonomia nas empresas no contexto da sustentabilidade corporativa pode contribuir para o aumento do desempenho da organização. Um estudo relacionado com ergonomia (METZNER; FISCHER, 2010) destacou como uma maior consideração das opiniões dos trabalhadores, no planejamento e implementação de projetos relacionados com RSC, pode contribuir para um melhor desempenho da organização. Além disso, um dos benefícios que a aplicação da ergonomia em políticas de sustentabilidade pode trazer é relacionado à redução considerável dos custos com saúde e retenção de trabalhadores altamente qualificados (GENAIDY; RINDER; et al., 2009). A sustentabilidade do negócio também está relacionada com ergonomia, já que a performance humana é um fator crítico para melhorar e manter a saúde corporativa (GENAIDY et al., 2010; GENAIDY; SEQUEIRA; et al., 2009). Outros artigos relacionados à ergonomia, discutidos na seção anterior, incluem, além do efetivo interesse no trabalhador, também o aumento do desempenho da empresa como motivador da inclusão de um cuidado sobre os trabalhadores em políticas de sustentabilidade corporativa (MANUABA, 2007; METZNER; FISCHER, 2010; PURNAWATI, 2007; RANDELIN et al., 2011; WESTGAARD; WINKEL, 2011; WREDER; KLEFSJÖ, 2007; WREDER, 2007).

Além disso, a análise estruturada dos textos e dos lugares em que a ergonomia foi encontrada podem permitir a definição de 4 possíveis campos de sua atuação dentro do discurso da sustentabilidade relacionado ao trabalho:

- Influenciador ativo dentro da organização por questões de melhoria no trabalho: tendo como campo de atuação as empresas, a ergonomia pode se configurar como uma disciplina proativa na introdução e discussão de políticas de sustentabilidade relacionadas a trabalho. A ergonomia não atua somente para resolver problemas específicos em situações delimitadas, mas pode ser utilizada como ferramenta organizativa para alcançar em toda a organização os objetivos apresentados no item anterior. A macroergonomia, em particular, engloba aspectos mais amplos, partindo da ideia de que mudanças em aspectos organizacionais, sobretudo no nível estratégico, desencadeiam um forte impacto também nas situações específicas de trabalho (ZINK, 2000). Com as palavras de Hendrick (1991) e Hendrick and Kleiner (2001) a macroergonomia é definida como uma abordagem sociotécnica de cima para baixo para a concepção de sistemas de trabalho em que as interfaces de microssistema estejam alinhadas com interfaces de macrossistemas. O campo de atuação é no projeto e na otimização dos sistemas de trabalho focando na interação entre organização, tecnologia e sistemas de trabalho (KLEINER, 2004). Aplicações de macroergonomia podem ser de diferentes tipos, como introduzir mapeamento cognitivo (VILLAGE; SALUSTRI; NEUMANN, 2013), comitê de ergonomia (ACOSTA; MORALES, 2008; TORMA-KRAJEWSKI et al., 2007), programas de intervenção (HERRERA; HUATUCO, 2011), etc. Considerando que seus objetivos sejam alinhados com os da dimensão social da sustentabilidade sobre o trabalho nas organizações, ações de macroergonomia (através dos diferentes tipos de aplicações), desenvolvidas em estrito contato com a cúpula estratégica das organizações podem alinhar objetivos estratégicos da organização com aqueles da ergonomia e, em consequência, com aqueles de sustentabilidade. A participação dos trabalhadores pode ser um ponto de força para que as questões vivenciadas por eles possam ser incorporadas no processo de tomada de decisão e na definição de políticas de sustentabilidade dirigidas a eles. Neste ponto cabe ressaltar que, ainda, essa disciplina pode contribuir através da aplicação da ergonomia participativa, uma vez que, incluída na perspectiva da macroergonomia, a mesma incorpora a preocupação de que os trabalhadores sejam envolvidos para que sejam coprodutores das soluções (HENDRICK; KLEINER, 2001). Além de permitir que as empresas alcancem os objetivos desejados a partir dos conhecimentos e do poder dos trabalhadores (WILSON; HAINES, 1997), eles podem ser considerados como agentes de melhoria das condições de trabalho (ZALK,

2001). Com tais fundamentos, a Macroergonomia e a ergonomia participativa, se aplicadas a nível estratégico, poderiam contribuir pro-ativamente para ajudar a empresa a alcançar reais objetivos de sustentabilidade. Cabe ressaltar que os benefícios de envolver a ergonomia em estratégias corporativa de sustentabilidade poderiam ser recíprocos (Zink and Fischer, 2013). Do lado da ergonomia seria possível ultrapassar algumas limitações encontradas por alguns autores, como a contínua necessidade de ter suporte e envolvimento da gestão (DRIESSEN et al., 2010) e a necessidade de convencer ou "vender" melhorias ergonômicas através de promessas de redução de acidentes de estudos de custo x benefício (GOGGINS; SPIELHOLZ; NOTHSTEIN, 2008).

- Aumento integrado do desempenho da organização e do bem estar dos trabalhadores: mesmo com diversas definições sobre a ergonomia (WOGALTER; HANCOCK; DEMPSEY, 1998), muitas vezes se sobrepondo (WILSON, 2000), alguns aspectos são mais enfatizados, sendo a ergonomia considerada um campo multidisciplinar da ciência (WESTGAARD; WINKEL, 1997), que busca o conhecimento das características humanas para o design de sistemas (PARSONS, 2000), focando os sistemas homem-máquina (BEEVIS; SLADE, 2003), analisando diversas demandas ou especializações como as físicas, cognitivas e organizacionais (KARWOWSKI, 2005), considerando aspectos humanos, físicos e psicológicos (DUL; NEUMANN, 2009), de forma a viabilizar um uso humano produtivo, seguro, confortável e efetivo (CHAPANIS, 1995) em uma abordagem holística (WILSON, 2013). Em particular, a IEA define Ergonomia (ou fatores humanos) como sendo “a disciplina científica relacionada com a compreensão das interações entre seres humanos e outros elementos de um sistema, e a profissão que aplica princípios teóricos, dados e métodos para projetar, a fim de otimizar o bem-estar humano e o desempenho geral do sistema ” (IEA_COUNCIL, 2000). Portanto, faz-se necessário alcançar resultados positivos em duas principais esferas (DANIELLOU, 2004; FALZON, 2004): uma centrada na organização e no seu desempenho (produtividade, eficiência, confiabilidade, qualidade, etc.), e outra centrada nas pessoas (segurança, saúde, conforto, facilidade de uso, bem estar, etc.). São dois objetivos em tensão entre si, sendo papel da ergonomia equilibrá-los, uma vez que situar somente a produtividade (e a eficiência) como objetivo principal pode causar

impactos negativos na outra esfera (IIDA, 1990). Dessa forma, a ergonomia se coloca como uma disciplina vital para o aumento integrado do desempenho da organização e do bem estar dos trabalhadores em uma perspectiva de sustentabilidade corporativa, principalmente ao considerarmos que o sistema produtivo (subsistema) deve garantir a sustentabilidade geral do sistema maior (FISCHER; ZINK, 2012). Mesmo em situações de sustentabilidade corporativa parcial (econômica), a consideração das questões do trabalho leva a situações ganha-ganha, uma vez que melhores condições para os trabalhadores proporcionam benefícios econômicos posteriores (DUL; NEUMANN, 2009; HENDRICK, 2003; IIDA, 1990). Mas, como mencionam Haslea et al. (2012), devido à existência de uma cadeia de suprimentos globalizada, torna-se muito difícil implementar o que já é reconhecido no âmbito da ergonomia, ou seja, proteger os trabalhadores de riscos ocupacionais e ter o direito de vivenciar o bem estar no trabalho.

Em particular, a ergonomia da atividade (DANIELLOU; RABARDEL, 2005; DANIELLOU, 2005), por meio da análise ergonômica do trabalho (GUÉRIN et al., 2001; WISNER, 1995a, 1995b), vai ao encontro desse duplo objetivo (organização e pessoas), considerando a saúde em um sentido mais amplo como um processo dinâmico (DEJOURS, 1986). Como contribuição para a sustentabilidade corporativa, os conceitos da ergonomia da atividade, principalmente por considerar a atividade humana de trabalho um dos pilares fundamentais de qualquer projeto, em especial aqueles com enfoque de sustentabilidade, fazem possível que o trabalho (no sentido da ação) não seja uma variável de ajustamento para ser considerada quando praticamente tudo já está definido (GUÉRIN et al., 2001; HUBAULT, 2005; NOULIN, 1992; TERSSAC; MAGGI, 2004).

- Suporte para considerar as mudanças e as novas necessidades no trabalho devido a sustentabilidade: introduzir diretrizes de sustentabilidade nas organizações, especialmente ambientais, implica em mudança de processos (de bens ou de serviço) e, conseqüentemente, no trabalho (HORBERRY; BURGESS-LIMERICK; FULLER, 2013). Nesse sentido, para a ergonomia da atividade, o trabalho é o protagonista da produção (SZNELWAR, 2013), sendo esse um elemento essencial a ser considerado na análise do processo produtivo segundo uma perspectiva de sustentabilidade em que novos processos são criados ou adequados para uma melhor performance ambiental (ex.: redução do consumo de

recursos ou a minimização de resíduos, etc.). Faz-se necessário uma nova forma de mensurar o trabalho (HUBAULT, 2004), podendo, inclusive, torná-la mais complexa pela introdução de novas tecnologias (RASMUSSEN, 2000) como, por exemplo, as verdes. Independentemente das características que serão otimizadas, e por mais automatizado que seja o novo processo, sempre haverá um novo trabalho a ser realizado, com um novo conteúdo, desafios e restrições, em que o trabalhador precisa dar conta, precisa doar de si para fazer acontecer. No caso, não somente do ponto de vista físico, gerando mais ou menos movimentos e esforços, mas também do ponto de vista cognitivo, uma vez que novas informações necessitarão ser consideradas nas tomadas de decisão para o processo produtivo acontecer com a eficiência e eficácia esperada (MARMARAS; KONTOGIANNIS, 2001; MARMARAS; PAVARD, 1999), exigindo, inclusive, novas competências (MONTMOLLIN, 1990). Verifica-se, então, a importância de considerá-lo (o trabalhador) como agente, como protagonista da ação (SZNELWAR, 2013). Assim, considerar se há algum impacto para os trabalhadores devido ao processo ambientalmente ou economicamente sustentável e o que o trabalhador tem que fazer para tornar este processo possível é de extrema importância para uma condição de sustentabilidade corporativa, sendo essa análise muito beneficiada pelas contribuições da ergonomia (HANSON, 2013; RYAN; WILSON, 2013) – mesmo em situações de sustentabilidade ambiental (THATCHER, 2013), o que poderia possibilitar uma abordagem mais ampla do conceito sustentabilidade (ZINK; FISCHER, 2013).

- Definição do conceito de trabalho em um contexto de sustentabilidade:

Fazer evoluir as condições de trabalho para que elas sejam adequáveis aos sujeitos ao longo de sua vida é tanto uma questão da sustentabilidade quanto da ergonomia. Faz-se necessário enfrentar as causas das questões mais preponderantes, evitando ações mitigatórias, sendo claro que programas de saúde e bem-estar são necessários e positivos, como, por exemplo, o incentivo a prática de exercícios físicos (BRIDGER; BRASHER; BENNETT, 2013), mas é necessário identificar aspectos diretamente relacionados ao conteúdo trabalho, que também devem ser contemplados nesses programas, já que se considera questionável até que ponto essas ações se encaixam na proposta da ergonomia.

O mesmo se faz necessário para as questões do trabalho e trabalhadores, em que desempenho organizacional deve conviver equilibradamente com a saúde e o

bem-estar dos trabalhadores em um sentido mais amplo (DUL et al., 2012). Além das demandas de ordem física, relacionadas a distúrbios e patologias do corpo, há também demandas de ordem psíquica, onde o conteúdo da tarefa, a definição dos ritmos produtivos, a divisão das tarefas, as metas a serem atingidas, entre outros aspectos organizacionais também são preponderantes, principalmente para a construção da saúde. Poderíamos incluir, inclusive, o impacto do ambiente de trabalho para a criatividade (LUKERSMITH; BURGESS-LIMERICK, 2013). No ambiente corporativo, por exemplo, apesar das características ambientais serem menos inadequadas (temperatura, ruído, antropometria e biomecânica), há uma população que adoece cada vez mais por transtornos mentais (HARNOIS; GABRIEL, 2000; HOUTMAN; KOMPIER, 2011). Não obstante, nesses mesmos ambientes há também o caso de transtornos de ordem física, manifestados no corpo, em que a causa da patologia não é física.

A saúde está relacionada com exigências cognitivas (FALZON, 2004; HOLLNAGEL, 1997; MONTMOLLIN, 1990) ou, até mesmo, restrições de âmbito organizacional (WESTGAARD; WINKEL, 2011). Esse ponto torna-se um desafio para a ergonomia dar luz para a obtenção dos reais constrangimentos, uma vez que essas relações são cada vez mais de ordem qualitativa e sutil (ex.: uma redução de absenteísmo pode não ser positiva (KLEINE; VON HAUFF, 2009). Não bastasse isso, há o desafio de mensurar o custo benefício da ação em ergonomia (BEEVIS; SLADE, 2003), principalmente nesse contexto. Muitos desses elementos são em geral invisíveis e, conseqüentemente, não são considerados pela gestão, sendo tratados como externalidades (HUBAULT; TERTRE, 2008). Somado a isso o fato de que a definição dos critérios para uma sustentabilidade social ainda não está fechada (HUBAULT; TERTRE, 2008), fica mais evidente a complexidade e a necessidade de uma visão mais ampla sobre saúde e qualidade de vida (DEKKER; HANCOCK; WILKIN, 2013). A ergonomia pode prover subsídios para questões da dimensão social interna da sustentabilidade corporativa, principalmente as ligadas às decisões que impactam a organização do trabalho (ex.: divisão das tarefas, conteúdo, ritmo, metas, avaliação), identificando tanto os indutores para uma visão integrada entre desempenho e saúde em uma perspectiva de longo prazo, indo além de questões legais e beneficiando tanto a gestão, quanto os trabalhadores e, conseqüentemente, a sociedade (ZINK, 2006). Dentro de uma perspectiva de

concepção de sistemas sustentáveis de trabalho (ZINK, 2013), uma realidade de trabalho em uma perspectiva de sustentabilidade deve reconhecer e evitar as pressões e restrições que prejudicam a saúde (física e mental) de uma equipe, de uma área ou até mesmo de uma organização. Com relação à saúde mental, as contribuições mais recentes da psicodinâmica do trabalho têm trazido novos conceitos e perspectivas de ação no que diz respeito a melhorias na organização do trabalho (DEJOURS, 2012; LANCMAN; UCHIDA; SZNELWAR, 2007).

3.7 Análise do referencial teórico

Na análise do referencial teórico do tema sustentabilidade, os seguintes temas serão abordados de forma separada e com as seguintes compreensões:

Quais são os conceitos que balizam a sustentabilidade?

Interpretações e Considerações: Sustentabilidade ainda é um tema considerado com referencial teórico em construção, o que dá margem para diversas definições, interpretações e, ainda, para o uso de termos diferentes para representar elementos semelhantes. Não é objetivo desse trabalho discutir essas divergências, porém não é possível ignorá-las. Cabe ressaltar a dificuldade de se estabelecer constructos fundamentados em estudos consolidados, surgindo múltiplas definições e interpretações. Assim como o termo sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, a incorporação de seus princípios e conceitos nas organizações, também apresenta múltiplas interpretações. Não bastasse a polissemia, há também o uso de sinônimos para sustentabilidade corporativa – desenvolvimento sustentável no nível da organização, desenvolvimento sustentável no nível do negócio (DYLLICK; HOCKERTS, 2002), empresa sustentável (*sustainable enterprise*), negócios sustentáveis (*sustainable business*), sustentabilidade empresarial (HART; MILSTEIN, 2004, p. 77).

Quando se discute sobre sustentabilidade em âmbito acadêmico, vários são os conceitos associados. Analisando somente suas definições, por exemplo, estas podem ser encontradas em grandes quantidades (LÉLÉ, 1991), sendo muitas vezes contraditórias e raramente comparáveis entre si (DALE, 2001; LIVINGSTON, 1994), o que torna esse termo polissêmico. Saindo da definição da temática de

sustentabilidade num nível mais geral, uma primeira separação conceitual possível é a distinção entre desenvolvimento sustentável (DS) e sustentabilidade corporativa (SC). Estas duas temáticas são amplas, incluindo em ambas alguns conceitos de suporte como, por exemplo, o tripé da sustentabilidade (TBL). A responsabilidade social corporativa e a teoria do stakeholder são outros conceitos importantes, fortemente relacionados à sustentabilidade corporativa.

Em geral, desenvolvimento sustentável se refere aos discursos da comunidade global sobre o desenvolvimento da humanidade. Neste contexto, eventos como a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (1972) e a criação da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED) são considerados o marco na introdução desta temática no panorama internacional (DRESNER, 2012). A definição mais disseminada é atribuída à WCED (1987, p. 43), mas há muitas outras definições no âmbito acadêmico com diferentes graus de convergência (Hossain, 1995; Coomer 1979; O’Riordan & Yaeger, 1994). Mesmo assim, um dos pontos de consenso é a necessidade da humanidade de criar um tipo de desenvolvimento que possibilite uma melhor qualidade de vida no longo prazo (SCHALTEGGER; BURRITT, 2005, p. 187). Entre os conceitos associados ao desenvolvimento sustentável (e também à sustentabilidade corporativa), o TBL é um dos mais discutidos na literatura. Com base na vertente de definições focadas nas necessidades humanas, o desenvolvimento sustentável induz a integrar questões econômicas, sociais e ambientais nos diferentes níveis da sociedade, tanto no curto quanto no longo prazo (STEURER et al., 2005, p. 264). Em uma visão global, o TBL promove uma sociedade com equidade e justiça social e prosperidade econômica em um ambiente limpo (BANSAL, 2005; SCHALTEGGER; BURRITT, 2005). Assim, o conceito de TBL baseia-se na ideia de que a transição para a sustentabilidade exige uma mudança de ênfase do crescimento econômico, focado em quantidade, para o desenvolvimento sustentável, com foco em qualidades econômicas, ambientais e sociais (ELKINGTON, 1998; WCED, 1987).

As premissas do desenvolvimento sustentável estão cada vez mais sendo adequadas e aplicadas por entidades individuais, como as organizações (FIGGE; HAHN, 2004, p. 174; GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995), sendo nesse caso, denominada sustentabilidade corporativa (BANSAL, 2005; MONTIEL, 2008; STEURER et al., 2005; VAN MARREWIJK, 2003). Há algumas abordagens de SC

identificadas na literatura. Montiel (2008) identifica uma abordagem relacionada com a sustentabilidade ecológica e a dimensão ambiental das empresas e outra abordagem referindo-se à definição proposta pela WCED, também discutida por Dyllick e Hockerts (2002), inclui as dimensões social e ambiental (CANNON, 1994; ELKINGTON, 2002, 2005; HART, 1997; LOZANO, 2012a; RONDINELLI; BERRY, 2000).

Sustentabilidade: apesar de não ter uma definição explícita e unânime, considera-se que seus pressupostos têm origens nas disciplinas ambientalistas, principalmente com o conceito de capacidade de carga (*carring capacity*), com teorias que defendem a necessidade de uma abordagem integrada sobre a existência do ser humano na Terra. Apesar dessas abordagens não serem o tema central deste estudo, sua presença se justifica por ser considerada a origem dos estudos em sustentabilidade. Nas teorias econômicas, em particular, nasce também a abordagem da teoria da economia ecológica em contraposição à teoria da economia do meio ambiente, e mais adiante o da economia verde, proposta em especial pela UNEP. Em muitos estudos, a economia ecológica e a do meio ambiente são comparadas, e muitas vezes tratadas como sinônimos – a sustentabilidade forte e a fraca. Além disso, a discussão sobre substituição do capital por um de outra natureza (ecológico por econômico, por exemplo), também está presente nas temáticas do desenvolvimento sustentável.

Desenvolvimento Sustentável: principalmente abordado pelo texto intitulado Nosso Futuro Comum, também conhecido como Relatório Brundtland. Apesar de abordar questões amplas, sua presença se justifica no estudo por ser considerado o marco de disseminação da temática, ampliando seu escopo para a consideração das questões relacionadas com a dimensão social. Sua abordagem se dá em um nível macro, em âmbito global. Apresenta as seguintes características: consideração da temporalidade; consideração das múltiplas escalas de análise e interdependência entre si; e consideração integrada das várias dimensões; consideração da conectividade dos problemas do mundo; a consideração da equidade; e a consideração da prudência.

Essas características tornam a análise para um contexto de desenvolvimento sustentável mais complexo, implicando externalidades a serem identificadas e ações em diferentes dimensões a serem “comparadas”. Apesar de diversas teorias que

abarcam as dimensões ambiental, econômica e social, em geral a equidade dessas dimensões fica prejudicada, não havendo na prática soluções que são de fato do tipo “ganha-ganha” em análise com um mínimo de externalidades, reduzindo a importância dos comprometimentos com questões sociais e ambientais em detrimento da garantia econômica (Norman e MacDonald, 2004). Ao mesmo tempo, uma questão ainda não respondida é se sustentabilidade é um estado a ser atingido ou algo a ser medido.

Qual é a definição de Sustentabilidade Corporativa? Como a dimensão social interna está inserida?

Sustentabilidade Corporativa: principalmente estudada por meio da abordagem do TBL. Está diretamente relacionada com a manifestação das organizações frente à temática do desenvolvimento sustentável, ou seja, no nível da organização, sendo resultante, em menor escala, dos conceitos evidenciados no desenvolvimento sustentável, implicando a concepção de sistemas de produções sustentáveis que considerem de forma integrada as dimensões social, econômica e ambiental. Porém, esse novo paradigma significa novas implicações e, dentre eles, podemos destacar o impacto ao trabalho, uma vez que novas formas e novas exigências serão incorporadas ao trabalho previsto, proporcionando uma nova realidade do mesmo.

Além disso, apesar das organizações considerarem as dimensões da sustentabilidade em suas ações, muitas vezes isso se faz de forma fragmentada.

“... as áreas que hoje caracterizam o movimento da sustentabilidade – meio ambiente, relações com a comunidade, práticas de trabalho, responsabilidade social e outras – sempre foram encaradas de maneira isolada umas em relação às outras, com as empresas tratando de questões específicas com base em suas circunstâncias especiais ou necessidades de negócios ou em consequência da personalidade de seus líderes” (SAVITZ; WEBER, 2007, p. 45).

Em particular, quando se discute SC, o conceito de TBL também está presente. Elkington (1997) argumenta que as empresas desempenham um papel importante na agenda da sustentabilidade. Neste sentido, o conceito do TBL é também aplicável no mundo dos negócios como uma nova ferramenta para medir o desempenho organizacional (HUBBARD, 2009). Entretanto, a partir do TBL, podem ser introduzidas aplicações de SC mais parciais a partir dos três pilares. Por

exemplo, sustentabilidade ambiental refere-se a situações em que as organizações introduzem questões exclusivamente, ou prioritariamente, ambientais (economicamente favoráveis). É o caso da produção mais limpa, da eco-eficiência, introdução de processos de reciclagem, redução e reutilização na cadeia de suprimentos (FIGGE; HAHN, 2004; ROBÈRT, 2000, 2002). Da mesma forma, sustentabilidade do negócio (*business sustainability*) é entendida como a necessidade primeira da empresa de garantir sua existência baseada em aspectos econômicos, baseado no lucro (DYLLICK; HOCKERTS, 2002), bem como a sustentabilidade social está associada ao engajamento da empresa com questões sociais (RONDINELLI; BERRY, 2000) de forma desvinculada das outras dimensões.

A dimensão social está associada ao conceito de Sustentabilidade Corporativa ou de Responsabilidade Social Corporativa?

Na literatura, SC é comparada ou associada muitas vezes com responsabilidade social corporativa (RSC). Também, como no caso da temática geral de sustentabilidade, há uma gama de definições que reflete a polissemia dos conceitos presentes na RSC (MONTIEL, 2008), sendo inclusive estudada a intersecção do tema sustentabilidade corporativa com o tema RSC (EBNER; BAUMGARTNER, 2006; KLEINE; VON HAUFF, 2009, p. 517; MONTIEL, 2008; STEURER et al., 2005; VAN MARREWIJK, 2003). A separação entre Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Corporativa é uma questão delicada, sem fronteiras claras, até mesmo para as próprias organizações. Algumas organizações consideram a SC envolvendo exclusivamente ações na dimensão ambiental, sendo a dimensão social contemplada nas ações de Responsabilidade Social Corporativa (EBNER; BAUMGARTNER, 2006). Para Montiel (2008), embora os dois conceitos tenham diferentes origens, hoje eles compartilham os mesmos objetivos, representados pelas dimensões econômica, social e ambiental. Relacionado à RSC no contexto da SC, há também a teoria do *stakeholder* (*stakeholder theory*), proposta por Freeman (1984), afirmando que as organizações também são responsáveis por outros grupos que têm interesses relacionados com as ações de tais organizações, tais como trabalhadores, clientes, credores, fornecedores, reguladores, governo, comunidade onde atuam e, mais amplamente, a sociedade. De forma semelhante, Dyllick e Hockerts (2002, p. 131) consideram a SC como sendo a capacidade de “atingir as necessidades dos *stakeholders* diretos

e indiretos (acionistas, trabalhadores, clientes, grupos de pressão, comunidades, etc.), sem comprometer a habilidade de atingir as necessidades dos futuros stakeholders”.

Quais são as relações entre trabalho e sustentabilidade no referencial teórico?

Em um contexto de sustentabilidade, o tema trabalho está presente diretamente ou indiretamente nas abordagens de DS, SC e RSC, tanto em diversos aspectos quanto em diversos estágios de implantação dessas abordagens.

Na abordagem do desenvolvimento sustentável, questões que relacionam direitos humanos às condições de trabalho se traduzem no conceito do trabalho decente da OIT, principalmente quando relacionado aos sistemas produtivos em países ditos em desenvolvimento (ILO, 2012). Esse conceito envolve (GHAJ, 2003): a criação de emprego para homens e mulheres; a extensão da proteção social; a promoção do diálogo social; e os direitos e princípios fundamentais no trabalho (liberdade de associação sindical e negociação coletiva, eliminação do trabalho forçado ou obrigatório, abolição efetiva do trabalho infantil e eliminação da discriminação). A introdução de tal conceito resultou necessária, sobretudo para se opor às condições de trabalho precárias, principalmente nos países em desenvolvimento. Os ‘sweatshops’ são casos consagrados que levaram ao surgimento de sistemas de monitoramento do Trabalho e ONGs (ex.: *Fair Labor Association, Social Accountability International, Worldwide Responsible Apparel Production, and Workers Rights Consortium*) como forma de combater as questões ligadas a péssimas condições de trabalho (BLOCK et al., 2001; CHAN, 2001; O’ROURKE, 2003). Por outro lado, há uma tendência do mercado de trabalho internacional em reduzir as regulamentações e os benefícios sociais (Klein, 2002). Além disso, mais voltado para a equidade social e visão de futuro do desenvolvimento sustentável, destaca-se o papel relevante das organizações em promover empregos seguros (KORTEN, 1995), permitindo, inclusive, a erradicação da pobreza (HEINTZ, 2006), uma das Metas de Desenvolvimento do Milênio.

Abordando a sustentabilidade corporativa, há alguns modelos que contemplam explicitamente a questão do trabalho. Epstein (2008) propõe nove princípios para a sustentabilidade no nível da organização em que o tema trabalho

está presente em 5 deles: ética, governança, envolvimento com a comunidade, valor dos produtos e serviços e práticas de emprego. Segundo o autor:

"... as empresas consideram os funcionários como parceiros de valor no negócio, respeitando os seus direitos a práticas justas de trabalho, salários e benefícios competitivos e um ambiente de trabalho seguro e amigável. [...] Assim, as empresas se esforçam para aumentar e manter altos níveis de satisfação dos empregados e respeitem as normas internacionais dos direitos humanos". (EPSTEIN, 2008, p. 39).

Já Van Marrewijk e Werre (2003, p. 116) discutem os diferentes estágios de maturidade na implementação de sustentabilidade de uma empresa, ampliando a abordagem de alguns aspectos, sendo um deles as questões relacionadas ao trabalho, incluindo: gestão de pessoas, saúde e segurança, diversidade, e ética no trabalho. Porém, nem sempre nos modelos de sustentabilidade corporativa as questões ligadas ao trabalho beneficiam diretamente os trabalhadores ou são tratadas em profundidade. Na matriz de criação de valor sustentável para a empresa há questões relacionadas diretamente ao trabalho somente em uma das quatro dimensões, a de reputação e legitimidade, o que torna essa questão mais estratégica para a empresa no sentido de preservar sua imagem (Hart e Milstein (2004, p. 71). Além disso, questões sociais, e em particular as relacionadas ao trabalho, nem sempre são reportadas em detalhe. Os relatórios corporativos analisados por Epstein e Roy (2003) não apresentam relações quantificáveis entre o desempenho de sustentabilidade (social) e o desempenho financeiro para aspectos relacionados ao trabalho (diversidade, direitos trabalhistas e formação) e comunidade (filantropia e criação de emprego) na maioria das empresas analisadas (EPSTEIN; ROY, 2003, p. 84). Já na visão unidimensional de sustentabilidade com foco ambiental, surgem os "trabalhos verdes" (*green jobs*), profissionais com um expertise que permitem realizar um trabalho relacionado com eficiência energética, menor emissão de carbono, entre outras questões ambientais sem, no entanto, considerar outras implicações, inclusive para o trabalhador (PINDERHUGHES, 2006).

4 FASE EXPLORATÓRIA – ORGANIZAÇÕES DE APOIO

A análise dos websites e dos relatórios de sustentabilidade de empresas engajadas nesse tema permitiu identificar que diversas ações e a divulgação relativa a questões relacionadas com sustentabilidade corporativa se baseiam em diretrizes comuns. O mesmo acontece com os indicadores de sustentabilidade ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial) da BOVESPA e DJSI (Índice de sustentabilidade Dow Jones). As principais e mais citadas são cinco: GRI, Indicadores Ethos, SA8000, Pacto Global e ISO26000. Ao mesmo tempo, essas diretrizes também se apresentam fundamentadas em documentos de sustentabilidade – principalmente os gerados por eventos das Organizações das Nações Unidas (ONU) e em documentos sobre o tema trabalho, principalmente os gerados pelas convenções e pela constituição da Organização Internacional do Trabalho (OIT). A seguir faremos uma análise mais detalhada de como o tema trabalho é apresentado por essas fontes de informação.

Figura 12: Documentos e diretrizes das organizações de apoio relacionados com o tema trabalho.
Fonte: (BRUNORO; SZNELWAR; BOLIS, 2012)

4.1 Fontes secundárias das organizações de apoio

ISO26000: Diretriz mais recente sobre responsabilidade social corporativa. Estabelece fundamentos de Responsabilidade Social que possam ser aplicados por qualquer tipo de organização, não sendo um sistema de gestão ou uma certificação. Considera, como característica principal da Responsabilidade Social, a “pré-disposição (*willingness*) de uma organização em incorporar questões sociais e ambientais em suas tomadas de decisão e ser responsável (*accountable*) pelos impactos de suas decisões e atividades sobre a sociedade e o meio ambiente” (ISO, 2010, p. 7). Ressalta também a relação entre responsabilidade social e desenvolvimento sustentável, uma vez que o desenvolvimento sustentável busca o atendimento das necessidades da sociedade atual, considerando tanto as limitações dos recursos naturais do planeta quanto garantir as necessidades das futuras gerações, em uma perspectiva de três dimensões interdependentes (econômica, social e ambiental), “os objetivos mais abrangentes da responsabilidade social de uma organização deveriam ser a contribuição para o desenvolvimento sustentável” (ISO, 2010, p. 9). Sete princípios da responsabilidade social estão presentes, sendo eles: Prestação de contas e responsabilidade (*accountability*); transparência; comportamento ético; respeito aos interesses dos stakeholders; respeito às regras da lei; respeito a normas internacionais de comportamento; e respeito aos direitos humanos. Há também sete temas centrais (*core subjects*) que apresentam uma relação de interdependência e uma abordagem de conjunto em sua análise: governança corporativa; direitos humanos; práticas de trabalho; meio ambiente; práticas justas de operação; questões voltadas ao consumidor; e envolvimento e desenvolvimento da comunidade. Coloca em evidência a necessidade de haver engajamento com stakeholders, sendo o trabalhador um integrante direto desse grupo. São colocadas questões sobre práticas de trabalho, sendo elas: emprego e relações de trabalho; condições de trabalho e proteção social; diálogo social; saúde e segurança no trabalho; desenvolvimento humano e treinamento no trabalho. Segundo essa norma: “Trabalho produtivo e com significado é um elemento essencial do desenvolvimento humano; padrões de vida são melhorados por empregos plenos e seguros. Sua ausência é a causa primeira de problemas sociais. [...] um princípio fundamental da Declaração da Filadélfia de 1944 da Organização Internacional do Trabalho é que trabalho não é uma *commodity*. Isso significa que o

trabalhador não deveria ser tratado como um fator de produção e sujeito às mesmas forças de mercado aplicadas às mercadorias *commodities*.” (ISO, 2010, p. 31).

SA8000: Primeira iniciativa internacional de certificação em responsabilidade social. Foca diretamente o público interno por meio de 9 requisitos: Trabalho Infantil; Trabalho Forçado e Compulsório; Saúde e Segurança; Liberdade de Associação & Direito à Negociação Coletiva; Discriminação; Práticas Disciplinares; Horário de Trabalho; Remuneração; e Sistemas de Gestão.

Pacto global: Iniciativa da Organização das Nações Unidas para incentivar organizações a comprometer-se com diretrizes de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade por meio de 10 princípios. É um instrumento de livre adesão por parte das organizações (empresas, sindicatos e organizações da sociedade civil) que indica um posicionamento voluntário em querer contribuir para uma sociedade mais justa. Os princípios estão divididos em: direitos humanos; trabalho; meio ambiente; e luta contra a corrupção. Os princípios referentes a direitos humanos são: as empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente; e assegurar de sua não participação em violações destes direitos. Os princípios referentes a trabalho são: As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva; a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório; a abolição do trabalho infantil; e eliminar a discriminação no emprego.

GRI (Global Reporting Initiative): Iniciativa que apoia e incentiva a elaboração de relatórios de sustentabilidade baseados em transparência, equilíbrio, comparabilidade e exatidão. Para isso sugere diretrizes gerais e define indicadores para as dimensões social, econômica e ambiental. Recomenda que o desempenho geral aborde tanto aspectos positivos quanto negativos, com informações compiladas e relatadas de forma consistente, permitindo analisar mudanças no desempenho da organização. Os grupos de indicadores são: Desempenho Econômico; Desempenho Ambiental e Desempenho Social. O desempenho social está dividido em: Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente; Direitos Humanos; Sociedade; e Responsabilidade pelo Produto. Os indicadores de desempenho referentes a práticas trabalhistas e trabalho decente se dividem nos seguintes aspectos: Emprego; Relações entre os trabalhadores e a governança; Saúde e segurança no trabalho; Treinamento e educação; e Diversidade e igualdade de

oportunidades. Os indicadores de desempenho referentes a Direitos Humanos apresentam alguns aspectos relacionados ao trabalho: Não discriminação; Liberdade de associação e negociação coletiva; Trabalho infantil; Trabalho forçado ou análogo ao escravo; e Práticas de segurança.

Indicadores Ethos: Iniciativa proposta pelo Instituto Ethos, incentiva as empresas brasileiras a preencherem um questionário que possibilita a realização de um diagnóstico em sete temas: valores, transparência e governança; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade; e governo e sociedade. O tema público interno apresenta os seguintes aspectos: diálogo e participação (relações com sindicatos e gestão participativa); respeito ao indivíduo (compromisso com o futuro das crianças, compromisso com o desenvolvimento infantil, valorização e diversidade, compromisso com a não discriminação e promoção da equidade racial, compromisso com a promoção da equidade de gênero, relações com trabalhadores terceirizados); e trabalho decente (política de remuneração, benefícios e carreira, cuidados com saúde segurança e condições de trabalho, compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade, comportamento nas demissões e preparação para a aposentadoria).

ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial (BOVESPA): Trata-se de um indicador para medir ações que sejam referências para os investimentos socialmente responsáveis. A partir da análise de critérios de desempenho é realizada a seleção de quais ações integrarão os indicadores em cada ano. O questionário é baseado no TBL, no GRI e na ISO26000, além de critérios adicionais: Critérios gerais (ex.: posição da empresa perante acordos globais e publicação de balanços sociais); Critérios de natureza do produto (ex.: se produtos acarretam danos e riscos à saúde dos consumidores); e Critérios de governança corporativa. No critério Política, são verificados se há um compromisso formal com: erradicação do trabalho infantil, erradicação do trabalho forçado ou compulsório, combate à prática de discriminação em todas as suas formas, valorização da diversidade, prevenção do assédio moral e do assédio sexual, respeito à livre associação sindical e direito à negociação coletiva, combate à exploração sexual de crianças e adolescente. No critério Gestão, são verificados se há por parte da empresa um compromisso formal com: assegurar os direitos trabalhistas da força de trabalho; prover o acesso de todos os funcionários às atividades de educação e desenvolvimento, visando ampliar sua

competência, empregabilidade e evolução pessoal ou profissional; garantir a equidade de tratamento e condições de trabalho entre funcionários e terceirizados; praticar o diálogo com o público interno, acolhendo, registrando, respondendo e esclarecendo todas as críticas e sugestões, bem como atendendo-as quando cabível. Exploram-se também detalhes a respeito de ações como valorização da diversidade, remuneração e satisfação dos funcionários. Ainda no critério Gestão, sobre satisfação dos trabalhadores, o indicador questiona se a empresa verifica: clima organizacional (exposição a estresse, ambiente harmônico, cooperação entre funcionários, etc.); carga de trabalho (horas trabalhadas, metas de produção e outros tipos de demandas; remuneração compatível com a carga de trabalho; e benefícios). Sobre qualidade de vida, ainda no mesmo critério, o indicador questiona se a empresa: oferece benefícios como opção de alimentos saudáveis, academia, ginástica laboral, e outras atividades que promovam o bem estar e uma vida mais saudável (física e psíquica); acompanha a situação de seus funcionários quanto aos aspectos relacionados à sua qualidade de vida; conscientiza, informa e estimula seus funcionários quanto a um estilo de vida saudável; possui programas que incentivem a redução de horas-extras e equilíbrio entre carga horária disponível e demanda de trabalho. No critério Desempenho, questiona-se principalmente: as disparidades nas remunerações entre cargos pertencentes a diferentes hierarquias, bem como entre gêneros e cores; se a empresa divulga em seu Relatório de Sustentabilidade as proporções entre os maiores e menores salários na companhia; se a empresa possui políticas que visam assegurar o tratamento de trabalhadores terceirizados equivalente ao oferecido para os trabalhadores diretos.

DJSI - Índice Dow Jones de Sustentabilidade (*Dow Jones Sustainability Index*): Consiste de uma seleção das ações de empresas com os melhores desempenhos de acordo com o *TBL*. Na dimensão social, estão presentes os seguintes critérios gerais, aplicados a todos os tipos de indústrias: cidadania e filantropia corporativa; desenvolvimento do capital humano; indicadores de práticas de trabalho; balanço social; e atração e retenção de talentos. O índice também considera tópicos como corrupção, crimes econômicos, fraudes, práticas comerciais ilegais, direitos humanos, disputas de trabalho, segurança no espaço de trabalho, dentre outros. A dimensão social está segmentada em relatórios sociais; indicadores de práticas de trabalho e direitos humanos; desenvolvimento do capital humano;

atração e retenção de talentos; filantropia e cidadania corporativa; e engajamento com os Stakeholders. Na seção relativa aos indicadores de práticas de trabalho e direitos humanos, são questionadas as temáticas diversidade e igualdade de gênero, bem como disparidades nas remunerações. Ao tratar de demissões, questiona-se se há (e quantas houve) negociações/consultas aos trabalhadores a respeito de mudanças organizacionais. Sobre saúde e segurança questiona-se se a empresa possui monitoramento da segurança das atividades, das fatalidades e dos quase acidentes relacionados ao trabalho. A seção questiona também qual o sistema usado para coletar e lidar com as reclamações e manifestações dos funcionários de maneira confidencial. Na seção de indicadores de desenvolvimento do capital humano, questiona-se a respeito dos indicadores utilizados para a avaliação da performance dos funcionários e se as alternativas dadas como respostas são indicadores baseados em custos, valores e número de horas gastas com treinamento. Pede-se para indicar ferramentas e processos adotados para gerir conhecimento organizacional e gestão do conhecimento. Na dimensão econômica, questiona a respeito das medidas para garantir a sustentabilidade em nível de fornecedores.

4.2 Relacionamentos entre diretrizes e documentos de sustentabilidade

De forma geral, verifica-se que documentos mais recentes citam os documentos anteriormente elaborados. Cabe ressaltar que as citações nem sempre são diretas. Muitas vezes há a citação de um item em um determinado documento que já traz em si a citação de um documento anterior.

A maioria das menções sobre sustentabilidade e trabalho nas iniciativas e, inclusive, nos documentos de sustentabilidade analisados, decorre, direta ou indiretamente, de cinco documentos base: a Declaração da Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente Humano - 1972, o documento Nosso Futuro Comum - 1987, a Declaração Universal dos Direitos Humanos – 1948, a Constituição da OIT – 1944, e as Convenções da OIT (vários anos). Com exceção desse último, eles são os documentos mais antigos em relação a todos os analisados, sendo que não foi identificado neles citações sistemáticas de outros documentos sobre os temas

analisados. Eventualmente, esses poderiam ser considerados os documentos de origem para esses temas.

Além disso, o tema trabalho foi identificado tanto nas iniciativas como nos documentos de sustentabilidade, ficando evidente diferentes formas de se abordar o tema trabalho na sustentabilidade. Em particular, o tema Trabalho aparece, principalmente, como práticas de trabalho, condições de trabalho e trabalho decente. Dessa forma, afirmamos que a sustentabilidade, analisada em seus aspectos econômicos, ambientais e sociais, contempla, inclusive, temas relacionados ao trabalho.

Figura 13: Relações relevantes – 1) entre iniciativas, 2) entre iniciativas e documentos e 3) entre os documentos de sustentabilidade; 4) entre os documentos de sustentabilidade e os sobre trabalho. Elaborado pelo autor

A Figura 13 apresenta as relações entre os documentos de sustentabilidade e diretrizes. Cabe ressaltar que esses não são os únicos documentos que são mencionados pelas diretrizes. Entretanto, são os mais recorrentes. Os documentos à esquerda da figura são documentos que tratam especificamente do tema da sustentabilidade, enquanto que os a direita são documentos relacionados ao tema trabalho ou, de forma mais abrangente, direitos humanos. Pode-se observar que a

Convenção da OIT e a Declaração Universal dos Direitos Humanos são os documentos mais citados diretamente. Além disso, um primeiro documento (mais antigo) pode ser citado por um segundo documento (pouco mais recente), no sentido de reafirmá-lo. Nesse sentido, apesar de não haver citações explícitas ao primeiro documento nos documentos subsequentes, há a citação àquele que o reafirmou, proporcionando, dessa forma, uma citação indireta.

De acordo com a análise de relações entre esses documentos, notamos que, de forma geral, os mais recentes procuram contemplar a maioria, senão a totalidade do conteúdo existente naqueles elaborados anteriormente. Fica evidente a menção ao tema trabalho e direitos humanos nos que tratam a sustentabilidade, com especial destaque para a Declaração Universal dos Direitos Humanos e para as Convenções da OIT. A Declaração das Nações Unidas da Conferência sobre Desenvolvimento Humano está integrada na maioria dos que a sucederam.

Tema trabalho nas diretrizes

A análise do conteúdo das diretrizes permitiu identificar os itens relevantes abordados sobre o tema trabalho. Dessa forma, podemos mencionar 15 itens explicitamente presentes, sendo que alguns deles reúnem um conjunto de itens considerados semelhantes. O Quadro 5 apresenta os itens que são explicitados nas iniciativas.

Quadro 5: Comparação entre as diretrizes sobre o tema trabalho

		Iniciativas				
	Itens explicitados nas iniciativas	ISO 26000	Pacto Global	GR I	Ethos	SA 8000
	Presentes em todas as iniciativas					
1	Liberdade de associação e a negociação coletiva	x	X	x	x	x
2	Eliminação de todas as formas de trabalho forçado	x	X	x	x	x
3	Abolição de todas as formas de exploração do trabalho infantil	x	X	x	x	x
4	Eliminação da discriminação no ambiente de trabalho	x	X	x	x	x
	Presentes na maioria das iniciativas					
5	Saúde e Segurança / Condições de trabalho e proteção social	x	-	x	x	x
6	Emprego e relações de trabalho / Política de remuneração, benefícios e carreira / Relações entre os trabalhadores e a governança	x	-	x	x	x
7	Treinamento e educação / Desenvolvimento humano e treinamento	x	-	x	x	-

Presentes em alguma das iniciativas						
8	Diversidade e igualdade de oportunidades / Equidade de gênero	-	-	x	x	-
9	Diálogo social / Diálogo e participação	x	-	-	x	-
Presentes em apenas uma iniciativa						
10	Práticas Disciplinares	-	-	-	-	x
11	Horário de Trabalho	-	-	-	-	x
12	Sistemas de Gestão	-	-	-	-	x
13	Gestão Participativa	-	-	-	x	-
14	Comportamento nas demissões e aposentadoria	-	-	-	x	-
15	Relações com trabalhadores terceirizados	-	-	-	x	-

Elaborado pelo autor

Há 4 itens que estão presentes em todas as iniciativas analisadas: Liberdade de associação e negociação coletiva (ILO, 1948 e ILO 1949); Eliminação do trabalho forçado (ILO, 1930 e ILO 1957); Abolição do trabalho infantil (ILO, 1973 e ILO 1999); e Eliminação da discriminação no ambiente de trabalho (ILO, 1951 e ILO 1958). Além deles, vale ressaltar que os itens que abordam saúde e segurança no trabalho / condições de trabalho, relações de trabalho e desenvolvimento humano também são citados na maioria das iniciativas.

Foram identificadas 4 diferentes abordagens do tema trabalho nos documentos de sustentabilidade analisados, sendo eles: garantia de emprego e estabilidade; saúde e segurança no trabalho: ambientes seguros, limpos e saudáveis; consideração do conteúdo da Declaração Universal dos Direitos Humanos e da Declaração dos Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho; e trabalho decente.

De forma cronológica, as primeiras menções sobre trabalho envolveram a garantia de emprego e a estabilidade no trabalho, principalmente argumentada pelo fato de ser uma época de grande crescimento populacional e êxodo rural. Em seguida, sem abandonar essa questão, aspectos de saúde e segurança no trabalho passaram a ser citadas e, mais adiante, conteúdos da Declaração Universal dos Direitos Humanos e da Declaração dos Princípios e Direitos Fundamentais no trabalho. E, mais recentemente, os últimos documentos, bem como a maioria das iniciativas, mencionam trabalho decente como questão de destaque para o tema Trabalho.

Sendo assim, ficou evidente a ampliação da abordagem do tema trabalho nos documentos da sustentabilidade, iniciando com questões de garantia e estabilidade de emprego devido a um crescimento populacional global, e chegando a melhores condições de trabalho, o que culmina no conceito trabalho decente da Organização Internacional do Trabalho (OIT). De acordo com essa organização, trabalho decente está relacionado com (GHAI, 2003):

- A criação de emprego para homens e mulheres
- A extensão da proteção social
- A promoção do diálogo social
- Os Direitos e Princípios Fundamentais no Trabalho (OIT):
 - Liberdade de associação sindical e negociação coletiva (Convenções 87 e 98);
 - Eliminação do trabalho forçado ou obrigatório (Convenções 29 e 105);
 - Abolição efetiva do trabalho infantil (Convenções 138 e 182); e
 - Eliminação da discriminação (Convenções 100 e 111).

Ao analisar o conceito Trabalho Decente, constata-se que esse engloba todas as diferentes formas de abordagens sobre trabalho. Consequentemente, podemos afirmar que Trabalho Decente é a forma mais atual e, também, mais abrangente sobre o tema trabalho.

A análise dos documentos sobre sustentabilidade envolve a identificação de trechos que fazem menção explícita sobre trabalho. A seguir alguns trechos dos documentos são citados para ilustrar a abordagem do tema trabalho. Os trechos que complementam essa seleção encontram-se no Apêndice 3.

Nosso Futuro Comum – Relatório Brundtland

Capítulo 2 - Rumo ao Desenvolvimento Sustentável: “43. [...] A mais básica de todas as necessidades é um modo de vida: ou seja, o emprego. [...] O ritmo e o padrão de desenvolvimento econômico tem que gerar oportunidades de trabalho sustentáveis [...]”.

Capítulo 5 - Segurança Alimentar: Sustentar o potencial: "79. Combinações entre tecnologias tradicionais e modernas oferecem possibilidades para [...] o aumento do emprego rural em bases sustentáveis".

Capítulo 7 - Energia: Escolhas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento: "84. Sistemas de energias mais renováveis [...] são geralmente de trabalho intensivo, que deveria ser um benefício adicional, onde há demanda por trabalho".

Capítulo 8 - Indústria: Produzir mais com menos: "27. [...] A indústria deve fornecer a essas sociedades [...], não só empregos, mas produtos e serviços".

Agenda 21 - Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento

Capítulo 29 - Fortalecimento do papel dos trabalhadores e de seus sindicatos: "29.2. O objetivo geral é [...] o emprego pleno e sustentável, que contribui para ambientes seguros, limpos e saudáveis [...]. 29.3. Para esse fim, propõe-se [...]: (a) Promover a ratificação das convenções pertinentes da OIT e a promulgação de legislação em apoio dessas convenções; (b) Estabelecer mecanismos bipartidos e tripartites sobre segurança, saúde e desenvolvimento sustentável; [...] (d) Reduzir os acidentes, ferimentos e moléstias de trabalho [...]; (e) Aumentar a oferta de educação, treinamento e reciclagem para os trabalhadores, em particular na área de saúde e segurança no trabalho e do meio ambiente. 29.4. [...] os Governos e patrões devem promover o direito de cada trabalhador à liberdade de associação e proteger o direito de se organizar, tal como estabelecido pelas convenções da OIT. [...] 29.6. Sindicatos, Governos e patrões devem cooperar para assegurar a implementação equitativa do conceito de desenvolvimento sustentável".

Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável de Johannesburgo

Declaração de Johannesburgo sobre Desenvolvimento Sustentável: "28. Concordamos também em prover assistência para ampliar oportunidades de emprego, geração de renda, considerando a Declaração sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho da Organização Internacional do Trabalho".

Plano de Implementação da Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável: "10. [...] (b) Prestar assistência para aumentar as oportunidades de emprego geradores de renda, considerando a Declaração sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho da Organização Internacional do Trabalho, [...] 12. [...] (m) Fortalecer e promover programas da Organização Internacional do Trabalho e a Organização Mundial de Saúde para reduzir as mortes de trabalho, lesões e doenças [...]".

Resultados da Cúpula Mundial de 2005

"47. Estas medidas devem englobar também a eliminação das piores formas de trabalho infantil, conforme definido na Organização Internacional do Trabalho Convenção n.º 182, e do trabalho forçado. Decidimos também por garantir o pleno respeito pelos princípios e direitos fundamentais no trabalho".

Os documentos de sustentabilidade analisados apresentam, em diversas passagens, aspectos relacionados com a dimensão social. Sem a intenção de ser exaustivo, mas destacando os mais mencionados e relevantes, podemos destacar: a centralidade do ser humano; a interdependência; a cooperação; o diálogo; a preservação e manutenção; o desenvolvimento humano; a qualidade e o padrão de vida; o consumo e os sistemas de produção sustentáveis; os direitos humanos; a liberdade, igualdade, solidariedade, tolerância, respeito à natureza; uma sociedade global justa, humana e solidária; uma vida saudável e produtiva.

Esses aspectos não são, necessariamente, relacionados diretamente com questões do Trabalho. No entanto, considerando o Trabalho uma das dimensões de ação do ser humano, torna-se relevante destacá-los.

A seguir, alguns trechos dos documentos são citados para ilustrar os conceitos, direta ou indiretamente relacionados com o tema trabalho, identificados nesses textos.

Declaração da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano

"1. O homem é ao mesmo tempo criatura e criador de seu ambiente, o que lhe dá [...] a oportunidade para o crescimento moral, intelectual, social e espiritual. 5. De todas as coisas do mundo, as pessoas são o bem mais precioso".

Nosso Futuro Comum – Relatório Brundtland

Prefácio do Responsável: "... recomendar [...] uma maior cooperação entre os países em desenvolvimento e entre países em diferentes estágios de desenvolvimento econômico e social e levar à realização de objetivos comuns e de apoio mútuo que considerem as inter-relações entre as pessoas, os recursos, o meio ambiente e desenvolvimento".

Capítulo 2 - Rumo ao Desenvolvimento Sustentável: "76. [...] ambiente adequado para a saúde e o bem-estar é essencial para todos os seres humanos, incluindo as gerações futuras".

Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento

"Reconhecendo a natureza integral e interdependente da Terra, nosso lugar [...] Princípio 1: Os seres humanos constituem o centro das preocupações relacionadas com o desenvolvimento sustentável. Têm direito a uma vida saudável e produtiva em harmonia com a Natureza [...] Princípio 8: Para alcançar o desenvolvimento sustentável e uma melhor qualidade de vida para todas as pessoas, os Estados deveriam reduzir e eliminar os sistemas de produção e consumo não sustentáveis [...]".

Declaração do Milênio das Nações Unidas

"6. Consideramos que determinados valores fundamentais são essenciais para as relações internacionais no século XXI. Estes incluem: [...] Liberdade. [...] Igualdade. [...] Solidariedade. [...] Tolerância".

Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável de Johannesburg

Declaração de Johannesburg sobre Desenvolvimento Sustentável: "5. [...] promover e fortalecer a interdependência dos pilares de desenvolvimento sustentável - desenvolvimento econômico, desenvolvimento social e proteção ambiental - nos níveis local, nacional, regional e global. [...] 17. Reconhecendo a importância da construção da solidariedade humana, instamos a promoção do diálogo e da cooperação [...] 35. Comprometemo-nos a [...] promover o desenvolvimento humano e alcançar a prosperidade e a paz universal".

Plano de Implementação da Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável: "2. [...] promover a integração dos três componentes do desenvolvimento sustentável - desenvolvimento econômico, desenvolvimento social e proteção ambiental - como pilares interdependentes e que se reforçam mutuamente".

Resultados da Cúpula Mundial de 2005

"4 . Reafirmamos [...] a liberdade, a igualdade, a solidariedade, a tolerância, o respeito pelos direitos humanos, o respeito pela natureza e responsabilidade compartilhada [...] 7. [...] vivemos em um mundo globalizado e interdependente. [...] 9. [...] o desenvolvimento, a paz e a segurança e os direitos humanos estão interligados e se reforçam mutuamente. [...] 13. Reafirmamos a universalidade, a indivisibilidade, a interdependência e a inter-relação de todos os direitos humanos. [...] 48. [...] promover a integração dos três componentes do desenvolvimento sustentável - desenvolvimento econômico, desenvolvimento social e proteção ambiental - como pilares interdependentes e que se reforçam mutuamente. [...] 49. [...] promover o consumo sustentável e os padrões de produção [...] 119. [...] proteger ativamente e promover todos os direitos humanos [...]".

4.3 *Análise dos documentos das organizações de apoio*

Em que se baseiam as práticas de sustentabilidade corporativa? As iniciativas empresariais voltadas para o tema trabalho estão fundamentadas, principalmente, em um mesmo conjunto de documentos sobre sustentabilidade, trabalho e direitos humanos. De maneira geral, como já citado anteriormente, há cinco documentos base: Declaração da Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente Humano, documento Nosso Futuro Comum, Declaração Universal dos Direitos Humanos, Constituição da OIT, e Convenções da OIT.

Há relação entre trabalho e sustentabilidade nos documentos e diretrizes que norteiam as práticas organizacionais? Os aspectos da dimensão social da sustentabilidade estão presentes desde os primeiros documentos da sustentabilidade. Em particular, o tema trabalho é mencionado frequentemente, apesar da evolução quanto à sua abordagem. Sendo assim, considerar a sustentabilidade, pelo menos de acordo com os documentos estudados, pressupõe o envolvimento do tema trabalho.

Dentre o histórico dos documentos, evidenciam-se quatro temas que foram sendo incorporados ao longo do tempo: Garantia de emprego e estabilidade; Saúde e segurança no trabalho: ambientes seguros, limpos e saudáveis; Consideração do conteúdo da Declaração Universal dos Direitos Humanos e da Declaração dos Princípios Fundamentais e Direitos no Trabalho; e Trabalho Decente.

Em particular, constatou-se que o conceito de Trabalho Decente é o mais abrangente, envolvendo todas as outras abordagens, contemplando, inclusive, questões de trabalho forçado e infantil. Infelizmente, enquanto algumas formas produtivas degradantes continuarem sendo praticadas, ainda será necessário um conceito que explicita a ausência de trabalho forçado e infantil. Ao mesmo tempo, alguns sistemas produtivos, fabris ou de prestação de serviços, mesmo apresentando condições de trabalho decentes, também podem causar impactos negativos aos trabalhadores, tanto do ponto de vista de saúde física e mental como também de qualidade de vida e bem estar.

Quais são os conceitos de sustentabilidade? Os aspectos sociais da sustentabilidade remetem a uma situação mais ampla, tratando a centralidade do ser

humano, a interdependência, uma sociedade solidária, com uma vida saudável e produtiva. Nesse sentido, estabelecer um sistema produtivo (para não mencionar um sistema econômico) considerado “sustentável” pressupõe uma visão também na dimensão social, evitando o adoecimento físico e mental dos trabalhadores. No entanto, apesar das práticas de trabalho proativas e melhoria das condições de trabalho, principalmente quando se trata de aspectos físicos, o adoecimento mental, provado por uma pressão invisível da organização para atingir metas, e fazer avaliação individual de desempenho, está cada vez mais presente nas organizações.

5 FASE EXPLORATÓRIA – ESTUDOS DE CASOS

Os estudos de casos foram realizados em 10 empresas, envolvendo a análise documental dos websites e relatórios de sustentabilidade e entrevistas com representantes das áreas de sustentabilidade e outras áreas relacionadas, conforme detalhado no item 2.3 (Fase exploratória – estudos de casos múltiplos).

5.1 Análise documental

A Tabela 8 apresenta as definições de sustentabilidade (ou termos relacionados) disponibilizadas nos websites das empresas estudadas, sendo que nem todas as empresas constroem uma definição explícita que fica restrita a uma frase ou um parágrafo. Os grifos destacam os elementos relacionados ao tema trabalho.

Tabela 8: Menções sobre sustentabilidade disponíveis nos websites das empresas

E Menções sobre sustentabilidade

- 1 Para nós, da [empresa], **[atividade] sustentável é o resultado de uma atuação responsável e proativa na gestão dos impactos** ambientais, **sociais** e econômicos gerados pelas atividades da empresa. E essa busca ultrapassa os limites das nossas unidades industriais. Envolve toda a cadeia produtiva na qual estamos inseridos.
- 2 Responsabilidade Corporativa não termina nos portões da fábrica ou nas portas dos escritórios. Os empregos e negócios criados são parte central da vida dos empregados, e a energia e matéria prima que nós consumimos mudam nosso planeta. Prioridades estratégicas > **Pessoas: O fortalecimento e desenvolvimento de todos colaboradores** e stakeholders **é essencial**.
- 3 **Empresa sustentável** é aquela que gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e **melhora a vida das pessoas** com quem mantém interações. / Meio ambiente, **Segurança e saúde no trabalho**.
- 4 **Performance sustentável é gerar valor compartilhado para colaboradores**, acionistas, clientes e sociedade, garantindo a perenidade dos negócios.
- 5 Cidadania Corporativa: Estabelecer o compasso da cidadania / **Inspirar seus profissionais a pensar de forma inovadora e comprometerem-se com as questões significativas da comunidade local, na condição de líderes, voluntários e apoiadores / Incentivar seus profissionais a participarem das soluções para as grandes questões com as quais o mundo se depara / Atuar de forma colaborativa com grupos comunitários**. Isso significa, cada vez mais, ir além da boa governança, do *compliance*, do comportamento ético e da filantropia, significa sermos comprometidos com outros grupos na sociedade, com o propósito de combater os problemas sociais e ambientais globais.
- 6 Ser sustentável é utilizar de forma adequada os recursos naturais disponíveis no momento garantindo as necessidades de futuras gerações. Temas prioritários (qualidade das relações) **Durante toda nossa trajetória buscamos cultivar relações éticas, verdadeiras e transparentes com nossos** consumidores, **colaboradores**, consultoras e consultores, fornecedores e tantos outros que têm se relacionado conosco e vêm ajudando a construir a nossa marca
- 7 **Criação de Valor Compartilhado** às operações e à forma de fazer negócios (produção e distribuição > práticas ambientais, de trabalho e de segurança > **práticas de trabalho para**

benefícios mútuos / criação de oportunidades de emprego na comunidade)

- 8 Responsabilidade Individual: Para a [empresa], **seus funcionários são os primeiros promotores para o desenvolvimento sustentável** da companhia. **Voluntariado Corporativo / Saúde e Segurança no Trabalho / Compromisso com a Ética / Canal Direto / Pesquisa de Engajamento / Educação para a Sustentabilidade / Curso de Gestão para a Sustentabilidade / Desafio Melhorias Sustentáveis / Diversidade.**
- 9 Nosso compromisso: Para a [empresa], o gerenciamento dos impactos de suas atividades faz parte da estratégia de negócio em todos os países em que atua. Nossa visão de sustentabilidade está apoiada em três pilares fundamentais: econômico, social e ambiental. Responsabilidade Social: **Um dos pilares da política de relacionamento da [empresa] é proteger o que é humano.** A empresa está comprometida com iniciativas que promovam os direitos humanos, a cidadania e a preservação do meio ambiente.
- 10 Incluir sustentabilidade no nosso negócio é nossa maior prioridade. Há três grandes objetivos a alcançar até 2020 – **melhorar a saúde e o bem-estar**, reduzir o impacto ambiental e obter 100% das nossas matérias-primas agrícolas de forma sustentável e **melhorar as condições de vida das pessoas envolvidas na nossa cadeia de valor.**

Elaborado pelo autor

A Tabela 9 identifica as diretrizes mencionadas nos relatórios ou websites das empresas estudadas que são consideradas relevantes para as práticas de sustentabilidade da empresa, em particular, para a dimensão social interna.

Tabela 9: Diretrizes relacionadas ao tema trabalho mencionadas nos websites ou relatórios de sustentabilidade das empresas

Empresa	GRI	Pacto Global	Ethos	SA8000	ISO26000	ISE	DJSI
1	✓	✓	✓	-	-	✓	✓
2	✓	✓	✓	-	-	-	✓
3	✓	✓	✓	-	-	-	✓
4	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
6	✓	✓	✓	-	✓	✓	-
7	✓	✓	✓	✓	-	-	✓
8	✓	✓	✓	✓	-	-	-
9	✓	✓	✓	-	-	-	-
10	✓	✓	✓	✓	-	-	-

A Tabela 10 apresenta os temas relacionados direta ou indiretamente com a dimensão social interna que são mencionados nos websites das empresas estudadas.

Tabela 10: Temas relacionados ao tema trabalho mencionados nos websites das empresas

Empresa	Direitos Humanos e Trabalho Decente	Trabalho Voluntário	Desenvolv Profissional / Educação e Treinamento	Saúde e Bem-estar	Saúde e Segurança no trabalho	Diversidade e Igualdade de Oportunidades	Preocupações com o meio ambiente	Práticas na cadeia produtiva	Apoio a projetos externos
1	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
4	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓
5	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	✓
6	-	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓
7	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	✓
10	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Todas as empresas fazem menção direta ou indireta ao público interno nas definições de sustentabilidade (ou termos relacionados) em seus websites. Além disso, apresentam em seus relatórios e outras fontes a participação ou utilização de diretrizes, e possuem práticas relacionadas com público interno direta ou indiretamente ligadas à sustentabilidade.

5.2 Entrevistas

Os resultados apresentados a seguir representam uma síntese dos elementos identificados nas entrevistas. Em cada item são percorridos os elementos em ordem decrescente de relevância, aqui sendo compreendida como a quantidade de empresas que mencionam o tema. Em linhas gerais, a proposta das entrevistas foi identificar a percepção dos interlocutores frente à relação trabalho e sustentabilidade. Sendo assim, nem todas as ações já realizadas pela empresa foram mapeadas nessas entrevistas uma vez que o objetivo era identificar a percepção dos entrevistados frente à temática estudada.

Elementos investigados por meio de questões diretas:

- **“Trabalho sustentável”**: sobre o que seria um trabalho em um contexto de sustentabilidade, o item mais mencionado foi aquele que incorpora os princípios de sustentabilidade, não somente no trabalho, como também no dia-a-dia das pessoas. É um trabalho em que a pessoa enxerga valor, sentido, significado no que faz, que esteja alinhado com o propósito pessoal. Esse trabalho deve ser positivo para empresa e para a pessoa, uma relação de ganha-ganha. Deve dar prazer e felicidade. É um trabalho que dá orgulho de pertencer à organização de que faz parte. Deve permitir o desenvolvimento profissional. Contempla aspectos de flexibilidade, como horário e local flexível (Home Office). Deve possibilitar um equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A Tabela 11 apresenta os itens e a quantidade de empresas que os mencionam.

Tabela 11: Elementos identificados nas entrevistas sobre trabalho mais sustentável

Elemento	Qtde
Incorporar os princípios de sustentabilidade	9
Enxergar valor / Sentido / Significado / Alinhado com propósito pessoal	6
Positivo para empresa e para a pessoa / ganha-ganha	5
Felicidade / Prazer	4
Orgulho de pertencer	4
Desenvolvimento profissional	4
Horário Flexível / Home Office	4
Equilíbrio vida pessoal e profissional	3
Saúde e Bem estar / Qualidade de vida	2
Segurança / tranquilidade / condições	1
Confiança (das relações)	1

- **Práticas de sustentabilidade relacionadas ao trabalho**: sobre as práticas, o tema mais mencionado é o cumprimento à legislação. Em seguida, oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional e educação. Os entrevistados salientam também a presença de um código de conduta e / ou de um comitê de ética para questões de assédio, corrupção, ética, entre outros assuntos delicados. Mencionam diferentes ações de engajamento em sustentabilidade (palestras, workshops, capacitações, campanhas de sensibilização sobre o

tema); programas de saúde, bem-estar e qualidade de vida, principalmente voltados para garantir a saúde integral das pessoas; ações de trabalho voluntário, muitas vezes com mecanismos de incentivo; programas de assistência ao trabalhador, que dão apoio sigiloso, das mais variadas formas, às questões pessoais ou de trabalho, principalmente apoio psicológico; práticas de saúde e segurança, inserção de cláusulas voltadas para questões sobre direitos humanos em contratos firmados com empresas na cadeia de fornecedores; práticas de diversidade. A Tabela 12 apresenta os itens e a quantidade de empresas que os mencionam.

Tabela 12: Elementos identificados nas entrevistas sobre práticas de sustentabilidade relacionadas ao trabalho

Elemento	Qtde
Cumprimento a legislação	9
Desenvolvimento profissional / educação	6
Código de conduta / Comitê de ética	5
Ações de engajamento em sustentabilidade	5
Programas de saúde / bem-estar / qualidade de vida	5
Trabalho Voluntário	5
Programa de assistência ao trabalhador	4
Saúde e Segurança	3
Cadeia de Fornecedores	3
Diversidade	3
Lazer com a família	2
Benefícios	2

- **Como a sustentabilidade influencia o trabalho:** a questão recebeu uma resposta afirmativa de todos, apesar de nem todos os entrevistados terem desenvolvido o raciocínio. Dentre as respostas mais elaboradas, a principal mudança mencionada foi a incorporação de novos elementos na forma de trabalhar, em especial com relação a aspectos ambientais. Houve também menções sobre a consideração da saúde e da segurança como elementos da sustentabilidade que influenciam o trabalho, mesmo que esses elementos sempre tenham sido praticados antes de ser compreendidos como práticas de

sustentabilidade. A Tabela 13 apresenta os itens e a quantidade de empresas que os mencionam.

Tabela 13: Elementos identificados nas entrevistas sobre como a sustentabilidade influencia o trabalho

Elemento	Qtde
Visão técnica e ambiental	5
Saúde e segurança	2
Pessoas no centro da sustentabilidade	1

- **A importância do trabalho para a sustentabilidade** (Tabela 14): a questão recebeu resposta afirmativa de todos, ou seja, o trabalho é um elemento chave da sustentabilidade. Mencionam que só é possível alcançar a sustentabilidade através das pessoas, por meio do trabalho das pessoas. Dessa forma, afirmam, também, a necessidade das pessoas incorporarem os conceitos de sustentabilidade no dia-a-dia.
- **Os setores que se ocupam de sustentabilidade** (Tabela 14): de forma geral, a maioria dos entrevistados considerou que todos os setores se ocupam direta ou indiretamente dos temas relacionados com sustentabilidade.

Tabela 14: Outros itens identificados nas entrevistas – importância do trabalho e setores que se ocupam de sustentabilidade

Item	Qtde
O trabalho é considerado importante para a sustentabilidade	10
Todos os setores se ocupam de sustentabilidade	8

A seguir, são apresentados os elementos investigados indiretamente (sem pergunta específica) ou com a colocação de estímulo (elementos adicionais de contextualização) ao final da entrevista. Nem todos os entrevistados puderam

contribuir em relação à colocação desses estímulos visto que o tempo da entrevista já havia se esgotado.

- **Balizadores das práticas de sustentabilidade:** de forma indireta, sem haver uma pergunta específica, a pesquisa de clima organizacional (e suas variantes) foi mencionada como a maior balizadora para identificar questões relacionadas com estresse, ambiente saudável de trabalho, fatores psicossociais, relacionamentos (líder-liderado e entre colegas). Além disso, os indicadores do GRI, ISE e DJSI foram as diretrizes mais mencionadas como relevantes para a definição de metas e práticas de sustentabilidade para algumas empresas e, em outras, alguns elementos (como a consideração das dimensões do TBL e questões de segurança) estão atreladas a bônus de gestores. A Tabela 15 apresenta os itens e a quantidade de empresas que os mencionam.

Tabela 15: Outros itens identificados nas entrevistas – relevância dos indicadores de sustentabilidade

Elementos	Qtde
Pesquisa de clima	8
Atrelado a diretrizes	4
Metas de segurança atrelada a bônus	2
Metas TBL atrelada a bônus	2

- **Questões individuais:** ao serem colocados elementos adicionais de contextualização, a necessidade do comprometimento individual por parte das pessoas para garantir que a sustentabilidade aconteça foi significativamente mencionada. Além disso, do ponto de vista individual, mencionam também que muitas condições favoráveis são disponibilizadas para as pessoas, mas que nem sempre são aproveitadas por conta de condutas (nas relações) e posturas (físicas) assumidas pelas pessoas. A Tabela 16 apresenta os itens e a quantidade de empresas que as mencionam.

Tabela 16: Outros itens identificados nas entrevistas – questões individuais

Elemento	Qtde
Comprometimento individual	5
Condições disponíveis x conduta e postura individual	6

Outros temas também foram salientados na entrevista sem uma pergunta direta. Conforme apresenta a Tabela 17, foram mencionados ou identificados também, como tema relacionado à sustentabilidade, o oferecimento de benefícios alinhados ao propósito da empresa; a relação trabalho e sustentabilidade ainda está pouco estruturada; há uma responsabilidade do líder frente a “sustentabilidade” do ambiente de trabalho; e o aumento de quantidade de tarefas por conta da incorporação de sustentabilidade na empresa.

Tabela 17: Outros itens identificados nas entrevistas

Itens	Qtde
Oferecimento de benefícios alinhados com o propósito da empresa	8
Tema (trabalho e sustentabilidade) pouco estruturado	6
Responsabilidade do líder frente à "sustentabilidade" do ambiente de trabalho	4
Aumento de trabalho por conta da sustentabilidade	2

5.3 Análise dos estudos de casos

Para a análise apresentada a seguir, consideram-se, além das respostas dadas às perguntas diretas realizadas nas entrevistas e das informações disponibilizadas nos websites e relatórios de sustentabilidade, também os elementos adicionais que surgiram ao longo de algumas entrevistas. Os trechos colocados entre aspas nos itens seguintes indicam algumas colocações selecionadas das entrevistas.

Em que se baseiam as práticas de sustentabilidade corporativa?

Tanto nos websites e relatórios de sustentabilidade das empresas, quanto nas entrevistas, observa-se a referência a diretrizes como balizadoras das práticas de

sustentabilidade corporativa. Em especial, destacam-se os indicadores do GRI, ISE e DJSI. Além das metas estarem atreladas a melhorias nos indicadores dessas diretrizes, em alguns casos, há inclusive a consideração dessas metas para a definição de bônus. Além dessas diretrizes, o uso dos indicadores provenientes de pesquisas de clima organizacional é um recurso muito mencionado para mensurar a “qualidade” do ambiente de trabalho. Apesar de algumas empresas mencionarem que também relacionam, de alguma forma, os resultados dessas pesquisas aos bônus dos gestores, uma empresa mencionou explicitamente que não realiza essa prática, uma vez que isso pode levar a distorções dos resultados. *“A empresa tem que ter a perfeita ideia de conflitos de interesse na definição de metas”*. Por um lado, é importante medir, até mesmo para encontrar pontos positivos e pontos a serem melhorados. Por outro, o que medir, como medir e o que fazer com o resultado?

Como o trabalho é considerado (em suas muitas interpretações) nas práticas de sustentabilidade corporativa?

Práticas de sustentabilidade relacionadas ao trabalho: As empresas entrevistadas colocam em um patamar elevado as práticas de sustentabilidade relacionadas ao trabalho. Praticam, além do que elas mesmas tratam como um mínimo necessário (cumprimento às leis e aos direitos humanos / trabalho decente), programas de saúde e segurança; programas de saúde e bem-estar / qualidade de vida, ações na cadeia de suprimentos; ações voltadas para a diversidade, igualdade e atendimento de necessidades especiais; ações de desenvolvimento profissional; utilização de código de conduta e / ou comitê de ética, entre outras ações.

Consideram que os benefícios e as ações devem ser alinhados com o propósito da empresa. De forma geral, salientam que a política de benefícios está relacionada com a dimensão social interna da sustentabilidade, uma vez que esses benefícios não são aleatórios, e devem estar alinhados com o negócio da empresa. Por exemplo, benefícios em educação (tecnológica, financeira ou outro conhecimento) são mais bem estruturados se a empresa considera a geração de conhecimento relevante para o seu negócio; nutrição e bem-estar, se for do setor de alimentos; saúde e segurança se for do setor de processos industriais de alto risco.

Sobre a questão saúde do trabalhador, há um engajamento da maioria dessas empresas em promover uma visão de saúde integral, considerando o trabalhador tanto em seu ambiente de trabalho quanto em sua relação com a família e no convívio social, bem como em questões individuais. Colocam saúde em diversas dimensões, *“saúde e bem-estar no dia-a-dia significa no nível físico, emocional, social, espiritual e intelectual”*. Essas preocupações são observadas por meio da realização de programas de saúde e segurança, saúde e bem-estar, qualidade de vida, lazer com a família, promoção de canais individuais e sigilosos para atenção a questões pessoais e profissionais, entre outras ações. *“Saúde é tornar a vida mais fácil, no sentido de infraestrutura. Minimizar o nível de stress, nível de ‘stretching’ (de puxada), [...] como não viver abusos, [...] responsabilidade é exigência forte [...] fazer que ele não se sinta sozinho ou largado, que ele está acompanhado”*.

Sobre a questão ambiente de trabalho saudável, observam-se as ações de saúde e segurança, principalmente para lidar com as questões físicas do ambiente de trabalho. Quanto às questões psíquicas ou mentais, observam-se as ações de saúde e bem-estar, qualidade de vida, com salas de meditação, aulas de yoga e programas de gerenciamento do estresse, e também os canais de atenção individual.

Responsabilidade do líder: Em algumas entrevistas, quanto à questão de manter um ambiente saudável, de ser possível ter um ambiente equilibrado, com saúde (física e mental) e boas relações, duas causas surgiram preponderantemente: a responsabilidade do líder e a responsabilidade individual (no caso, tanto do líder quanto do liderado). Em algumas ocasiões, foi salientada a responsabilidade do líder em garantir o equilíbrio de sua equipe, independentemente das condições estabelecidas. *“Liderança exige coerência 100% nas ações do líder. A saúde corporativa, compatibilizar meta e saúde, está relacionado com o gestor”*. *“A definição de prioridade das metas depende do líder, que nem sempre está disposto a negociar metas”*. Destaca-se, inclusive, a existência dos códigos de conduta e dos comitês de ética aos quais um líder pode ser submetido caso haja alguma intercorrência. *“Existem já mecanismos nas empresas que inibem comportamentos errados dos próprios trabalhadores. Eu, por exemplo, preciso assinar o código de*

conduta. Se acontece qualquer coisa negativa (exemplo dar de idiota a um liderado) o comitê de ética é logo ativado e tais atitudes são inibidas formalmente”.

Questões individuais: Em outras situações, foi salientada a necessidade de comprometimento individual, uma vez que, mesmo que a empresa ofereça todas as condições favoráveis, ainda assim as condutas (nas relações) e as posturas (físicas) devem ser condizentes para não tornar a condição desfavorável, inclusive para o próprio indivíduo. *“Há muitos processos e procedimentos técnicos e comportamentais, mas na empresa permanecem acidentes. 4% do tempo é destinado para treinar em segurança, que é muito tempo, mas ainda tem acidentes. As pessoas ainda não dão tão valor sobre a própria saúde. A empresa pode orientar para tomar a decisão certa, a qual esta baseada na experiência e no conhecimento, mas a base é o valor individual, que valor a pessoa dá”.* As questões organizacionais não são mencionadas como indutores dessas situações, quando essas situações são explicitamente colocadas como possíveis causas desses desalinhamentos, sendo que, ainda assim, a responsabilidade recai sobre decisões individuais. *“Eu acho que a gente dá essas condições. Quando a gente chama a responsabilidade para o trabalhador, a gente garante as condições. A gente dá tanta coisa para o colaborador...”.* Nesse caso, entende-se que caberia às próprias pessoas saberem se estão dispostas ou não a lidar com essas questões. *“Há funcionários que conseguem perceber e incorporar o stress elevado a uma situação de normalidade (‘é assim mesmo’); outros não conseguem, e se sentem mais desgastados”.* Destaca-se, inclusive, que as questões individuais, como valores e objetivos, o histórico familiar, o momento de vida, a relação líder-liderado são preponderantes para o desencadeamento do stress ou dos problemas pessoais. *“Nós somos eternos inconformados, por mais que a empresa proporcione, a gente quer sempre mais”.*

Equilíbrio entre vida pessoal e profissional: As questões de equilíbrio entre vida pessoal e profissional também foram mencionadas como muito importantes, em alguns casos até procurando respeitar o momento de vida pessoal. Há práticas formais e informais para incentivar que as pessoas deixem o ambiente de trabalho após sua jornada, às vezes restringindo o uso de ferramentas de trabalho, (ex.: acesso bloqueado para uso dos computadores), no entanto, mencionam que muitas vezes precisam continuar trabalhando fora do ambiente de trabalho, pois, caso contrário, não há como responder às metas estabelecidas, já que, em geral, as

“metas são forçadas”, “desafiadoras”, “grandiosas” em uma “cultura de alta performance”.

Trabalho mais sustentável: Sobre o que seria um trabalho mais sustentável, observa-se a consideração de um trabalho provido de significado, que o que está sendo realizado faça sentido. Ao mesmo tempo, ele deve dar prazer e possibilitar a felicidade. *“Trabalho mais sustentável é aquele que deixa a pessoa feliz.”*. Por exemplo, por meio do reconhecimento. *“[sobre reconhecimento...] O cara volta para casa e dorme melhor. É um nível superior. Vale mais um reconhecimento que pagar. Na relação líder-liderado tem que reconhecer. Ele está dando uma mensagem bem positiva: nós somos uma equipe. A felicidade dá mais comprometimento, aumenta a produtividade com isso”*. Dessa forma, trabalhar deve ser uma ação que seja positiva tanto para empresa quanto para o trabalhador, em uma relação de ganha-ganha, que, se possível, não gere externalidades negativas. *“Quando você tem uma organização que dá importância ao teu desenvolvimento e dá oportunidade para ele, o trabalhador dá tudo, é protagonista”*. *“Sempre tem sofrimento e prazer. O segredo é ter um fio condutor entre o trabalho e qual o sentido que você vai dar a sua vida”*. Surge também centralidade do ser humano, *“a relação entre sustentabilidade e trabalho significa ter foco no ser humano”*, voltado, principalmente, para as relações e a confiança. *“E eu falo com orgulho, eu já trabalhei [em outra empresa] e é muito diferente, que a confiança das pessoas aqui está no cerne da empresa. Quando se tem isso, tudo gira em torno”*. *“A relação interpessoal é mais profunda que qualquer programa sistemático que você vai criar (ex.: pesquisa), é como eu me relaciono com minha equipe ou com meu líder. Relacionamento interpessoal é que pode ou não fazer toda a diferença na empresa”*.

Ainda no contexto das relações, comentam: *“aprimorar o nível de sensibilidade para perceber o ser humano que está na frente, permite em algumas situações mudar o jeito de falar se eu vejo na outra pessoa algum problema. Por isso que formalmente temos que ter a informalidade, criando copa, ambientes livres a qualquer horário, etc.”*. Apesar de parecer uma resposta subjetiva, enfoca situações que não são sustentáveis, mesmo sem saber de fato qual a definição clara para isso. *“O callcenter é totalmente insustentável! Você não pode ficar mais de 2 anos, senão enlouquece. Tem que ter uma rotatividade. Se tem desempenho, tem promoção, leva para uma área administrativa, procura abrir vagas internas”*.

Orgulho de ser da organização: A questão do orgulho de ser da organização, que é mencionada como um elemento relevante para um “trabalho mais sustentável”, aparece muito relacionada com os indicadores de clima organizacional (melhores empresas para se trabalhar) e com as outras diretrizes já mencionadas. Colocam esse elemento como um ponto importante para gerar atração e retenção de profissionais, o que se torna uma situação favorável para a continuidade da empresa e positiva para a sua imagem.

Importância do trabalho para a sustentabilidade: Considera-se o trabalho (o trabalhador) o protagonista da sustentabilidade. *“O indivíduo é um dos pilares da sustentabilidade”*. Sem ele não há como haver sustentabilidade, uma vez que é com as pessoas que as ações acontecem. *“O que a gente faz? É tudo através das pessoas, através das decisões das pessoas.”* Ademais, fica evidente a necessidade das pessoas incorporarem os princípios de sustentabilidade praticados pela empresa, em geral o conceito TBL. *“A meta é que as pessoas entendam que a sustentabilidade é importante e que elas mesmas a levem para a empresa”*. Essa necessidade de reconhecer, compreender, incorporar os conceitos se apresenta voltada para o resultado do trabalho, isto é, em planejar ou executar um produto, um processo, um serviço ou uma solução considerando conceitos de sustentabilidade, e, principalmente, as questões ambientais. *“Trabalho na conscientização para um trabalho melhor, ambientalmente falando”*.

Tema em estruturação: A relação entre trabalho e sustentabilidade se mostrou em estruturação e pouco formalizada nas organizações quando comparada às questões ambientais. *“Esses dois temas [trabalho e sustentabilidade] não têm agendas diretamente interligadas, mas tem muita relação”*. Em muitas situações eles se apresentaram muito mais como um condessado de ações já praticadas, o que é positivo, com responsabilidades assumidas por setores diferentes, que agora são elencadas como ações de sustentabilidade, porém com poucas mudanças organizacionais perceptíveis. *“‘Pessoas’ é uma coisa e ‘Natureza’ é outra. [Na pesquisa,] quase metade dos indicadores são ligados ao trabalho, como desenvolvimento pessoal. Isso é sustentabilidade, mas não é responsabilidade da área [de sustentabilidade]”*.

Há alguns projetos que buscam aumentar a sinergia entre as áreas, assim como a compressão do que faz parte de sustentabilidade. *“A [empresa] está criando*

a estratégia, então não posso afirmar pela empresa que a sustentabilidade do trabalho está dentro de sustentabilidade social. As outras áreas não enxergam a sustentabilidade como sendo o guarda-chuva de tudo (o conceito mais abrangente). Estamos tendo esse debate: se 'Pessoas' entra em sustentabilidade ou não. Os conceitos estão em construção, pois os projetos aconteceram sem estratégia e agora que ela está sendo definida". "Há um projeto para que tenha maior cooperação entre todos os departamentos. Trabalho é tratado no departamento de saúde do trabalhador". "Dentro da sustentabilidade não está incluído especificadamente [o tema trabalho]. Há perguntas específicas na pesquisa de clima, mas não é específico de sustentabilidade. Há um plano de ação relacionado à infraestrutura e questões de trabalho. É necessário pensar em um novo modelo pra lidar com a falta espaço, com os problemas relacionados ao deslocamento, por exemplo".

Do conceito à prática: Por um lado, há muitos temas relacionados a trabalho já compreendidos e considerados em sustentabilidade, pelo menos em seus conceitos, no entanto, o desafio mencionado é como traduzir os conceitos de sustentabilidade, especialmente os relacionados ao trabalho, em práticas concretas. *"O poliedro sustentabilidade tem várias facetas. A faceta escolhida [nesta pesquisa] é novidade para as empresas, não está estruturada".* Ao mesmo tempo, compreendem que a sustentabilidade é um processo e que há estágios a serem alcançados e, nesse sentido, as questões relacionadas com o tema trabalho nem sempre estão tão estruturadas como as questões ambientais, por exemplo. Na prática, a dimensão social interna é tratada por algumas áreas e a dimensão ambiental por outras. Em geral, a interlocução entre áreas para se tratar as questões ambientais (e econômicas) estão estabelecidas e com agendas comuns formalizadas, no entanto, em alguns casos, a interlocução entre as áreas responsáveis por questões ligadas com a dimensão social interna e a área corporativa de sustentabilidade acontece sob demanda, especialmente quando há a necessidade de produzir relatórios de sustentabilidade ou responder pesquisas relacionadas ao tema.

Aumento de trabalho: Apesar de pouco mencionado explicitamente, foi possível identificar o aumento de trabalho por conta da sustentabilidade, uma vez que incorporar esses novos conceitos geram trabalhos adicionais. Por exemplo,

alguns mencionaram a dificuldade de enviar demandas para outras áreas. “O setor de sustentabilidade é o chato que pede mais trabalho para as pessoas”. A execução de relatórios de sustentabilidade envolve, além da área de sustentabilidade, outras áreas que detém e gerenciam informações relevantes. Do ponto de vista da atividade a ser desempenhada, é esperado que isso ocorra, uma vez que novos conceitos devem ser considerados no dia-a-dia. No entanto, as afirmações “*estamos passando por períodos turbulentos*”, “*estamos passando por momentos delicados, de reestruturação*” foram bem recorrentes, mencionando que, nesses casos, não sobra tempo para pensar em melhorar ou avançar e implementar novos conceitos já reconhecidos como importantes. “*Hoje as [coisas] ainda são feitas apenas para cumprir a lei*”.

Desafios e oportunidades: Se por um lado algumas questões entre trabalho e sustentabilidade estão bem avançadas, por outro há desafios e oportunidades que merecem destaque. Por exemplo, a proposta de uma visão mais integrada, como sugere e demanda um contexto de sustentabilidade, solicita uma maior integração entre questões tratadas e circundadas por setores específicos. “*Na nossa visão quanto [empresa], os problemas estão cada vez mais complexos e sistêmicos. Você toma uma decisão na empresa, você tem um impacto na vida das pessoas, no trabalho, no final você tá gerando valores, o impacto é quase imensurável. Dada essa dinâmica, a sustentabilidade tem nos levado a construir mais juntos, e são as dificuldades que vão gerar novas soluções e inovações*”. Seria possível superar a visão compartimentada e cartesiana dos departamentos para projetar sistemas de trabalho mais alinhados com os princípios e valores estabelecidos pela organização? Que outras questões devem ser consideradas ou com que foco as questões já abordadas devem ser consideradas para um trabalho em uma perspectiva de sustentabilidade?

6 DISCUSSÃO

6.1 *Elementos do referencial teórico e da fase exploratória*

Em relação à Sustentabilidade Corporativa (e Responsabilidade Social Corporativa), o trabalho entra como uma das questões fundamentais, porém por motivos distintos. Um dos objetivos da Sustentabilidade Corporativa é a introdução do discurso do desenvolvimento sustentável no ambiente corporativo, em que ganham força os movimentos para um maior cuidado com os trabalhadores. Além de atender às legislações trabalhistas nacionais, espera-se das empresas a introdução proativa de políticas para melhorar as práticas de trabalho e para eliminar definitivamente as ameaças aos direitos dos trabalhadores. Outro aspecto é relacionado à tendência nos últimos anos em garantir a sustentabilidade, em particular, a ambiental. Por esses aspectos, os trabalhadores e seu trabalho são considerados fundamentais para a sustentabilidade.

Porém, a introdução de SC nas organizações muitas vezes é relacionada a motivações econômicas, sendo os objetivos do desenvolvimento sustentável moldados em função de objetivos empresariais. Com tal visão, a introdução dessa temática nas políticas corporativas visa alinhar o discurso da sustentabilidade com necessidades específicas da própria empresa, uma vez que privilegiam o objetivo econômico em detrimento de objetivos das dimensões social e ambiental. Disso podem resultar ações que não estejam de acordo com os conceitos do desenvolvimento sustentável, como é o caso da utilização do discurso da sustentabilidade com a intenção principal de maximização dos aspectos econômicos (ex.: melhorar parcialmente a imagem corporativa, ocultando exemplos de não sustentabilidade ou de externalidades negativas provocadas por essa pseudo sustentabilidade). Essas ações também impactam o trabalho e os trabalhadores.

Entretanto, quando se coloca o trabalho como questão central, é possível salientar pelo menos duas categorias para a relação entre trabalho e sustentabilidade (Figura 14). A primeira categoria, denominada o “trabalho para a sustentabilidade”, está relacionada com as ações que envolvem o trabalhador como responsável para garantir a sustentabilidade.

Figura 14: A responsabilidade corporativa sobre o trabalho.
 Fonte: adaptado de (BOLIS; MORIOKA; SZNELWAR, 2013).

Tanto o referencial teórico quanto os estudos de caso indicaram diversas práticas relacionadas a essa categoria, com ações de capacitação, ações de sensibilização, códigos de conduta e comitês de ética. Por exemplo, é possível destacar os códigos de conduta corporativos (BÉTHOUX et al. 2007) que descrevem, principalmente, ações que os trabalhadores devem executar, a fim de manter ou garantir a sustentabilidade ambiental, bem como o incentivo à realização de ações externas, como é o caso do trabalho voluntário e incorporação das práticas de sustentabilidade na sua vida pessoal. Verifica-se, então, a importância de considerá-lo como protagonista da ação e, sobretudo, promotor dessa sustentabilidade. Consequentemente, integrar a dimensão social nessa análise é um elemento essencial para o contexto de sustentabilidade.

Quando processos mais sustentáveis são projetados, segundo a dimensão ambiental e econômica, há novas demandas às quais os trabalhadores precisarão atender, sendo necessário compreender e considerar, no momento do projeto, as implicações dessa nova realidade para os mesmos. Independentemente das características que serão otimizadas e por mais automatizado que seja o novo processo, sempre haverá um novo trabalho a ser realizado, com novos conteúdos, desafios e restrições, em que o trabalhador precisa “dar conta”, isso é, precisa “doar de si” para garantir o sucesso da produção.

A segunda categoria, denominada a “sustentabilidade do trabalho” (sob a perspectiva do trabalhador), está relacionada com as ações que envolvem o

trabalhador como foco da sustentabilidade. Como identificados nos estudos de caso e no referencial teórico, há muitas ações relacionadas a essa categoria, como condições de trabalho, saúde e segurança no trabalho, desenvolvimento humano e bem-estar.

Em particular, um tema mencionado nos estudos de caso quanto ao que seria um trabalho sustentável, foi o fato de, no limite, “levar à felicidade”, “dar prazer”, “fazer sentido”, “ter significado”, devendo ser estabelecido em uma relação ganha-ganha entre o trabalhador e a empresa. Outro ponto de destaque foi a importância de uma visão de saúde integral em todos os sentidos, tanto dentro como fora do ambiente de trabalho.

Entretanto, pouco se mencionou sobre a importância que a organização do trabalho pode ter nesse sentido, tampouco o conteúdo do trabalho. Em geral, as questões individuais (momento de vida, histórico familiar, valores individuais, etc.) e a responsabilidade do líder para manter o equilíbrio do ambiente de trabalho se sobrepuseram à consideração das implicações da organização do trabalho, tornando-as invisíveis. Essas questões serão mais discutidas no próximo capítulo.

Deve-se salientar que as ações das empresas são norteadas por diretrizes de sustentabilidade que, por sua vez, são fundamentadas em documentos de sustentabilidade, que indicam a consideração do tema trabalho. Dessa forma, trabalho e sustentabilidade se relacionam em uma evolução crescente e muito já se abordou sobre questões gerais do trabalho, como já estabelecido nas considerações da OIT e, mais especificamente, no conceito de trabalho decente.

Em particular, os conceitos presentes nesses documentos, que são direta ou indiretamente relacionados com trabalho, são a centralidade do ser humano, a interdependência das dimensões (no sentido de identificá-la para evitar externalidades negativas), cooperação, desenvolvimento humano, qualidade de vida, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, padrões sustentáveis de produção e consumo, direitos humanos, vida saudável e produtiva, soluções ganha-ganha-ganha.

Considerando-se que o trabalho é a fonte da sustentabilidade, faz-se necessário que as áreas da empresa atuem de forma integrada para projetar sistemas de trabalho em uma perspectiva de sustentabilidade corporativa,

compreendendo que as ações que acontecem em ambas as categorias - trabalho para a sustentabilidade e sustentabilidade para o trabalho - precisam ser consideradas em uma visão mais integrada e ampla.

6.2 Trabalho em um contexto de sustentabilidade

A transição do capitalismo industrial para o financeiro representou a redução gradual da relevância do papel do trabalho para o acúmulo de capital (HARVEY, 2000). Ao mesmo tempo, a crise financeira de 2008, segundo a Organização Internacional do Trabalho, apresentou a oportunidade de um possível reposicionamento do trabalho no planejamento estratégico das organizações, o que, no entanto, não se sucedeu. Na mesma época, uma iniciativa estabelecida pela Organização das Nações Unidas (ONU), por meio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD – UNEP United Nations Environment Programme), vislumbrou um novo modelo econômico, o *Green Economy Initiative*. Nele é explicitamente mencionada a problemática enfrentada nessa crise financeira, sugerindo uma forma de restabelecer a economia global:

“As múltiplas crises que ameaçam a economia mundial hoje exigem o mesmo tipo de iniciativa como mostrado pelo New Deal de Roosevelt na década de 1930, mas em escala global e com a adoção de uma visão mais ampla. A combinação correta de ações políticas podem estimular a recuperação e, ao mesmo tempo, melhorar a sustentabilidade da economia mundial. [...] Uma visão expandida é fundamental para o sucesso duradouro de uma recuperação da economia mundial. Reviver o crescimento, garantir a estabilidade financeira e criar postos de trabalho devem ser objetivos essenciais. Mas, a menos que novas iniciativas políticas também abordem outros desafios globais, [...] será a] única forma de revitalizar a economia de forma mais bem sustentada.” (BARBIER, 2009)

Por essas razões, segundo Harvey (2000), ressalta-se que a lógica da acumulação do capital modifica drasticamente, além da área produtiva, todos os níveis de uma organização. Nesse sentido, a produção (de bens ou de serviços) se submete às exigências definidas por metas frequentemente acima da capacidade produtiva, visando alcançar objetivos pré-estabelecidos. E, aliado a isso, não basta para a empresa ser detentora de preços competitivos, faz-se necessário, também, produzir com qualidade e oferecer um serviço de atendimento eficiente. Enfim, novos métodos de gestão, em particular a “flexibilização” (em um sentido amplo), são introduzidos de forma massiva, modificando profundamente a organização do

trabalho e enfraquecendo, sobretudo, as relações de confiança (SENNETT, 1999). Entre essas modificações, destaca-se a escolha dos indicadores de produtividade, os quais, por sua vez não são neutros, promovendo a racionalização da produção e, conseqüentemente, a concepção do local destinado ao trabalho (TERTRE, 2011, p. 74).

Aproximando dessa discussão o contexto deste estudo, primeiramente faz-se necessário destacar os elementos comuns de desenvolvimento sustentável, como, por exemplo, a consideração: de valores e da ética (respeito, cooperação, equilíbrio, centralidade do ser humano); da temporalidade (as ações da geração atual criam ou restringem as oportunidades das próximas gerações); das múltiplas escalas de análise e interdependência (ações locais têm efeitos regionais e potencialmente globais); e das várias dimensões (a ecológica, a social e a econômica); da interdependência e da integração entre esses elementos.

Quanto à introdução desses conceitos nas organizações (sustentabilidade corporativa), observa-se que as metas e práticas das organizações são balizadas pelas diretrizes de sustentabilidade que, por sua vez, se baseiam em documentos comuns gerados pelas Nações Unidas e pela Organização Internacional do Trabalho. Como mencionado anteriormente, os principais fundamentos das diretrizes surgem a partir da Conferência do Ambiente Humano de 1972 e do relatório Brundtland de 1987, ou seja, as mesmas bases históricas do desenvolvimento sustentável, sendo que no relatório Brundtland (WCED, 1987) temos:

“O desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades. Ele contém em si dois conceitos-chave: o conceito de "necessidades", em particular as necessidades essenciais dos pobres do mundo, a que deve ser dada prioridade absoluta, e a ideia de limitações impostas pelo nível da tecnologia e da organização social sobre a capacidade do meio ambiente para atender às necessidades atuais e futuras”.

Como afirmam Docherty et al. (2009), a interconexão entre as dimensões econômica, social e ambiental já está presente nessa definição, definição essa que fica mais clara e enfatizada pelo conceito TBL (1997), ou seja, “a percepção da interconexão do mundo no tempo e no espaço, e a constatação de como as ações humanas podem - dada esta interconexão - ter conseqüências inesperadas” (DOCHERTY; KIRA; SHAMI, 2009).

Como apontado na análise de documentos, sustentabilidade está relacionada com conceitos de interdependência, integração, cooperação, centralidade do ser humano, equilíbrio e responsabilidade. Significa definir ações, nos diferentes níveis da escala, de tal forma a serem consideradas as várias consequências dessas decisões que são tanto interligadas no espaço quanto no tempo. Na dimensão ambiental, esses conceitos já se traduzem através do uso racional dos recursos naturais. Da mesma forma, deve ser possível compreender esses mesmos conceitos na dimensão social.

A mudança para a abordagem de sustentabilidade está em entender as interdependências, visando identificar com mais clareza as externalidades positivas e negativas que porventura estão sendo geradas e, que, de alguma forma, sejam tratadas com ações que lidam com as fontes principais, em detrimento de ações mitigatórias com focos em efeitos considerados colaterais. Consequentemente, considera-se relevante identificar se a ação / prática (considerada “sustentável”) atua nas fontes principais ou simplesmente no efeito, e também se a mesma considera potenciais externalidades (positivas e negativas) que podem ser geradas, considerando, inclusive, a dimensão temporal. Em particular, verificar se foram produzidos ou não conflitos de interesse (ou injunções paradoxais), se há cooperação em um sentido mais amplo, e se a solução é, de fato, ganha-ganha-ganha.

Ou seja, na dimensão social interna, isso se traduz em identificar como o “recurso humano”, conforme é “usado” ou “desenvolvido”, está sendo devolvido para as futuras gerações, e se está sendo positivo para a evolução da sociedade e da cultura. Equilibrar esses impactos torna-se uma questão relevante para a sustentabilidade em seu conceito mais amplo, promovendo a intersecção das suas três dimensões, evitando que uma delas seja, desapercivelmente, impactada negativamente em prol do benefício das outras.

Dessa forma, considerando o tema trabalho como foco deste estudo, propõe-se neste momento o que seria um trabalho em uma perspectiva de sustentabilidade, analisando os diferentes níveis da escala da sustentabilidade, indo do nível macro para o nível micro, na seguinte ordem: sociedade, organização, equipe de trabalho e individual.

Figura 15: Impactos na dimensão social provocados pela sustentabilidade econômica e ambiental

No nível macro, o da sociedade, encontramos os conceitos associados ao desenvolvimento sustentável. Em uma escala seguinte, menor, há no nível das organizações, o conceito de sustentabilidade corporativa, ou seja, uma corporação em uma perspectiva de sustentabilidade, que, por ser um nível contido no nível anterior, suas ações também devem ser balizadas segundo os conceitos do desenvolvimento sustentável. Sendo assim, é esperado que as transformações proporcionadas pelas corporações, sejam para gerar bens de consumo ou de serviços, tenham sistemas de produção (ou de trabalho) condizentes com tais conceitos. Portanto, em uma perspectiva de desenvolvimento sustentável e, conseqüentemente, de sustentabilidade corporativa, faz-se necessário projetar novos sistemas de trabalho, o que provoca novas realidades para o trabalho.

Dessa forma, sustentabilidade corporativa contém sistemas de produção (de trabalho) que devem estar alinhados com os conceitos de sustentabilidade. Um sistema de trabalho sustentável (DOCHERTY; KIRA; SHAMI, 2009; KIRA; EIJNATTEN, 2009) visa a regeneração dos recursos que ele utiliza – humano, social, material e de recursos naturais – devolvendo-os à sociedade preservados ou melhorados (desenvolvidos), sendo que o desenvolvimento de um tipo de recurso não deve ocorrer às custas da exploração dos outros recursos e, conseqüentemente, tomando medidas de responsabilidade por custos externos. Apesar do ser vivo apresentar natural e inevitavelmente seu envelhecimento biológico, a questão recai em não contribuir para a aceleração desse processo e, inclusive, oferecer oportunidades reais para desenvolver e construir diferentes dimensões do ser humano (ex.: inteligência e cognição, a realização de si, a espiritualidade).

Dentre os aspectos a serem contemplados na dimensão social, a saúde, ou as condições para a sua construção, torna-se um item relevante. Citando o conceito estabelecido pela Organização Mundial de Saúde, saúde é "um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doença". (WHO, 1948). Em particular, Saúde Mental: "Não é apenas a ausência de transtorno mental. É definida como um estado de bem-estar em que cada indivíduo percebe o seu próprio potencial, podendo lidar com o stress normal da vida, trabalhar de forma produtiva e criativa, sendo capaz de contribuir para sua comunidade". (WHO, 2011). Apesar de restrito, a OMS já deixa evidente o fato de que o conceito de saúde deve ir mais além, é algo além da ausência de doenças.

Além disso, apesar de qualquer processo de transformação (dos sistemas de produção) gerar algum tipo de impacto (negativo) tanto na dimensão ambiental quanto na social, há processos que podem gerar menos do que outros. Na dimensão social, isso está intimamente relacionado com o fato de que um sistema de trabalho sustentável contém um ambiente de trabalho saudável. Segundo a OMS:

Um ambiente de trabalho saudável é aquele em que os trabalhadores e os gestores colaboram para o uso de um processo de melhoria contínua da proteção e promoção da segurança, saúde e bem-estar de todos os trabalhadores e para a sustentabilidade do ambiente de trabalho tendo em conta as seguintes considerações estabelecidas sobre as bases das necessidades previamente determinadas: questões de segurança e saúde no ambiente físico de trabalho; questões de segurança, saúde e bem-estar no ambiente psicossocial de trabalho, incluindo a organização do trabalho e cultura da organização; recursos para a saúde pessoal no ambiente de trabalho; e envolvimento da empresa na comunidade para melhorar a saúde dos trabalhadores, de suas famílias e outros membros da comunidade. (OMS, 2010, p. 6).

A mudança no mundo do trabalho está intimamente relacionada com os impactos à saúde, alguns deles pouco identificados, ocasionados por novas condições de trabalho devido a mudanças sociais ou organizacionais (ex.: cargas de trabalho mais elevadas, intensificação do trabalho devido ao *downsizing*), o que exige um maior entendimento, por exemplo, das causas e dos efeitos de riscos ergonômicos em lesões musculoesqueléticas, e dos fatores psicossociais sobre o stress no trabalho (ILO, 2010, p. 2).

"A reestruturação da organização do trabalho, o downsizing, a subcontratação e a terceirização, por exemplo, têm inevitavelmente provocando impactos sobre as condições de trabalho, tornando mais difícil de alcançar um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal. [...] o estresse pode ser um importante fator que contribui para a depressão e até mesmo suicídio. Tudo isso representa um custo potencialmente enorme em

termos de sofrimento humano e de ônus econômico para o indivíduo e para a sociedade”. (ILO, 2010, p. 6).

Nessa mesma linha, há diversos estudos que demonstram como as técnicas de gestão focadas em redução de custos provocaram a intensificação do trabalho e maior nível de estresses, gerando inclusive perdas – que era justamente o que queria ser combatido – por adoecimentos (ASKENAZY et al., 2006; GREEN, 2006; WESTGAARD; WINKEL, 2011). Como afirma Moscovitz (1971, p. 213), “a saúde do trabalhador deve ser um fim e não o meio de progresso de nossa civilização tecnicista”.

Sendo assim, a sustentabilidade nessa dimensão depende da forma como o trabalho e as organizações são projetadas, sendo que em um sistema de trabalho sustentável, a capacidade dos trabalhadores para lidar com as demandas do mundo cresce através da aprendizagem baseada no trabalho, do desenvolvimento e do bem-estar (DOCHERTY; KIRA; SHAMI, 2009).

Em um sentido mais amplo, saudável pode ser entende-se como algo que vai mais além de questões relacionadas com adoecimentos e acidentes de trabalho, englobando nas questões físicas e mentais um apontamento para uma agenda positiva, compreendendo o conceito de saúde como a possibilidade de “ter meios de traçar um caminho pessoal e original, em direção ao bem-estar físico, psíquico e social” (DEJOURS, 1986, p. 4).

Nesse sentido, o trabalho, atividade praticada na maior parte da vida humana, deve ser colocado como potencial promotor da saúde. Promotor da saúde por meio do reconhecimento, do sentimento de pertencimento e de realização de si. Esse trabalho influencia e é influenciado pela escolha da lógica produtiva e por questões organizacionais, que podem, direta ou indiretamente, construir a saúde ou prejudicá-la, tanto em seu aspecto físico, quanto mental.

Classicamente a discussão da saúde no trabalho é feita abordando o local de trabalho. Suas condições físicas, os equipamentos, as informações, o ritmo de trabalho são aspectos que devem ser considerados para a dimensão social da sustentabilidade. Todavia, questões ligadas ao conteúdo do trabalho também se fazem relevantes, uma vez que também estão relacionados à promoção da saúde, sendo o centro do trabalho. Analisar o trabalho sob a ótica da sustentabilidade, não em seu resultado apenas, mas também nas necessidades e exigências que ele

provoca, faz com que as decisões organizacionais, principalmente aquelas que afetam menos o espaço físico e mais o engajamento e a subjetividade das pessoas, sejam vistos como promotores ou não da saúde.

No entanto, relacionar os aspectos organizacionais com questão referentes à saúde torna-se um desafio, principalmente quando o nexos causal não se faz tão claro, sendo que isso se agrava quando os distúrbios gerados são de ordem mental, com poucas, ou nenhuma, manifestação física ou possibilidade de mensuração quantitativa (MAENO, 2011). Não obstante, as causas não têm o caráter estritamente ocupacional, o que dificulta ainda mais o isolamento das mesmas, podendo inclusive ter uma componente individual significativa, gerada por histórico familiar, momento de vida, entre outras fontes.

Independentemente das questões individuais, a discussão primordial neste estudo está na defesa de que há elementos organizacionais que podem ser preponderantes, indutores de sustentabilidade para saúde, ou seja, podem gerar ambientes saudáveis (no sentido amplo do termo). Apesar das práticas de trabalho proativas e melhoria das condições de trabalho, principalmente quando se trata de aspectos físicos, o adoecimento mental provocado por uma pressão invisível da organização para, por exemplo, atingir metas individuais, está cada vez mais presente nas organizações. Ambientes de competição interna, incentivados, por exemplo, por uma avaliação individual de desempenho, podem ser, por um lado, uma das garantias financeiras para a empresa, mas por outro, pode ser o motivo da degradação das relações sociais e, conseqüentemente, da saúde.

Na escala da equipe (coletivo), escala menor contida na organização, um ambiente de trabalho saudável se manifesta pela possibilidade de construção da saúde. Isso implica entender a dimensão coletiva do trabalho, uma vez que sempre está se trabalhando com alguém ou para alguém, que pode ser o colega, o líder, o cliente, etc. Trabalhar é relacionar-se. Para isso, faz-se necessário entender as questões relacionadas com a organização do trabalho, indo mais além do que simplesmente questões individuais e de liderança. Nesse sentido, entender o trabalhar, no sentido da ação eminentemente humana, torna-se primordial. Mais do que simplesmente uma busca por situações patológicas, faz-se necessário a compreensão clínica da (aparente) normalidade, fruto do enfrentamento da realidade por meio das estratégias coletivas de defesa.

Em uma escala individual, contida na escala do coletivo, incluir conceitos de sustentabilidade significa, juntamente e dentro de uma perspectiva de construção da saúde, também dialogar com a questão do prazer e do significado do trabalho, ou seja, no limite, a questão da felicidade. Para tanto, coloca-se a centralidade do trabalho como elemento primordial, sendo a consideração da subjetividade elemento crucial para entendê-la. Portanto, em um contexto de sustentabilidade, faz-se necessário entender a importância da dinâmica do reconhecimento para o indivíduo, bem como dos mecanismos individuais de defesa. Ao mesmo tempo, entender importância da mobilização das inteligências e da realização de si, fundamentadas na confiança e na cooperação. Na outra via, entender o risco e o medo como elementos que disparam a competição, a sobrecarga, e a desolação.

Coloca-se aqui a importância do sofrimento e de seus destinos. Em algumas situações o sofrimento pode conduzir ao adoecimento, em outras, ao prazer e à realização de si. Mais do que evidenciar motivos individuais que levam ao adoecimento, a questão principal está na oportunidade que a organização do trabalho oferece para o sofrimento ter como destino o adoecimento ou o prazer. Ou seja, prover a adequação do trabalho ao ser humano, e não o contrário, de forma que considere esses elementos centrais. Em outras palavras, garantir que o trabalho (o trabalhar) não seja a única variável de ajuste do processo.

Figura 16: Proposta para um trabalho em uma perspectiva de sustentabilidade

Ao considerar as diferentes escalas abordadas, assume-se a possibilidade de que, uma vez considerada a centralidade do trabalho para o ser humano, a subjetividade e os impactos da organização do trabalho frente à confiança e ao destino do sofrimento no caminho da realização de si, estabelece-se a oportunidade de relações interpessoais, sendo que, essa construção de relações interpessoais, que, em um primeiro momento, estão restritas a um pequeno coletivo, pode extravasar para outras situações de relações sociais, chegando, no nível macro, em uma perspectiva de racionalidade axiológica – ligada à justeza da ação concernente aos valores num mundo social (DANIELLOU, 2004, p. 9) –, na construção de uma sociedade e da própria cultura (valores).

Identificar e mensurar esses elementos, e até mesmo ser capaz de transformá-los, torna a análise da situação ainda mais complexa sendo que, muitas vezes, não há instrumental que possa colaborar para essas ações. As situações não são simplesmente de causa e efeito, com uma única fonte raiz. São difusas, invisíveis, sutis e, por conta das estratégias coletivas e mecanismos individuais de defesa, estão transmutadas em uma aparente normalidade. Mas isso não significa que não possam ser identificadas. Mesmo considerando que “nunca se pôde colocar em evidência a existência de um elo causal entre uma situação do trabalho e uma doença mental” (MOLINIER, 2013, p. 61), já há conhecimento para que as questões de adoecimento psíquico que, no limite, levam ao suicídio, possam ser analisadas à luz da influência da organização do trabalho, o que permite ir mais além das ações mitigatórias e ampliar a visão de que são meramente iniciadas por causas individuais ou de responsabilidades de líderes.

Projetar o trabalho em um contexto de sustentabilidade significa considerar, de forma ampla, a reformulação da tarefa, considerando, inclusive, as questões organizacionais, como conteúdo e organização do trabalho.

Dessa forma, considera-se a centralidade do trabalho um elemento fundamental para a sustentabilidade, entendendo o trabalhador como protagonista da ação e o trabalho como protagonista da produção (SZNELWAR, 2013). Consequentemente, temos o trabalho (e o trabalhador) como sendo o foco da sustentabilidade, o elemento primeiro da sustentabilidade.

A proposta de um trabalho que, no limite, leve à felicidade, em uma dimensão coletiva, perpassa nas abordagens da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho, pela construção da saúde, pela realização de si, e pelo desenvolvimento da profissão.

De acordo com as abordagens da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho, muitas questões, em especial as relacionadas com o conteúdo e a organização do trabalho, estão intimamente relacionadas com indutores de sustentabilidade. Trabalho em uma perspectiva de sustentabilidade promove a eficiência do processo pelo fato de reconhecer e viabilizar o engajamento das inteligências em todos os níveis da organização, colaborando para ambientes que privilegiem a construção da saúde e o desenvolvimento profissional. As contribuições estão nos campos das relações humanas (confiança, cooperação, solidariedade, direitos humanos); do desenvolvimento profissional; da construção da saúde (no sentido de sua agenda positiva); e da realização de si (no sentido da emancipação). Parte-se da premissa que o trabalho é o caminho para a realização de si, sendo que o problema acontece quando a organização do trabalho bloqueia esse caminho. No próximo capítulo será realizado um diálogo entre sustentabilidade e essas duas abordagens, com o intuito de explicitar elementos que possam contribuir para o trabalho em um contexto de sustentabilidade corporativa.

7 CONTRIBUIÇÕES DA ERGONOMIA DA ATIVIDADE E DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO PARA A CONCEPÇÃO DE UM TRABALHO EM UMA PERSPETIVA DE SUSTENTABILIDADE

“A questão principal está no desenvolvimento de outra racionalidade. O trabalho humano não seria algo que se usa e se consome. Aliás, seria o único ‘recurso’ que pode ser desenvolvido e ampliado [...], se considerarmos as possibilidades de aprendizagem através da acumulação de experiências profissionais e de vida; assim a questão fundamental seria abordar o tema do quão sustentável o processo é para os sujeitos. O desenvolvimento dessa abordagem pode avaliar o quão sustentável, segundo a dimensão social, é o trabalho quando se analisa numa perspectiva duradoura, quanto ao seu desenvolvimento (profissional), sua qualidade (de vida), o seu envelhecimento e a sua saúde física e mental”. (SZNELWAR et al., 2009, p. 153).

O diálogo entre sustentabilidade e as abordagens da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho se estabelecem baseadas no seguinte questionamento: “como podemos projetar e manter sistemas de trabalho economicamente viáveis e que contribuem de forma positiva para a sustentabilidade humana, social e ecológica?” (DOCHERTY; KIRA; SHAMI, 2009, p. 3).

Em um contexto de desenvolvimento sustentável há organizações que atuam segundo conceitos de sustentabilidade (Sustentabilidade Corporativa) e, conseqüentemente, projetam sistemas produtivos segundo conceitos de sustentabilidade (sistemas de trabalho sustentáveis). Esses sistemas são concebidos de forma a garantir ambientes de trabalho segundo os conceitos de sustentabilidade (ambientes de trabalho saudáveis) em um sentido amplo de saúde (DEJOURS, 1986), sendo saúde entendida como um elemento dinâmico, que não vem do exterior, mas que se ganha, que se enfrenta e de que se depende, em uma sucessão de compromissos com a realidade, vista sob três facetas: ambiente material (realidade física, química e biológica); realidade afetiva e relacional (vida mental, psíquica e as relações); e realidade social (com destaque à organização do trabalho).

Nesse sentido, um trabalho em uma perspectiva de sustentabilidade demanda a consideração plena da dimensão social, ponderando inclusive potenciais externalidades que podem ser geradas, uma vez que os sujeitos envolvidos em um sistema produtivo são, ao mesmo tempo, trabalhadores e membros da sociedade e,

sendo assim, de alguma forma, o que acontece em nível micro (indivíduo) tem reflexos diretos e indiretos no nível macro (sociedade) e vice-versa. Apesar de ser um reflexo de difícil mensuração, ao contrário das premissas das práticas tradicionais, trata-se de aspecto fundamental para favorecer o desenvolvimento dos sujeitos.

A consideração das eventuais externalidades integra, inclusive, a dimensão temporal, uma vez que a compreensão do resultado gerado pelo trabalho, no curto prazo, em geral se traduz em valor mensurável positivo, enquanto que considerar aspectos de longo prazo, tal como a saúde dos sujeitos envolvidos no processo, pode ser visto como custo. Essa dicotomia - resultado (positivo) versus saúde (negativo) - e curto prazo versus longo prazo, deve ser analisada em uma perspectiva de sustentabilidade.

Colocamos aqui, como um ponto de vista na perspectiva de Maggi (2006), sustentabilidade, mais do que “manter”, no sentido de “desenvolver”. Ou seja, estamos tratando de situações dinâmicas que, na perspectiva da complexidade (MORIN, 2007, p. 13), estão vinculadas em um tecido de constituintes que, ao mesmo tempo, são diferentes e inseparavelmente associados. Ademais, sob uma visão sistêmica, temos o todo representado na parte e a parte representada no todo.

Isso perpassa por elementos que, geralmente, são desconhecidos ou estão invisíveis para as organizações, porém, estão intimamente relacionados com a dimensão coletiva, o conteúdo e a organização do trabalho. São elementos centrais para os referenciais teórico-metodológicos da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho e que, uma vez compreendidos e incorporados pelas empresas, podem prover, para todos envolvidos no processo, a oportunidade da construção da saúde, da realização de si e do desenvolvimento da profissão. Ao mesmo tempo, permitem também, a estes mesmos atores, a compreensão da importância das relações interpessoais baseadas na confiança ao invés do medo. Molinier (2013, p. 66) afirma que “não existe psicose no trabalho, mesmo se dispomos de conhecimentos (em ergonomia, psicologia, sociologia) que permitam entrever que o trabalho poderia ser deletério para a saúde mental. Assim, dois grandes perigos são identificados: o medo e o tédio”. Esses elementos serão explorados mais adiante.

Já é sabido que o trabalho nas empresas é pouco conhecido. Os estudos desenvolvidos na perspectiva da ergonomia da atividade mostram que aquilo que acontece na realidade difere daquilo que foi previsto, em particular, a discrepância entre o que foi prescrito e o trabalho efetivo. “Aquilo que a coisa pede (realidade) é diferente daquilo que é pedido (prescrição – tarefa)” (GUÉRIN et al., 2001).

Figura 17: Trabalho prescrito x trabalho real (GUERIN, 2001)

Nos estudos realizados por Le Guillant (1984) sobre as telefonistas, há uma contradição entre as rígidas prescrições da tarefa e os imprevistos vivenciados no momento do atendimento (WISNER, 1994). Ademais, apresentam, inclusive, sua afetividade com certo nível de prescrição (DEJOURS, 1987), já que a telefonista deve se submeter ao ajuste de sua linguagem e não expressar cansaço tampouco descontentamento ou prazer. Se por um lado as exigências físicas legadas dos sistemas de produção taylorista e fordista já são melhores compreendidos para projetar sistemas de produção mais adequados, por outro ainda há muito para avançar na compreensão do ponto de vista das implicações desses sistemas para a subjetividade, para a afetividade.

As novas formas de organização do trabalho, calcadas especialmente na racionalidade instrumental, estão presentes não somente em sistemas de produção de bens, mas também de serviços. Fundamentadas principalmente pela primazia da gestão, pela racionalidade instrumental em detrimento das outras racionalidades (DANIELLOU, 2004, p. 9) – a axiológica (ligada à justeza da ação concernente aos valores num mundo social), a phática (ligada à autenticidade e à construção da identidade) e a comunicacional (ligada à procura da verdade nas interações com os outros) –, a busca frenética por produtividade e a luta constante contra os tempos considerados improdutivos resultam na compressão dos tempos. No entanto, já há

resultados que mostram, por exemplo, como a redução de tempos médios de atendimento, no caso das centrais de atendimento, se relaciona com o aumento significativo de afastamentos por LER/DORT (MASCIA; SZNELWAR, 1998).

Isto não se reduz a este tipo de trabalho, podendo ser expandido para outras atividades submetidas a intenso constrangimento temporal, onde indicadores de produtividade são quase que exclusivamente vinculados a essa variável. Entretanto, quando o tempo torna-se uma restrição fundamental da produção, o cumprimento das metas pode eventualmente tornar-se um fim em si, gerando um impedimento para o funcionamento do corpo humano e comprometendo de forma significativa a saúde (ROCHA et al., 2004). Esse conflito de interesse (injunção paradoxal), entre o fazer de fato e computar o fazer, pode induzir situações nem sempre previstas e tampouco desejadas. Por exemplo, uma tarefa, que apresenta de forma sintética a prescrição de realizá-la em tempo mínimo com qualidade máxima e de forma segura, sua execução não será possível em sua totalidade. Por mais automatizado que seja o sistema, ainda assim haverá situações imprevistas que, dependendo dos constrangimentos (tempo, de qualidade ou de conformidade), alguma “transgressão” acontecerá. É nesse contexto que se destaca a necessidade de analisar a situação com o sujeito como agente regulador da produção, uma vez que é nele que recai a necessidade de adequação dos constrangimentos estabelecidos, ou que passaram despercebidos, pelo planejamento. Segundo Dejours e Gernet (2011, p. 34), “o trabalho exige que se ponha em prática o saber-fazer e habilidades precisamente em que o conhecimento e a técnica são insuficientes ou falhos para assegurar o domínio do processo de trabalho”.

Ainda, segundo Dejours (2012, p. 25):

“Trabalhar é vencer, preencher o hiato entre o prescrito e o efetivo. Ora, o que se deve colocar em ação para vencer este hiato não pode ser previsto de antemão. O caminho a ser percorrido entre o prescrito e o efetivo deve ser a cada momento inventado ou descoberto pelo sujeito que trabalha. Assim, para o clínico, o trabalho define-se como o que o sujeito deve acrescentar às prescrições para poder alcançar os objetivos para os quais foi designado; ou ainda, o que o trabalhador deve acrescentar de si para fazer frente ao que não dá certo quando se atém escrupulosamente à execução das prescrições”.

Não bastasse, há situações que já se estabelecem como injunções paradoxais, ou seja, situações em que o mecanismo de mensuração da

produtividade do trabalho não é compatível com o conteúdo da tarefa (DEJOURS, 2008b).

7.1 A ergonomia da atividade

Partindo de uma visão interdisciplinar (WISNER, 2004), o ponto de vista da ergonomia da atividade está baseado naquilo que os trabalhadores fazem, como cada sujeito usa de si para realizar aquilo que foi previsto nas tarefas e, ao mesmo tempo, aquilo que não foi previsto, para se obter os resultados de produção almejados, com a finalidade de compreender o trabalho para melhorá-lo, com a premissa de adaptar o trabalho ao ser humano e não o contrário. Para tanto, apresenta em seu cerne um duplo objetivo, sendo um deles centrado nas organizações, buscando a eficiência, a produtividade, a confiabilidade, a qualidade, a durabilidade; e o outro centrado nos trabalhadores, considerando a segurança, a saúde, a conforto, a usabilidade, a cognição, o interesse pelo trabalho.

Em particular, podem-se destacar algumas contribuições da ergonomia da atividade para o trabalho na perspectiva da sustentabilidade. Poder agir conforme as exigências de produção e segundo as possibilidades de cada sujeito, que, evidentemente, variam constantemente ao longo da vida, seria um ponto de ancoragem fundamental. Ou seja, melhorar as condições de trabalho para que elas sejam adequadas e adequáveis aos sujeitos ao longo de sua vida.

Esta possibilidade de agir estaria ligada também ao desenvolvimento profissional e das competências. Seria, portanto, possível adotar as propostas de Falzon (2004) e de Montmollin (1993), quando discutem os aspectos cognitivos relacionados à saúde. Neste sentido, um olhar sustentável faria também referência às possibilidades que o trabalho traria para que as pessoas pudessem adquirir novos conhecimentos, novos saber-fazer, e, conseqüentemente, se tornarem mais competentes.

Para a ergonomia da atividade, a questão da saúde é compreendida como um processo dinâmico (FALZON, 2004). Pelo fato dela ter como disciplinas fundadoras a fisiologia e a psicologia, a busca da adaptação do trabalho ao ser humano considera vários aspectos da dinâmica da vida, como a variabilidade, tanto inter como intra individual, remetendo assim à questão da evolução dos trabalhadores ao longo do tempo, incluindo-se, dessa forma a questão do envelhecimento.

A proposta da ergonomia da atividade é, por meio da compreensão da tarefa e da atividade, ser capaz de traduzir, tornar visível, a realidade enfrentada e o conteúdo do trabalho. Ou seja, traduzir o que as pessoas fazem para “dar conta” das metas frente aos constrangimentos impostos, entendendo tanto o trabalho prescrito (tarefa) quanto o trabalho realizado (atividade). Os constrangimentos didaticamente são separados em categorias, sendo eles físicos, cognitivos e organizacionais, mas, em geral, todos se apresentam simultaneamente nas situações de trabalho.

Além disso, tem o objetivo de explicitar, de tornar visível, elementos do conteúdo do trabalho que, em geral, não se conhecem nem, tampouco, são reconhecidos. Por exemplo, elucidar a riqueza de conteúdo existente no reducionismo das tarefas com pouca prescrição, em que, em geral, são tratadas pelos supervisores de forma controversa pelo “mas é só...” (mas é só fazer um relatório, mas é só enviar um e-mail, mas é só preparar uma apresentação, etc.). Em geral, nunca “é só...”, sempre há algo a mais que não se contempla ou não se explicita, ou, ainda, não se reconhece.

Ainda nesse contexto, há muito a ser explicitado e reconhecido do conhecimento tácito, ou seja, aquele conhecimento que, de alguma forma, foi adquirido e incorporado pela pessoa ao longo da experiência profissional. Além disso, há também a regulação do sistema de produção promovido pelo trabalhador (FALZON, 2004), ou seja, as antecipações e a gestão de eventos imprevistos e de que forma é realizada a regulação da produção por meio das decisões tomadas pelas pessoas. Todos esses elementos convergem para questão de valores, enfim, para a centralidade do ser humano no processo de trabalho.

A atividade humana de trabalho é considerada como um ato de síntese, no qual os trabalhadores colocam em jogo seu corpo, sua cognição e sua psique a serviço de uma dada tarefa. Não há um trabalho que seja eminentemente físico, que não exija o uso da inteligência e da afetividade, ou seja, ele está sempre relacionado a uma combinação dessas dimensões. A ergonomia evidenciou que “mesmo as atividades aparentemente muito simples e pretensamente automatizadas implicavam uma participação mental constante e inelutável sem a qual nenhum sistema de produção poderia funcionar” (TEIGER, 1993).

Outro ponto analisado refere-se às consequências do trabalho fragmentado, ou seja, a constante interrupção de uma ação para iniciar outra que, por algum

motivo, foi colocada como mais importante ou urgente. Nem sempre a definição do nível de urgência leva em consideração o que está sendo feito por completo ou a lista completa de tarefas e seu grau de importância. Ademais, há também as tarefas repetitivas que, se por um lado parecem simples, do ponto de vista psíquico provocam um sofrimento significativo. Faz-se necessário, então, compreender essas questões de forma a prover subsídios para a concepção de um trabalho provido de conteúdo, em contraposição ao trabalho alienante (WISNER, 1994, pp. 71–74).

Ao entender com maior profundidade os constrangimentos existentes na situação de trabalho, fica mais claro argumentar que as “falhas”, que porventura acontecem e que, em geral, são creditadas unicamente a um único indivíduo, devem ser, na verdade, compreendidas, de forma mais ampla, como insucessos da ação, ou seja, resultantes da própria concepção do sistema de produção (ABRAHÃO et al., 2009). Dessa forma, o envolvimento dos trabalhadores é estratégico para favorecer não apenas uma melhor compreensão da atividade, como também para desenvolver melhores projetos.

7.2 A psicodinâmica do trabalho

A psicodinâmica do trabalho, colocada como disciplina clínica do trabalho, estuda, fundamentalmente, o viver junto, a racionalidade *phática* das condutas humanas (MOLINIER, 2013, p. 81), que está relacionada com mobilização subjetiva que ocorre a partir das inter-relações estabelecidas no e com o trabalho. Nesse sentido, o trabalho teria um papel central na vida dos indivíduos, uma vez que a possibilidade de agir estaria ligada aos desejos do sujeito de se sentir útil, elemento esse que pressupõe fundamentalmente o coletivo, e que colabora para desenvolver seu processo de identificação, de se tornar mais inteligente, ou seja, o trabalho seria o “palco favorável” para viabilizar ao sujeito esta oportunidade (DEJOURS, 2004a). Dessa forma, os temas principais que se sobressaem em psicodinâmica do trabalho são aqueles relacionados à realização de si, ao reforço do processo da identificação, tratando o sujeito como participante de um determinado coletivo de trabalho, à compaixão, ao sentimento de justiça e ao reconhecimento.

Nesse contexto, trabalhar não se limita a apenas produzir, mas à possibilidade de transformar-se ou transformar a si próprio, em uma perspectiva de “trabalho vivo”. Indo mais além, isso chega, no limite, ao “trabalho psíquico” (DEJOURS, 2012, p. 20).

“[...] trabalho é o que implica, de uma perspectiva humana, o fato de trabalhar: os gestos, os saber-fazer, o engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir a diferentes situações, é o poder de sentir, de pensar, de inventar etc. Em outros termos: [...] é o “trabalhar”, ou seja, um modo específico de engajamento da personalidade para enfrentar um tarefa definida por constrangimentos (materiais e sociais)”. (DEJOURS, 2012, p. 24).

Nessa perspectiva, reside o fato do sujeito não ser passivo da situação. Muito pelo contrário, ele “defende-se ou contribui com o seu zelo à promoção, à melhoria do trabalho, ao aperfeiçoamento do poder civilizatório do trabalho, ou, ao inverso, ao pior, ao poder de destruição também próprio ao trabalho” (MOLINIER, 2013, p. 68). Todo esse enfrentamento se traduz, a primeira vista, em sofrimento, esse visto como mola propulsora, uma vez que “o sofrimento participa da normalidade, ao ponto de se falar de ‘normalidade sofredora’. Mas o sofrimento só é normal se for suportável”. (MOLINIER, 2013, p. 74).

A evolução dos conceitos nessa área propiciou a inclusão do sofrimento e do prazer como elementos que permitem entender a relação dialética dos sujeitos com o seu trabalhar (DEJOURS, 2004b). No caso do sofrimento, poderíamos considerar aquele que resultaria em motivação para que os sujeitos desenvolvam novas soluções, novas estratégias, novos acordos de cooperação, isto quando o conteúdo e a organização do trabalho oferecem margem suficiente para tal. Neste caso, o sofrimento inicial poderia resultar em prazer, em realização. Entretanto, nos casos em que há um bloqueio da organização do trabalho e as tarefas têm o seu conteúdo esvaziado haveria uma tendência para que esse sofrimento se tornasse patogênico, possibilitando o aparecimento de problemas de saúde expressos na economia somática e/ou psíquica.

“[...] mas o sofrimento pode transformar-se em prazer graças ao trabalho. O prazer no trabalho é tributado da mobilização da inteligência e da personalidade na realização de uma tarefa que permite isso (e não são todas as tarefas), sob certas condições sociais teorizadas em termos de reconhecimento. [...] A proposição defendida é conhecida como a ‘centralidade do trabalho’. Não há neutralidade do trabalho face à construção da saúde mental” (MOLINIER, 2013, p. 80).

Entre os elementos relacionados com essa dialética, a organização do trabalho faz-se relevante, uma vez que ela está relacionada, pelo menos, com a divisão técnica do trabalho (procedimentos, ferramentas, máquinas, meios, competências, etc.) e com a divisão social e hierárquica do trabalho (formas de comando e coordenação, níveis de responsabilidade e de autonomia, avaliação do trabalho, etc.), o que pode privilegiar o destino do sofrimento para a via da potencialidade, da criação e da construção de si e não para aquela psicopatológica.

Segundo Noulin (1992) “a atividade não é uma resposta a estímulos e sim a expressão de um saber e de uma experiência profissional presente em uma história individual e coletiva, que se inscreve em um contexto sócio econômico”. A atividade resulta da inter-relação de diferentes aspectos e variáveis que, consciente e inconscientemente, os sujeitos manejam para a construção de suas ações. Sempre no mundo do trabalho se está se relacionando com alguém, ou seja, sempre há a importância da figura do outro, no sentido concreto e ao mesmo tempo no sentido imaterial (simbólico), derivado do julgamento e consequentemente do reconhecimento. Nesse sentido, o trabalho é considerado um campo privilegiado na conquista da identidade pelos indivíduos (LANCMAN; UCHIDA, 2003, p. 85).

A questão do reconhecimento do trabalho é primordial para a subjetividade, para a identidade, no sentido de unidade – ‘eu sou eu e sou diferente dos outros’. Em particular, o reconhecimento acontece por meio do julgamento dos outros, sendo o de utilidade e de estética relevantes para esse contexto, ou seja, passa pela relação com o outro (DEJOURS, 2008b). O julgamento de utilidade, advindo da hierarquia e dos outros atores sociais para os quais as ações dos sujeitos são dirigidas, dá sentido ao trabalho, o torna útil, tornando, por conseguinte, o indivíduo útil, existente. O julgamento de estética, realizada pelos pares, capazes de avaliar a inteligência e o esforço empreendido, provê a originalidade.

Enfim, o reconhecimento está calcado na retribuição simbólica, e não na retribuição material, sendo que esses elementos privilegiam a mobilização da subjetividade, no sentido de esforços de inteligência, de elaboração e para integrar-se, podendo inclusive se esforçar para enfrentar os potenciais riscos inerentes a situação. Dessa forma, faz-se necessário reconhecer a importância da dimensão coletiva do trabalho.

Para que tudo isso aconteça, faz-se necessário um ambiente baseado na confiança, promovida por uma relação que privilegia uma cooperação genuína, em contraposição a uma versão reduzida e meramente utilitarista (DEJOURS, 2012, p. 89). Uma organização do trabalho que permite a mobilização da inteligência, a dinâmica de contribuição e retribuição (simbólica), a dinâmica da visibilidade e a relação de confiança induz, dá a oportunidade do sofrimento, frente ao enfrentamento do real, ter como destino o prazer, a realização de si. Ou ainda, a construção do sentido do trabalho pelo reconhecimento pode transformar sofrimento em prazer. Dessa forma, a confiança é um elemento indispensável para a construção da saúde mental no trabalho (DEJOURS; GERNET, 2011, p. 42).

No entanto todos esses elementos são restringidos pela organização do trabalho. Ao se estabelecer situações em que há riscos – não somente restritos aos riscos relativos aos acidentes, mas de expor suas fraquezas e dificuldades –, isso pode provocar o medo. Essa situação prejudica a construção das relações de confiança, tornando a cooperação restrita ao invés de genuína, comprometendo os esforços para o engajamento da subjetividade, o que, no limite, pode levar ao comprometimento da dinâmica da contribuição e retribuição, significando um prejuízo para a dinâmica do reconhecimento.

Outro tema seria a existência de certos tipos inusitados de comportamento desenvolvidos pelos trabalhadores frente a situações de risco, onde não apareceria, claramente, o medo relativo à possibilidade de se acidentar. Toda uma discussão é proposta pelo autor, relativa aos mecanismos de defesa psíquicos, individuais e coletivos, para explicar estes fenômenos.

Sobre o risco e o medo, Dejours (2012, pp. 87–88) destaca:

“O medo e a deslealdade permitiram continuar a reduzir os efetivos de trabalhadores sem que momentos sociais significativos de resistência fossem capazes de se opor. Isso resulta em um indefectível crescimento da produtividade e da rentabilidade do trabalho vivo. Acompanhado, é bem verdade, e não poderia ser de outra forma, de problemas de saúde que se traduzem pelo agravamento sem precedentes das patologias de sobrecarga de trabalho e patologias mentais levando, nos níveis mais extremos, ao suicídio. Mas os custos desses ‘efeitos secundários’ [...] são terceirizados sem incidência na apresentação do balanço das empresas”.

Em algumas formas de organização do trabalho baseadas no medo e na ruptura das relações de confiança,

“ir além de suas possibilidades e não medir esforços para atingir e ultrapassar as metas são regras básicas para manter uma possibilidade de promoção. Não importa se a tarefa faz sentido, se o trabalho é interessante, se o ambiente com os colegas é agradável, o mais importante é se mostrar viável a hierarquia. [...] Afinal isso faz parte do jogo e apenas os ‘melhores’ serão lembrados” (SZNELWAR; PEREIRA, 2011, p. 59).

Dejours argumenta que o processo de construção da confiança, da cooperação, formam a base de coesão de uma massa organizada, termo estabelecido por Freud em seu ensaio sobre psicologia das massas e a análise do eu. Dessa forma, a ausência de condições para esse elemento de coesão, que, no caso das situações de trabalho, pode ser vivenciada por uma rígida organização do trabalho calcada na dominação pelo medo, pode se traduzir no estabelecimento de um coletivo, nesse caso não organizado, em que se instalam as ideologias defensivas, em que há foco total na manutenção das defesas, ou seja, a defesa pela defesa é usada como recurso para o enfrentamento da situação (DEJOURS, 2012, pp. 45–72).

Isso acontece quando, por exemplo, se estabelecem metas e avaliações individuais de desempenho, em que colegas se transformam em competidores, adversários. Em um primeiro momento, e baseada em uma visão parcial da realidade, esse mecanismo de avaliação se torna bem vantajoso para a organização, uma vez que os resultados diretos são positivos devido à busca por “bater a meta”, mas, para os indivíduos, esse aumento de carga de trabalho não se configura de forma positiva, podendo se desdobrar na patologia da sobrecarga. Ademais, isso pode comprometer a cooperação e as relações de confiança, promovendo um impacto direto na dinâmica do reconhecimento, podendo chegar, no nível individual, à solidão e à desolação, sendo que em um ambiente com tantas pessoas o indivíduo, ainda assim, está sozinho, “sem chão”, não podendo contar com a ajuda de ninguém, finalizando, no caso extremo, no suicídio (DEJOURS, 2012, p. 91).

No entanto, o grande desafio reside na manutenção, nas práticas de gestão, da busca por uma relação de causa e efeito, como se isso fosse possível, uma vez que nem todos adoecem em situações extremas ou que há quase inexistência de doenças mentais em trabalhadores sujeitos a trabalhos fragmentados, repetitivos e desprovidos de conteúdo simbólico. Por outro lado, deveria haver algum sofrimento de ordem psíquica para estas populações de trabalhadores. Em suma, há uma

aparente “normalidade”, sendo que “o patológico seria visível enquanto o normal invisível”. (MOLINIER, 2013, p. 71).

A aparente “normalidade” se estabelece por conta dos mecanismos individuais e das estratégias coletivas de defesa desenvolvidos pelos sujeitos, frente a determinadas formas de organização do trabalho. Portanto, haveria um risco para a existência do sujeito, tanto em nível simbólico, como no que diz respeito aos riscos para a sua integridade física, como é o caso, por exemplo, do sofrimento e das patologias ligadas a certos tipos de organização e conteúdo do trabalho (SZNELWAR; MASSETTI, 2002). Por outro lado, há estudos que mostram, em certas situações em que a profissão dos trabalhadores é valorizada, a existência de comportamentos de prudência aliados ao saber-fazer das profissões (CRU; DEJOURS, 1983).

No entanto, de alguma forma, direta ou indireta, há consequências negativas na manutenção da normalidade por meio das estratégias de defesa, sendo que, em geral, tende a atravancar o pensamento, pode ser um propulsor da servidão e da dominação, além de contribuir para a instalação da violência coletiva (DEJOURS, 2012, p. 60).

Na linha das estratégias de defesa nas organizações reside o fenômeno da banalização, da naturalização de um discurso, colocando situações, que em outros contextos seriam combatidas, como naturais, banais (DEJOURS, 1999). “A banalização de certas práticas, como se fossem o único caminho, é muito perigosa. Isso permite perenizar, ou ao menos, fazer com que durem muito tempo, situações que estão na origem de sofrimento para muitos” (SZNELWAR, 2011, p. 15).

Coloca-se, por exemplo, a consagração positiva do trabalhar intensamente e além do horário de trabalho e como causa individual (e negativa) o esgotamento. Nesse contexto se estabelece também o assédio moral organizacional (HELOANI, 2004; SOBOLL, 2008), promovendo uma relação difusa entre vítimas e agressores, sendo que o desafio é compreender qual seria o limite dessas práticas. Outro elemento, fruto das novas formas de organização do trabalho, é a distorção comunicacional e o consequente sofrimento ético, relacionada, por exemplo, com a prática da mentira como prescrição da tarefa (ROLO, 2011; SZNELWAR; UCHIDA, 2011).

7.3 Ações em ergonomia da atividade e em psicodinâmica do trabalho

No contexto da sustentabilidade, alteram-se as políticas e metas e, por consequência, o trabalho a ser desenvolvido, pois há uma implicação do “trabalhar” quando uma organização passa a realizar a sua produção incorporando a lógica da sustentabilidade, seja qual for a compreensão de sustentabilidade da empresa, uma vez que há uma nova racionalidade a ser incorporada, não somente nos produtos oferecidos, como também nos processos internos da organização. Eventualmente, essa racionalidade, que deve orientar o projeto da tarefa (trabalho prescrito) em uma empresa, nem sempre se faz coerente com a atividade (trabalho realizado) que, por sua vez, pode ser incompatível com as demanda de produção, ou ainda com as regras de funcionamento, ou até mesmo com os critérios de avaliação (DEJOURS, 2004d). As dificuldades encontradas no desenvolvimento do trabalho, muitas vezes, decorrem do fato da tarefa ser definida considerando o trabalho prescrito, ignorando a variabilidade intrínseca que permeia toda situação de trabalho (GUÉRIN et al., 2001).

Para a ergonomia da atividade, é fundamental desenvolver uma maneira de agir que resulte na transformação do trabalho; neste caso o envolvimento dos trabalhadores é estratégico para favorecer, não apenas uma melhor compreensão da atividade, como também para desenvolver melhores projetos. Nesse sentido, o seu objetivo é cooperar para que se forneçam as mais adaptadas, ou adaptáveis, condições para que o trabalhador consiga desenvolver bem a sua atividade. O foco da ação a ser desenvolvida está no projeto das máquinas, das ferramentas, da organização do trabalho, dos processos de produção e do conteúdo das tarefas. Além disso, as ações relativas aos processos da gestão da produção e do trabalho, assim como aos processos de treinamento e aprendizagem, também estão no seu escopo.

De modo mais tradicional, há ações no âmbito do conforto físico; da prevenção à fadiga; da prevenção de problemas de saúde. Para tanto, é possível atuar na adequação de projetos voltados para os ambientes, os postos de trabalho; as máquinas e ferramentas; a organização dos tempos e do conteúdo das tarefas. Outros temas que ainda são do escopo da ergonomia dizem respeito à facilidade no uso dos artefatos (ferramentas, equipamentos, softwares, etc.); às estratégias

operacionais, ao desenvolvimento inteligência, à facilidade de leitura, às linguagens e às comunicações; aos sistemas de cooperação; à confiabilidade dos sistemas; à capacitação e à aprendizagem. Ainda, e de maneira cada vez mais presente, há questões a serem tratadas, que sempre fizeram parte das preocupações da ergonomia, como a adequação do trabalho às mais diversas populações, incluindo a questão do envelhecimento e do gênero; e a inclusão no mundo do trabalho de pessoas portadoras de necessidades especiais (BÉGUIN, 2006; CARAYON, 2006; IMADA, 2005; KOGI, 2006; RABARDEL; BEGUIN, 2005).

No âmbito das ações em ergonomia, há uma atenção voltada para um resultado concreto no que diz respeito aos meios, à organização e ao conteúdo do trabalho. Dessa forma, há uma questão pragmática no sentido de transformar os resultados de uma ação em algo que propicie melhores condições para os trabalhadores. É evidente que as situações de produção são dinâmicas. Caberia saber, portanto, no caso da ergonomia, o quanto o ponto de vista da atividade de trabalho se torna um dos aspectos estratégicos para a concepção e para a gestão da produção, pois de pouco adianta fazer alguma transformação nas condições de trabalho se estas poderão ser revertidas por alguma ação gerencial contraditória, ou, ainda, se não houver, de fato, uma incorporação de que trabalhar melhor seria, de alguma forma, agregar mais valor.

A ação em psicodinâmica do trabalho tem como ponto de partida a questão de como os trabalhadores vivem o seu trabalho e qual é o sentido que atribuem a ele (DEJOURS, 2004c). Assim, a ação transformadora proposta pela psicodinâmica do trabalho estaria voltada para o reforço ou para a re-apropriação do sentido do trabalhar pelos trabalhadores (MOLINIER, 2001). Este tipo de ação visa, sobretudo, criar um espaço de livre circulação da palavra que facilite uma ação coletiva de re-apropriação do sentido do trabalhar. Isto teria como resultados uma transformação na relação dos trabalhadores com o seu trabalho, principalmente no que diz respeito à vivência da relação sofrimento e prazer, se reveste de uma importância ímpar, sobretudo frente às formas de organização do trabalho que privilegiam a individualização e o isolamento dos indivíduos. Ainda é importante salientar que, na grande maioria dos casos, o sofrimento é provocado pela maneira como o trabalho é organizado, como as pessoas são avaliadas, como o trabalho é vivenciado individualmente.

Trata-se de criar uma espécie de movimento transformador a partir da criação de espaços públicos, conforme proposto por Arendt (1987) e redefinido por Dejours (DEJOURS, 2004b) onde, por meio da fala dos atores, se possa construir um ponto de vista compartilhado a partir de como vivem o trabalho. Viver a situação nestes grupos permite aos integrantes re-trabalharem suas próprias vivências anteriores e, sobretudo, colocar em jogo as defesas individuais e coletivas que, por um lado ajudariam a enfrentar situações de trabalho que colocam em risco a sua integridade enquanto sujeito, mas que, por outro, servem, muitas vezes, para impedir que atuem de maneira a transformar este trabalhar.

Enfim, ambas as abordagens apresentam como pano de fundo a proposta de um trabalho interessante, o que faz sentido em uma profissão. Nessa perspectiva, o desafio que se estabelece é de que maneira projetar um trabalho que faça sentido. Não há uma resposta definitiva, mas há elementos a serem considerados e que devem ser incorporados para tornar o trabalho interessante, em contraposição ao alienante e adoecedor, bem como entender os mecanismos que privilegiam e possibilitam a construção da confiança e da cooperação genuína, ao invés dos que são fundamentados no medo e na cooperação restrita. Isso depende, além do reconhecimento social e de questões individuais, de condições concretas e efetivas de trabalho e, ao mesmo tempo, de que maneira os sujeitos se apropriam e incorporam esses elementos no seu próprio dia-a-dia de trabalho. Ou seja, de que maneira os sujeitos se tornam, de fato, protagonistas (SZNELWAR, 2013).

Isso perpassa por espaços que permitam essas discussões e em que esses elementos possam ser colocados em evidência e discutidos. Nesse sentido, tanto os Comitês de melhorias de condições de trabalho, propostos pela ergonomia da atividade, quanto espaços de circulação da palavra, propostos pela psicodinâmica do trabalho, se configuram como importantes instrumentos para as corporações. Possibilitar para os sujeitos a recuperação do poder da fala, de forma a poder colocar o trabalho (o trabalhar) no espaço público, vai no caminho da autonomia e da emancipação. Esses recursos podem, inclusive, colaborar no sentido de integrar as diferentes visões e abordagens dos departamentos, evitando assim a visão fragmentada de suas ações e de seus departamentos.

“A vida profissional reforma a identidade dos sujeitos e o trabalho é o local mais propício para o desenvolvimento das relações interpessoais, para o desenvolvimento do coletivo, enfim para o desenvolvimento da cultura. [...]”

ao contrário de buscar integrar os sistemas, com base em uma visão mais complexa do mundo do trabalho, mantêm-se os chamados “fatores” ou ‘recursos’ isolados, e não como interdependentes e relacionados” (SZNELWAR, 2011, pp. 13–14).

Mas, para isso, faz-se necessário legitimar a importância desses espaços na organização, de forma a garantir sua continuidade e efetividade (BOLIS, 2011). Dessa forma, os conceitos e as modalidades de ação em ergonomia da atividade e em psicodinâmica do trabalho podem contribuir substancialmente se incorporados aos projetos e à gestão nos mais variados setores da economia. Assim, ao prover subsídios para a ação da engenharia e da administração, a atividade humana de trabalho seria considerada como um dos pilares fundamentais de qualquer projeto, e não como a variável de ajustamento para ser tratada quando praticamente tudo já está definido e faltaria apenas encaixar os trabalhadores adequados (GUÉRIN et al., 2001; HUBAULT, 2005; NOULIN, 1992; TERSSAC; MAGGI, 2004).

Sendo assim, analisando os elementos evidenciados pela ergonomia da atividade e pela psicodinâmica do trabalho, destacam-se as seguintes contribuições para um trabalho em um contexto de sustentabilidade:

- **Compreender o trabalho para transformar:** mais voltadas para o trabalho para a sustentabilidade, essas disciplinas colaboram para a identificação do conteúdo das novas tarefas, das novas restrições, dos novos impactos para os trabalhadores em situações de trabalho que possuem, por exemplo, premissas, metas e políticas de sustentabilidade.
- **Identificar os indutores (as fontes) para o trabalho sustentável (ou não-sustentável):** mesclando tanto o trabalho para a sustentabilidade quanto a sustentabilidade do trabalho, essas disciplinas possibilitam identificar as externalidades desconhecidas, especialmente aquelas relacionadas aos aspectos organizacionais que nem sempre são considerados.
- **Alinhamento organizacional quanto a questões relacionadas ao trabalho:** em uma perspectiva de uma sustentabilidade para o trabalho, por ter foco no trabalho, no sentido da ação, da atividade, nas questões diretamente relacionadas com o trabalho, essas disciplinas podem ajudar a interligar departamentos que influenciam e impactam o trabalho, especialmente nas áreas de Produção & Operação e Recursos Humanos, alinhando, assim, suas

ações em uma perspectiva de sustentabilidade, em particular, de um trabalho sustentável.

Ou seja, mesmo havendo elementos indutores de sustentabilidade, tanto de caráter individual, que não podem nem devem ser ignorados, quanto de caráter organizacional, em um contexto de sustentabilidade, a questão recai na oportunidade dada pelos fatores da organização do trabalho para a mobilização das inteligências em um contexto baseado na confiança e na cooperação genuína, de forma a permitir a construção da saúde, do desenvolvimento profissional e, sobretudo, para a realização de si (para a felicidade). Além disso, propõe-se, que por meio do conviver no ambiente de trabalho, no verdadeiro respeito nas relações interpessoais no trabalho (solidariedade, confiança e cooperação), a possibilidade, no limite, da construção (ou reconstrução) do viver em sociedade. Ou seja, a força extraordinária do trabalho como fonte do processo civilizatório (DEJOURS, 2012). Mas, para tanto, faz-se necessário assumir a premissa de que é possível transformar o trabalho. (SZNELWAR, 2011, p. 15).

8 CONCLUSÃO

“Sustentabilidade é um processo dinâmico. Não é uma meta a ser atingida, mas sim um caminho a ser percorrido”.

Além de sustentabilidade corporativa ser um assunto em construção, sua relação com o tema trabalho também se faz em grau semelhante de amadurecimento, com diferentes abordagens no nível acadêmico. No entanto, mesmo que não haja uma convergência entre as perspectivas, não se pode ignorar o fato de que trabalho faz parte de um significativo número de referenciais teóricos.

A questão do envolvimento do trabalhador nas questões de sustentabilidade se dá prioritariamente com ele sendo o agente principal da garantia da sustentabilidade (“o trabalho para a sustentabilidade”). Na outra ponta (“a sustentabilidade para o trabalho”), o trabalhador torna-se o foco da sustentabilidade, e a atuação das organizações se estabelece através da política de incentivos, benefícios, programas de qualidade de vida e de bem-estar, sendo que esses últimos, muitas vezes, se apresentam em um caráter assistencialista. No entanto, a questão do conteúdo do trabalho, do trabalhar e questões que relacionam a organização do trabalho com a identificação dos respectivos impactos ao trabalhador são pouco ressaltadas.

Ampliando um pouco a discussão, em um contexto de desenvolvimento sustentável, espera-se atender às necessidades das gerações atuais sem comprometer às das gerações futuras, considerando para tanto a interdependência e a integração de três dimensões e a importância central do ser humano. Isso implica “devolver” para a sociedade algo, pelo menos, igual ao que entrou. Ou, no caso do ser humano, que tenha a oportunidade de se desenvolver em um sentido mais amplo, considerando, inclusive, o desenvolvimento profissional e a construção da saúde.

Assim, considera-se fundamental dialogar com as abordagens da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho de forma a explicitar as questões do trabalho e de seu conteúdo nas práticas das organizações direcionadas para uma sustentabilidade corporativa. Afirmar e desdobrar o fato de que “trabalhar não é, em tempo algum, apenas produzir: é também e sempre viver junto” (DEJOURS, 2012, p. 38) contempla elementos fundamentais da sustentabilidade, envolvendo o pensar globalmente e agir localmente; a interdependência e a interconexão das três

dimensões; considera a dimensão temporal; trata a situação, ao mesmo tempo, em um nível micro (indivíduo), nível intermediário (coletivo) e em um nível macro (sociedade).

Nesse sentido, é por meio do conviver no ambiente de trabalho, do verdadeiro respeito nas relações interpessoais no trabalho (solidariedade, confiança e cooperação), que reside a possibilidade de construir (ou reconstruir) o viver em sociedade.

Há muito a percorrer para transpor a visão funcionalista (“departamentalista”) do mundo, que permeia fortemente as organizações, ancorada na ideia da especialidade, promovendo ideias fragmentadas de mundo. Ainda que o tema trabalho se faça presente nos conhecimentos da sustentabilidade, o trabalho em si não é um tema reconhecido e desenvolvido, tampouco estruturado.

Sendo assim, a contribuição desta tese é oferecer ao desenvolvimento sustentável e à sustentabilidade corporativa uma abordagem para o trabalho (o trabalho em si) na perspectiva da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho. Mais do que um elenco de ações a serem seguidas, propõe-se uma mudança de ponto de vista, enfatizando-se que não estão sendo propostos indicadores de trabalho sustentável, mas sim um posicionamento organizacional onde o trabalho se torna central, o que, na visão da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho, já é, isoladamente, sabido, porém, o que há de novo nesta proposta é a reunião desses conceitos. Além disso, por se tratar de uma primeira aproximação, este estudo foi desenvolvido com a intenção de se apropriar do atual estágio em que as duas disciplinas – ergonomia da atividade e psicodinâmica do trabalho – se encontram, sem a intenção de avançá-las, mas para prover uma real contribuição para a evolução dos conceitos de sustentabilidade.

Limitações

Os elementos estabelecidos para a evidência de um trabalho sustentável são preliminares e limitados. Analisar, por exemplo, se uma ação relacionada ao tema trabalho provê uma atuação meramente nos eventuais efeitos colaterais de outros condicionantes, e se considera potenciais externalidades, é ainda o primeiro passo para a investigação do que seria um trabalho em um contexto de sustentabilidade. Sendo assim, faz-se necessário aprofundar e refinar essa análise, tanto em suas

acepções teóricas quanto colocando-a à prova em estudos voltados para testes de teoria.

Quanto ao recorte: A visão de um trabalho sustentável apresenta um recorte muito particular das duas disciplinas principais que fundamentaram as contribuições deste estudo. No entanto, há outras disciplinas que, certamente, podem ampliar muitos dos elementos discutidos.

Quanto ao escopo: O escopo do estudo foi o ambiente corporativo, o que limita a questão do que seria um trabalho sustentável para essa realidade.

Quanto ao método: a investigação em apenas 10 empresas pode limitar a generalização dos resultados encontrados nos estudos de caso. Além disso, nem todas as áreas de sustentabilidade das empresas dos estudos de casos foram investigadas em decorrência da interpretação dada ao tema do estudo e do canal de entrada estabelecido. Além disso, devem haver outras ações, com outros nomes e perspectivas, relacionadas ao tema trabalho, que não foram mencionados no estudo, como por exemplo, relacionados à reabilitação, às ações em medicina do trabalho, às ações da engenharia de segurança. É possível que elas aconteçam, mas ainda não são contempladas como sustentabilidade.

Conceito em construção: pelo fato da sustentabilidade corporativa ainda ser um conceito em construção, foi necessário estabelecer um fio condutor que considerasse, além do difuso referencial teórico, os conceitos balizadores da sustentabilidade no universo corporativo por meio de outras fontes de informações (documentos e diretrizes). Além disso, as análises das entrevistas também tiveram o desafio de compatibilizar as interpretações do autor com aquelas dadas pelos entrevistados, o que certamente se configura como uma fonte de subjetividade da análise das entrevistas. Muitos dos elementos apresentados nas entrevistas são resultantes de interpretações individuais e devem ser consideradas como tal.

Próximas etapas relacionadas ao tema

Considera-se, o exposto neste estudo, a abertura de uma questão para o espaço público: o que seria, de fato, um trabalho em um contexto de sustentabilidade? Certamente esse tema requer mais estudos e aprofundamentos. Eventualmente, uma possível solução para a integração, de fato, das questões

relacionadas ao trabalho em uma proposta de sustentabilidade corporativa, seja o desenvolvimento de áreas de apoio com conhecimentos interdisciplinares que contemplem, conjuntamente, a dimensão da performance e da produtividade balanceada com a dimensão do ser humano, sendo capaz de, em uma visão interdisciplinar, tornar visíveis as interações, impactos e constrangimentos gerados no projeto de sistemas de trabalho de uma organização.

Nesse sentido, os comitês de melhoria que congregam conhecimentos da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho, bem como de outras disciplinas que abordam o conteúdo e a organização do trabalho, poderiam ser estruturas de apoio para a construção de um trabalho em um contexto de sustentabilidade corporativa, ou seja, atuar de forma integrada entre as áreas, com o intuito de projetar sistemas de trabalho alinhados com uma perspectiva de sustentabilidade em um sentido mais amplo. Enfim, promover o desenvolvimento de políticas de projetos do trabalho que considerem, efetivamente, a construção da saúde e do desenvolvimento da profissão.

Para tanto, faz-se necessário aproximar mais os conhecimentos das disciplinas que focam o conteúdo e a organização do trabalho, tanto em uma perspectiva do “trabalho para a sustentabilidade” como da “sustentabilidade do trabalho”, como é o caso dos estudos em andamento do grupo de pesquisa da Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, que aborda as relações entre trabalho e sustentabilidade.

Indo mais além, um dos desdobramentos relevantes para esta temática é o estudo em ambientes que não são corporativos, mas que estão revestidos por práticas corporativas (de gestão), como o ambiente acadêmico, as ONGs e as Instituições públicas. Nessa mesma linha, outra ação seria a de compartilhar resultados e se aprofundar mais nas perspectivas das organizações de apoio focadas em questões relacionadas com o trabalho (Organização Internacional do Trabalho, Organização Mundial de Saúde, Nações Unidas, GRI, Institutos Ethos, Ministério do Trabalho e Emprego, entre outros), uma vez que elas tem um papel preponderante para o estabelecimento de metas e indicadores das empresas engajadas nesse contexto.

Por fim, outra frente se faz necessária para propor uma taxonomia das ações relacionadas ao trabalho (BRUNORO et al., 2013, pp. 94–96) para orientar

transformações no ambiente corporativo, considerando, por exemplo: ambiente (ambiente interno ou ambiente externo), abrangência (na organização x na cadeia de produção), causalidade (ações diretas – envolvendo as causas x ações indiretas – envolvendo os efeitos), temporalidade (curto prazo x longo prazo), nível de profundidade, envolvimento do trabalhador (tratamento do trabalhador como responsável ou alvo da sustentabilidade) e escopo.

Trabalho em uma perspectiva de sustentabilidade

Portanto, considera-se o trabalhar o elemento central para a garantia da sustentabilidade, e seu agente principal, sendo, por esse motivo, imprescindível ser mais bem compreendido, incorporando aos conceitos de desenvolvimento sustentável a centralidade do trabalho, considerando o conteúdo e a organização do trabalho no projeto de sistemas de trabalho, já que, privilegiando esses elementos, está se considerando a temporalidade, a interdependência entre as escalas e as dimensões e, também, a colocação em prática dos princípios e valores da sustentabilidade. Enfim, mais do que fazer a pergunta – por que o trabalho deve ser considerado como o elemento central da sustentabilidade –, questionar quando foi que o trabalho deixou de ter tal importância.

Não há sustentabilidade sem trabalho, sendo urgente ir além do status quo. Isso significa que sustentabilidade se faz pelo trabalhar, de uma ação eminentemente humana, resultante da mobilização e do uso de inteligências. Apesar do reconhecimento relativo dessa questão, ainda há muito a ser percorrido. Ser uma organização sustentável significa estabelecer uma lógica de produção que dê oportunidade para um trabalho sustentável.

Segundo as contribuições da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho, em um contexto de sustentabilidade, trabalho é acreditado como ser aquele que, provido de sentido e permeado pelas relações de confiança e cooperação, melhora o desempenho da organização, promove o desenvolvimento profissional, possibilita a construção da saúde dos trabalhadores em um sentido amplo e positivo, favorece o desenvolvimento da criatividade e a mobilização das inteligências, considerando a relevância das questões físicas, cognitivas e organizacionais e, sobretudo, ocupa posição central para o desenvolvimento da cultura e da sociedade.

REFERÊNCIAS

- ABRAHÃO, J. I. et al. **Introdução à Ergonomia: da Prática à Teoria**. São Paulo: Blucher, 2009.
- ACOSTA, G. G.; MORALES, L. K. Macroergonomic study of food sector company distribution centres. **Applied ergonomics**, v. 39, n. 4, p. 439–449, jul. 2008.
- AKIYAMA, T. CSR and inter-organisational network management of corporate groups: Case study on environmental management of Sekisui House Corporation Group. **Asian Business & Management**, v. 9, n. 2, p. 223–243, 2010.
- AMATO NETO, J. **Sustentabilidade e Produção: teoria e prática para uma gestão sustentável**. 1a. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.
- ANDREWS, E. et al. Life Cycle Attribute Assessment. **Journal of Industrial Ecology**, v. 13, n. 4, p. 565–578, 19 ago. 2009.
- ANSETT, S. Mind the Gap: A Journey to Sustainable Supply Chains. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 19, n. 4, p. 295–303, 10 out. 2007.
- ARNAUD, A.; WILLIAMS, M. J. Innovation for sustainability: the transformation of the transportation system. **World Review of Intermodal Transportation ...**, v. 3, n. 3, p. 215–229, 2010.
- ASKENAZY, P. et al. **Organisation et intensité du travail**. Toulouse: Octarès, 2006.
- ATKINSON, G. Measuring Corporate Sustainability. **Journal of Environmental Planning and Management**, v. 43, n. 2, p. 235–252, 2000.
- BAKAN, J. **The corporation: the pathological pursuit of profit and power**. New Yor: Free Press, 2004.
- BANERJEE, S. B. Who sustains whose development? Sustainable development and the reinvention of nature. **Organization Studies**, v. 24, n. 1, p. 143–180, 2003.
- BANSAL, P. Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 197–218, mar. 2005.
- BARBIER, E. B. **A Global Green New Deal. Final Report**. [S.l: s.n.].
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARRIENTOS, S. Contract Labour : The “ Achilles Heel ” of Corporate Codes. v. 39, n. 6, p. 977–990, 2008.
- BAUMGARTNER, R.; EBNER, D. Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. **Sustainable Development**, v. 18, n. 2, p. 76–89, 2010.
- BEEVIS, D.; SLADE, I. M. Ergonomics--costs and benefits. **Applied ergonomics**, v. 34, n. 5, p. 413–8, set. 2003.
- BÉGUIN, P. **Taking activity into account during the design process** (R. N. Pikaar & E. A. P. Koningsveld, Eds.) Meeting Diversity in Ergonomics, Proceedings of the IEA2006 Congress. **Anais...**Maastricht, Netherlands: 2006

BENNETT, W. L.; LAGOS, T. Logo Logic: The Ups and Downs of Branded Political Communication. **The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science**, v. 611, n. 1, p. 193–206, 1 maio. 2007.

BERELSON, B. **Content analysis in communication research**. Illinois: Free Press, 1952. p. 220

BERGSTROM, O.; DIEDRICH, A. Exercising Social Responsibility in Downsizing: Enrolling and Mobilizing Actors at a Swedish High-Tech Company. **Organization Studies**, v. 32, n. 7, p. 897–919, 13 jul. 2011.

BERRY, T. **The dream of the earth**. 2a. ed. San Francisco: Sierra Club Books, 2006. p. 264

BÉTHOUX, É.; DIDRY, C.; MIAS, A. What Codes of Conduct Tell Us: corporate social responsibility and the nature of the multinational corporation. **Corporate Governance: An International Review**, v. 15, n. 1, p. 77–90, jan. 2007.

BITZER, V.; GLASBERGEN, P. Partnerships for Sustainable Change in Cotton: An Institutional Analysis of African Cases. **Journal of Business Ethics**, v. 93, n. S2, p. 223–240, 10 nov. 2010.

BLOCK, R. N. et al. Models of international labor standards. **Industrial Relations**, v. 40, n. 2, p. 258 – 292, 2001.

BLOWFIELD, M. E.; DOLAN, C. Fairtrade Facts and Fancies: What Kenyan Fairtrade Tea Tells us About Business' Role as Development Agent. **Journal of Business Ethics**, v. 93, n. S2, p. 143–162, 16 set. 2010.

BLOWFIELD, M. E.; DOLAN, C. S. Stewards of Virtue? The Ethical Dilemma of CSR in African Agriculture. **Development and Change**, v. 39, n. 1, p. 1–23, jan. 2008.

BOEHM, A. Business Social Responsibility: Perspectives of Businesses and Social Workers. **Journal of Social Service Research**, v. 35, n. 3, p. 262–273, 2009.

BOLIS, I. **Contribuições da ergonomia para a melhoria do trabalho e para o processo de emancipação dos sujeitos**. [S.l.] Universidade de São Paulo, 2011.

BOLIS, I.; MORIOKA, S. N.; SZNELWAR, L. I. **Sustainability Policies and Corporate Social Responsibility (CSR): Ergonomics contribution regarding work in the companies** Venice: International conference on Environment, Cultural, Economic and Social Sustainability, 2013

BOLTON, S. C.; KIM, R. C.; O'GORMAN, K. D. Corporate Social Responsibility as a Dynamic Internal Organizational Process: A Case Study. **Journal of Business Ethics**, v. 101, n. 1, p. 61–74, 7 jan. 2011.

BONVIN, J.-M. Corporate Social Responsibility in a Context of Permanent Restructuring: a case study from the Swiss metalworking sector. **Corporate Governance: An International Review**, v. 15, n. 1, p. 36–44, jan. 2007.

BOYD, D. E. et al. Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains: A Procedural Justice Perspective. **Long Range Planning**, v. 40, n. 3, p. 341–356, jun. 2007.

BRIDGER, R. S.; BRASHER, K.; BENNETT, A. Sustaining person-environment fit with a changing workforce. **Ergonomics**, v. 56, n. 3, p. 565–77, jan. 2013.

BRUNORO, C. M. et al. Sustentabilidade Corporativa, Responsabilidade Social Corporativa e Trabalho: uma abordagem teórica. In: SILVEIRA, M. A. (Ed.). **Inovação para desenvolvimento de organizações sustentáveis: trabalho, fatores psicossociais e ambiente saudável**. 1a. ed. Capinas: CTI Renato Archer, 2013. p. 79–99.

BRUNORO, C. M.; SZNELWAR, L.; BOLIS, I. **A documentary review in order to identifying the relationship between labour and sustainability in operations** Chicago: POMS 23rd Annual Conference, 2012

BRYER, A. Beyond Bureaucracies?: The Struggle for Social Responsibility in the Argentine Workers' Cooperatives. **Critique of Anthropology**, v. 30, n. 1, p. 41–61, 8 abr. 2010.

BUEHLER, R.; PUCHER, J. Making public transport financially sustainable. **Transport Policy**, v. 18, n. 1, p. 126–138, jan. 2011.

CABEZA, M. The concept of weak sustainability. **Ecological Economics**, v. 17, p. 147–156, 1996.

CANNON, T. **Corporate Responsibility. A Textbook on Business Ethics, Governance, Environment: Roles and Responsibilities**. London: Pitman Publishing, 1994.

CAO, S. et al. Impacts of the Natural Forest Conservation Program on the livelihoods of residents of Northwestern China: Perceptions of residents affected by the program. **Ecological Economics**, v. 69, n. 7, p. 1454–1462, maio. 2010.

CAPRA, F. **O Ponto de Mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente**. 1a. ed. São Paulo: Cultrix, 1982. p. 447

CAPRA, F. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. 1a. ed. São Paulo: Cultrix, 2002. p. 296

CARAYON, P. Human factors of complex sociotechnical systems. **Applied ergonomics**, v. 37, p. 525–535, 2006.

CARLOWITZ, H. Sylvicultura oeconomica, oder haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur wilden Baum-Zucht. **Braun, Leipzig**, 2013.

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268–295, set. 1999.

CARSON, R. **Silent Spring**. 1a. ed. New York: Houghton Mifflin, 1962. p. 368

CHAN, A. **China's workers under assault—The exploitation of labor in a globalizing economy**. New York: M.E. Sharpe., 2001.

CHAPANIS, A. Ergonomics in product development: a personal view. **Ergonomics**, v. 38, n. 8, p. 1625–1638, 1995.

COSTANZA, R. **Ecological Economics. The Science and Management of Sustainability**. New York: Columbia University Press, 1991.

CRINIS, V. Sweat or no sweat: foreign workers in the garment industry in Malaysia. **Journal of contemporary Asia**, v. 40, n. 4, p. 589–611, jan. 2010.

CROSS, P. et al. Does farm worker health vary between localised and globalised food supply systems? **Environment international**, v. 35, n. 7, p. 1004–14, out. 2009.

CRU, D.; DEJOURS, C. Savoir-faire de prudence dans les métiers du bâtiment. **Cahiers médicaux-sociaux**, v. 27, p. 239–247, 1983.

DALE, A. **At the edge: sustainable development in the 21st century**. [S.I.] UBC Press Vancouver: BC, 2001.

DANIELLOU, F. Introdução. Questões epistemológicas acerca da ergonomia. In: DANIELLOU, F. (Ed.). **A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**. 1a. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2004. p. 1–18.

DANIELLOU, F. The French-speaking ergonomists' approach to work activity: cross-influences of field intervention and conceptual models. **Theoretical Issues in Ergonomics Science**, v. 6, n. 5, p. 409–427, set. 2005.

DANIELLOU, F.; RABARDEL, P. Activity-oriented approaches to ergonomics: some traditions and communities. **Theoretical Issues in Ergonomics Science**, v. 6, n. 5, p. 353–357, set. 2005.

DEB, P.; WELLING, M. N. Sustainability, accountability and socioenvironmental concerns required in solid waste management. **Pollution Research**, v. 29, n. 3, p. 493–496, 2010.

DEJOURS, C. Por um novo conceito de saúde. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 14, n. 54, 1986.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez/Oboré, 1987.

DEJOURS, C. **A Banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

DEJOURS, C. A metodologia em psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Eds.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2004a. p. 105–126.

DEJOURS, C. Addendum da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Eds.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2004b. p. 47–104.

DEJOURS, C. Sofrimento e prazer no trabalho: A abordagem pela psicopatologia do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Eds.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2004c. p. 141–156.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção [online]**, v. 14, n. 3, p. 27–34, 21 fev. 2004d.

DEJOURS, C. **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. 2a. ed. Brasília: Paralelo 15, 2008a. p. 395

DEJOURS, C. **Avaliação do trabalho submetida à prova do real: crítica aos fundamentos da avaliação**. São Paulo: Blucher, 2008b. p. 123

DEJOURS, C. **Trabalho Vivo - Trabalho e emancipação**. 1a. ed. Brasília: Paralelo 15, 2012. p. 222

DEJOURS, C.; GERNET, I. Trabalho, subjetividade e confiança. In: SZNELWAR, L. I. (Ed.). **Saúde dos bancários**. 1a. ed. São Paulo: Publisher Brasil & Editora Gráfica Atitude, 2011. p. 33–44.

DEKKER, S. W. A; HANCOCK, P. A; WILKIN, P. Ergonomics and sustainability: towards an embrace of complexity and emergence. **Ergonomics**, v. 56, n. 3, p. 357–64, jan. 2013.

DEMARIA, F. Shipbreaking at Alang–Sosiya (India): An ecological distribution conflict. **Ecological Economics**, v. 70, n. 2, p. 250–260, dez. 2010.

DOCHERTY, P.; KIRA, M.; SHAMI, A. B. (RAMI). **Creating sustainable work systems - developing social sustainability**. 2a. ed. London: Routledge, 2009. p. 296

DOH, J. P.; STUMPF, S. A.; TYMON, W. G. Responsible Leadership Helps Retain Talent in India. **Journal of Business Ethics**, v. 98, n. S1, p. 85–100, 25 out. 2011.

DOOREY, D. J. The Transparent Supply Chain: from Resistance to Implementation at Nike and Levi-Strauss. **Journal of Business Ethics**, v. 103, n. 4, p. 587–603, 19 maio. 2011.

DRESNER, S. **The Principles of Sustainability**. London: Earthscan, 2012. p. 224

DRIESSEN, M. T. et al. What are possible barriers and facilitators to implementation of a Participatory Ergonomics programme? **Implementation science**, v. 5, p. 64, jan. 2010.

DRUCKER, P. F. **As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo**. 2a. ed. São Paulo: Picador, 1991.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 2a. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

DUL, J. et al. A strategy for human factors/ergonomics: developing the discipline and profession. **Ergonomics**, v. 55, n. 4, p. 377–395, 2012.

DUL, J.; NEUMANN, W. P. Ergonomics contributions to company strategies. **Applied ergonomics**, v. 40, n. 4, p. 745–52, jul. 2009.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, n. 2, p. 130–141, mar. 2002.

EBNER, D.; BAUMGARTNER, R. J. **The relationship between sustainable development and corporate social responsibility** Corporate Responsibility Research Conference 2006. **Anais...** Dublin: 2006 Disponível em: <<http://www.crrconference.org/downloads/2006ebnerbaumgartner.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2013

ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance (working paper). p. 1–56, 2011.

EGELS-ZANDÉN, N. Suppliers' Compliance with MNCs' Codes of Conduct: Behind the Scenes at Chinese Toy Suppliers. **Journal of Business Ethics**, v. 75, n. 1, p. 45–62, 31 jan. 2007.

EGELS-ZANDÉN, N. TNC Motives for Signing International Framework Agreements: A Continuous Bargaining Model of Stakeholder Pressure. **Journal of Business Ethics**, v. 84, n. 4, p. 529–547, 2 abr. 2009a.

EGELS-ZANDÉN, N. Transnational Governance of Workers' Rights: Outlining a Research Agenda. **Journal of Business Ethics**, v. 87, n. 2, p. 169–188, ago. 2009b.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532, out. 1989.

ELKINGTON, J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 90–100, 1994.

ELKINGTON, J. **Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Oxford: New Society Publishers, 1997. p. 407

ELKINGTON, J. Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. **Environmental Quality Management**, p. 37–51, 1998.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks**. Oxford: Capstone Publishing Limited, 2002.

ELKINGTON, J. **The Triple Bottom Line. Does It All Add Up?** London: Earthscan Publications, 2005.

EPSTEIN, M. J. **Making Sustainability Work: Best practices in Managing and measuring Corporate social, environmental and economic impacts**. 1. ed. Sheffield: Greenleaf publishing, 2008.

EPSTEIN, M. J.; ROY, M.-J. Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. **Long Range Planning**, v. 34, n. 5, p. 585–604, out. 2001.

EPSTEIN, M. J.; ROY, M.-J. Making the Business Case for Sustainability. **The journal of Corporate Citizenship**, n. 9, p. 79–96, 2003.

EUROPEAN COMMUNITIES. Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility. **COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES**, 2001.

EUROPEAN COMMUNITIES. Corporate social responsibility: A business contribution to sustainable development. **COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES**, 2002.

FALZON, P. **Ergonomie**. Paris: Presses Universitaires de France, 2004.

FIGGE, F.; HAHN, T. Sustainable Value Added—measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency. **Ecological Economics**, v. 48, n. 2, p. 173–187, fev. 2004.

FISCHER, K.; ZINK, K. J. Defining elements of sustainable work systems--a system-oriented approach. **Work**, v. 41 Suppl 1, p. 3900–5, jan. 2012.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.

FRICKE, R. Compliance criteria. **Flexo**, v. 34, n. 4, p. 50–51, 2009.

FRIEDMAN, M. **Capitalism and Freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

FRITZ, C.; LAM, C.; SPREITZER, G. It's the little things that matter: An examination of knowledge workers' energy management. **The Academy of Management perspectives**, p. 1–30, 2011.

FRYNAS, J. G. Corporate Social Responsibility and International Development: Critical Assessment. **Corporate Governance: An International Review**, v. 16, n. 4, p. 274–281, jul. 2008.

FULLER, R. B. **Operating manual for spaceship earth**. Zürich: Lars Muller Publishers, 2008. p. 152

GENAIDY, A. M. et al. Determinants of business sustainability: an ergonomics perspective. **Ergonomics**, v. 52, n. 3, p. 273–301, mar. 2009.

GENAIDY, A. M. et al. The Work Compatibility Improvement Framework: theory and application of improvement action and intervention strategies. **Ergonomics**, v. 52, n. 5, p. 524–59, maio. 2009.

GENAIDY, A. M. et al. The role of human-at-work systems in business sustainability: perspectives based on expert and qualified production workers in a manufacturing enterprise. **Ergonomics**, v. 53, n. 4, p. 559–585, abr. 2010.

GHAJ, D. Decent work: Concept and indicators. **International Labour Review**, v. 142, n. 2, p. 113–145, jun. 2003.

GLADWIN, T. N.; KENNELLY, J. J.; KRAUSE, T.-S. SHIFTING PARADIGMS FOR SUSTAINABLE FOR IMPLICATIONS DEVELOPMENT : AND THEORY. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 874–907, 1995.

GLADWIN, T. N.; KRAUSE, T.-S.; KENNELLY, J. J. Beyond eco-efficiency: Towards socially sustainable business. **Sustainable Development**, v. 3, p. 35–43, 1995.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. New Jersey: Aldine Transaction, 2012.

GOGGINS, R. W.; SPIELHOLZ, P.; NOTHSTEIN, G. L. Estimating the effectiveness of ergonomics interventions through case studies: implications for predictive cost-benefit analysis. **Journal of safety research**, v. 39, n. 3, p. 339–344, jan. 2008.

GONÇALVES-DIAS, S. L. F. **Catadores: uma perspectiva de sua inserção no campo da indústria de reciclagem**. [S.l.] Universidade de São Paulo, 2009.

GRAY, B. The Rise of Voluntary Work in Higher Education and Corporate Social Responsibility in Business: Perspectives of Students and Graduate Employees. **Journal of Academic Ethics**, v. 8, n. 2, p. 95–109, 22 jun. 2010.

GREEN, F. **Demanding work: the paradox of job quality in the affluent society**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2006.

GRI. **G3.1 Guidelines**.

GUÉRIN, F. et al. **Compreender o trabalho para transformá-lo: A prática da ergonomia**. São Paulo: Blucher, 2001.

GUTBERLET, J. Sustainability: a new paradigm for industrial production. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 1, n. 3, p. 225–236, 2000.

HALE, A.; WILLS, J. Women Working Worldwide: transnational networks, corporate social responsibility and action research. **Global Networks**, v. 7, n. 4, p. 453–476, out. 2007.

HANDY, C. **The hungry spirit**. New York: Broadway Books, 1999. p. 288

HANNAH ARENDT. **A Condição Humana**. Rio de Janeiro: Forense, 1987.

HANSON, M. Green ergonomics: challenges and opportunities. **Ergonomics**, v. 53, n. 3, p. 399–408, 2013.

HARNOIS, G.; GABRIEL, P. **Mental health and work : impact, issues and good practices**. [S.l.] WHO, 2000.

HART, S. L. Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World. **Harvard Business Review**, p. 65–76, 1997.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **RAE Executivo**, v. 3, n. 2, p. 65–79, 2004.

HARVEY, D. **A Condição Pós-Moderna**. 9a. ed. São Paulo: Loyola, 2000.

HASLAM, R.; WATERSON, P. Ergonomics and Sustainability. **Ergonomics**, v. 56, n. 3, p. 343–347, 2013.

HASLE, P.; JENSEN, P. L. Ergonomics and sustainability--challenges from global supply chains. **Work**, v. 41 Suppl 1, p. 3906–13, jan. 2012.

HAWKEN, P. **The ecology of commerce: a declaration of sustainability**. New York: Harper Business, 1994. p. 272

HEINTZ, J. **Globalization, economic policy and employment: Poverty and gender implications**. Geneva: International Labour Office, 2006.

HELOANI, R. Assédio moral – um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 1–8, 2004.

HENDRICK, H. W. Human factors in organizational design and management. **Ergonomics**, v. 34, p. 743–756, 1991.

HENDRICK, H. W. Determining the cost-benefits of ergonomics projects and factors that lead to their success. **Applied ergonomics**, v. 34, n. 5, p. 419–27, set. 2003.

HENDRICK, H. W.; KLEINER, B. M. **Macroergonomics: an introduction to work system design**. Santa Monica, CA: Human Factors and Ergonomics Society, 2001.

HERRERA, M. S. ; HUATUCO, L. H. Macroergonomics Intervention Programs : Recommendations for Their Design. **Human Factors and Ergonomics In Manufacturing**, v. 21, n. 3, p. 227–243, 2011.

HOLLNAGEL, E. Cognitive ergonomics: it's all in the mind. **Ergonomics**, v. 40, n. 10, p. 1170–1182, 1997.

HOLMQVIST, M. Corporate social responsibility as corporate social control: The case of work-site health promotion. **Scandinavian Journal of Management**, v. 25, n. 1, p. 68–72, mar. 2009.

HORBERRY, T.; BURGESS-LIMERICK, R.; FULLER, R. The contributions of human factors and ergonomics to a sustainable minerals industry. **Ergonomics**, n. July 2013, p. 37–41, 2013.

HOSSAIN, K. Evolving Principles of Sustainable Development and Good Governance. In: **Ginther, K., Deters, E., de Waart, P., eds. Sustainable Development and Good Governance**. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 1995. .

HOUTMAN, I. L. D.; KOMPIER, M. A. J. Work and Mental Health. In: STELLMAN, J. M. (Ed.). **Encyclopedia of Occupational Health and Safety**. Geneva: International Labor Organization, 2011.

HUBAULT, F. Do que a ergonomia pode fazer a análise? In: DANIELLOU, F. (Ed.). **A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**. 1a. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2004. p. 105–140.

HUBAULT, F. Choisir un modèle du risque qui permet d'y répondre, durablement. In: DOUILLET, P.; SCHWEITZER, J.-M. (Eds.). **Les conditions d ' une prévention durable des TMS**. [S.l.] ANACT, 2005. .

HUBAULT, F.; TERTRE, C. DU. Le travail d'évaluation. In: HUBAULT, F. (Ed.). **Évaluation du travail, travail d'évaluation**. Toulouse: Octarès, 2008. p. 95–114.

HUBBARD, G. Measuring Organizational Performance : Beyond the Triple Bottom Line. **Business Strategy and the Environment**, v. 18, n. 3, p. 177–191, 2009.

HUSE, M.; NIELSEN, S. T.; HAGEN, I. M. Women and Employee-Elected Board Members, and Their Contributions to Board Control Tasks. **Journal of Business Ethics**, v. 89, n. 4, p. 581–597, 8 jan. 2009.

HVID, H. The Conducivity Model and Pragmatic Work-Change Programs. **Bulletin of Science, Technology & Society**, v. 24, n. 5, p. 480–483, 1 out. 2004.

IEA_COUNCIL. **The Discipline of Ergonomics**. [S.l.] International Ergonomics Society, 2000.

IIDA, I. **Ergonomia – Projeto e Produção**. São Paulo: Edgard Blücher, 1990. p. 465

IISD; DELOITTE&TOUCHE; WBCSD. **Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the 90s**. [S.l.] IISD, 1992.

ILO. **Emerging risks and new patterns of prevention in a changing world of work**. Geneva: International Labour Organization, 2010.

IMADA, A. S. **Macroergonomic contributions: Understanding the causes of our success** (P. CARAYON et al., Eds.) Human Factors in Organizational Design and Management – VIII. **Anais...** Santa Monica: IEA Press, 2005

ISLAM, M. A. Media pressures and corporate disclosure of social responsibility performance information: a study of two global clothing and sports retail companies. **Accounting and business research**, v. 40, n. 2, p. 1–18, 2010.

ISO. **Guidance on Social Responsibility: Draft. International Standard ISO/DIS26000**. Geneva: International Organization for Standardization, 2010.

IUCN; UNEP; WWF. **Caring for the Earth. A Strategy for Sustainable Living** Gland, Switzerland, 1991.

JAIN, A.; LEKA, S.; ZWETSLOOT, G. Corporate Social Responsibility and Psychosocial Risk Management in Europe. **Journal of Business Ethics**, v. 101, n. 4, p. 619–633, 1 fev. 2011.

JARVENTUS, J. Training a Green Workforce. **T + D**, v. 61, n. 9, p. 1–7, 2007.

JOHANSEN, T. R. Employees, Non-financial Reports and Institutional Arrangements: A Study of Accounts in the Workplace. **European Accounting Review**, v. 19, n. 1, p. 97–130, maio. 2010.

KARWOWSKI, W. Ergonomics and human factors: the paradigms for science, engineering, design, technology and management of human-compatible systems. **Ergonomics**, v. 48, n. 5, p. 436–463, 2005.

KAZMIERCZAK, K. et al. An integrated analysis of ergonomics and time consumption in Swedish “craft-type” car disassembly. **Applied ergonomics**, v. 36, n. 3, p. 263–73, maio. 2005.

KHOURY, G.; ROSTAMI, J.; TURNBULL, J. P. **Corporate Social Responsibility: Turning Words into Action**. Ottawa: Conference Board of Canada, 1999.

KIMMET, P. Partnering for sustainability in the workplace. **International Journal of Environment, Workplace and Employment**, v. 3, n. 1, p. 37, 2007.

KIRA, M.; EIJNATTEN, F. Socially sustainable work organizations: a chaordic systems approach. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 756, p. 743–756, 2008.

KIRA, M.; EIJNATTEN, F. M. VAN. Sustainability by work: Individual and social sustainability in work organizations. In: DOCHERTY, P.; KIRA, M.; SHAMI, A. B. (RAMI) (Eds.). **Creating Sustainable work systems**. 2a. ed. New York: Routledge, 2009. p. 233–246.

KIRON, D. et al. Sustainability nears a tipping point. **MIT Sloan Management Review**, v. 53, n. 2, 2012.

KLANG, A.; VIKMAN, P.-Å.; BRATTEBØ, H. Sustainable management of demolition waste—an integrated model for the evaluation of environmental, economic and social aspects. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 38, n. 4, p. 317–334, jul. 2003.

KLEIN, N. **No Logo: no space. no choice. no jobs**. London: Picador, 2002. p. 528

KLEINE, A.; VON HAUFF, M. Sustainability-Driven Implementation of Corporate Social Responsibility: Application of the Integrative Sustainability Triangle. **Journal of Business Ethics**, v. 85, n. 3, p. 517–533, 9 out. 2009.

KLEINER, B. M. Macroergonomics as a Large Work-System Transformation Technology. **Human Factors and Ergonomics In Manufacturing**, v. 14, n. 2, p. 99–115, dez. 2004.

KOGI, K. Participatory methods effective for ergonomic workplace improvement. **Applied ergonomics**, v. 37, n. 4, p. 547–54, jul. 2006.

KORTEN, D. C. **When Corporations Rule the World**. Bloomfield ed. [S.l.] Kumarian Press, 1995.

KRALJ, D. Systems thinking and modern green trends. **WSEAS TRANSACTIONS on ENVIRONMENT and DEVELOPMENT Davorin**, v. 5, n. 6, p. 415–424, 2009.

LANCMAN, S.; UCHIDA, S. Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho Psicologia Social do Trabalho**, v. 6, p. 79–90, 2003.

LANCMAN, S.; UCHIDA, S.; SZNELWAR, L. Um trabalhador na “berlinda”. Estudo em psicodinamica do trabalho. **Travailler**, v. 17, p. 71–96, 2007.

LASZLO, E. **The chaos point: the world at the crossroad**. 1a. ed. Charlottesville: Hampton Roads, 2006. p. 200

LAUFER, W. Social accountability and corporate greenwashing. **Journal of Business Ethics**, v. 3, n. 43, p. 253–261, 2003.

LE GUILLANT, L. A neurose das telefonistas. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 17, n. 47, p. 7–11, 1984.

LEHMAN, G. A Common Pitch and The Management of Corporate Relations: Interpretation, Ethics and Managerialism. **Journal of Business Ethics**, v. 71, n. 2, p. 161–178, 3 nov. 2007.

LEHMANN, M.; TOH, I.; CHRISTENSEN, P. Responsible Leadership? Development of CSR at Danfoss, Denmark. v. 168, p. 153–168, 2010.

LÉLÉ, S. M. Sustainable development: a critical review. **World development**, v. 19, n. 6, p. 607–621, 1991.

LEOPOLD, A. **A sand county almanac and sketches here and there**. 1a. ed. Oxford: Oxford University Press, 1949. p. 240

LEVITT, R. E. CEM Research for the Next 50 Years : Maximizing Economic , Environmental , and Societal Value of the Built Environment 1. n. September, p. 619–628, 2007.

LIGETI, G.; ORAVECZ, Á. CSR Communication of Corporate Enterprises in Hungary. **Journal of Business Ethics**, v. 84, n. 2, p. 137–149, 18 mar. 2009.

LITTIG, B.; GRIESSLER, E. Social sustainability: a catchword between political pragmatism and social theory. **International Journal of Sustainable Development**, v. 8, n. 1/2, p. 65–79, 2005.

LIU, G.; LISTON-HEYES, C.; KO, W.-W. Employee Participation in Cause-Related Marketing Strategies: A Study of Management Perceptions from British Consumer Service Industries. **Journal of Business Ethics**, v. 92, n. 2, p. 195–210, 3 jul. 2010.

LIVINGSTON, J. A. **Rogue primate: An exploration of human domestication**. Toronto: Key Porter Books, 1994.

LOZANO, R. Are companies planning their organisational changes for corporate sustainability? An analysis of three case studies on resistance to change and their strategies to overcome it. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, p. (in press), 2012a.

LOZANO, R. Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives. **Journal of Cleaner Production**, v. 25, p. 14–26, abr. 2012b.

LOZANO, R. A holistic perspective on corporate sustainability drivers. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 2013.

LUKERSMITH, S.; BURGESS-LIMERICK, R. The perceived importance and the presence of creative potential in the health professional's work environment. **Ergonomics**, v. 56, n. 6, p. 922–34, jan. 2013.

LUND, H. L. Strategies for Sustainable Business and the Handling of Workers' Interests: Integrated Management Systems and Worker Participation. **Economic and Industrial Democracy**, v. 25, n. 1, p. 41–74, 1 fev. 2004.

LUND-THOMSEN, P. The Global Sourcing and Codes of Conduct Debate: Five Myths and Five Recommendations. **Development and Change**, v. 39, n. 6, p. 1005–1018, 31 nov. 2008.

LUND-THOMSEN, P.; NADVI, K. Global Value Chains, Local Collective Action and Corporate Social Responsibility: a Review of Empirical Evidence. v. 13, p. 1–13, 2010.

MAENO, M. LER e transtornos psíquicos relacionados ao trabalho: faces de uma mesma moeda. In: SZNELWAR, L. I. (Ed.). **Saúde dos bancários**. 1o edição ed. São Paulo: Publisher Brasil & Editora Gráfica Atitude, 2011. p. 207–230.

MAGGI, B. **Do agir organizacional: Um ponto de vista sobre o trabalho, o bem estar, a aprendizagem**. São Paulo: Blucher, 2006.

MANUABA, A. A total approach in ergonomics is a must to attain humane, competitive and sustainable work systems and products. **Journal of human ergology**, v. 36, n. 2, p. 23–30, dez. 2007.

MARES, R. The Limits of Supply Chain Responsibility: A Critical Analysis of Corporate Responsibility Instruments. **Nordic Journal of International Law**, 2010.

MARMARAS, N.; KONTOGIANNIS, T. Cognitive task. In: SALVENDY, G. (Ed.). **Handbook of industrial engineering**. New York: John Wiley & Sons, 2001. p. 1013–1040.

MARMARAS, N.; PAVARD, B. Problem-driven approach to the design of information technology systems supporting complex cognitive tasks. **Cognition, Technology & Work**, v. 1, p. 222–236, 1999.

MARTENS, P. Sustainability: science or fiction? **Sustainability: Science Practice and Policy**, v. 2, n. 1, 2006.

MASCIA, F.; SZNELWAR, L. I. **Contraction du temps, compression du corps**XXXIII Congrès de la SELF: Temps et Travail. **Anais...**1998

MCDONOUGH, W.; BRAUNGART, M. **Cradle to cradle: remaking the way we make things**. New York: North Point Press, 2002. p. 208

MCKIBBEN, B. **Deep Economy: the wealth of communities and the durable future**. 1a. ed. New York: Times Books, 2007. p. 261

MCMAHON, M.; BHAMRA, T. “Design Beyond Borders”: international collaborative projects as a mechanism to integrate social sustainability into student design practice. **Journal of Cleaner Production**, v. 23, n. 1, p. 86–95, mar. 2012.

MEADOWS, D. H. et al. **The limits to growth: A report for the Club of Rome’s project on the predicament of mankind**. 1a. ed. New York: Universe Books, 1972. p. 205

MEFFORD, R. N. The Economic Value of a Sustainable Supply Chain. **Business and Society Review**, v. 116, n. 1, p. 109–143, 8 mar. 2011.

MERK, J. Jumping Scale and Bridging Space in the Era of Corporate Social Responsibility: cross-border labour struggles in the global garment industry. **Third World Quarterly**, v. 30, n. 3, p. 599–615, abr. 2009.

MESQUITA, C. A. B. et al. COOPLANTAR: A Brazilian Initiative to Integrate Forest Restoration with Job and Income Generation in Rural Areas. **Ecological Restoration**, v. 28, n. 2, p. 199–207, 2010.

METZNER, R. J.; FISCHER, F. M. Fatigue and workability in Brazilian textile companies in different corporate social responsibility score groups. **International Journal of Industrial Ergonomics**, v. 40, n. 3, p. 289–294, maio. 2010.

MILES, M. P.; GOVIN, J. G. Environmental Marketing: A source of Reputational, competitive and financial advantage. **Journal of Business Ethics**, v. 23, n. fev, p. 299–311, 2000.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. **Economics, organization and management**. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

MOLINIER, P. Souffrance et théorie de l’action. **Travailler**, n. 7, p. 131–146, 2001.

MOLINIER, P. **O trabalho e a psique – uma introdução à psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2013.

MONTIEL, I. Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Separate Pasts, Common Futures. **Organization and Environment**, v. 21, n. 3, p. 245–269, 1 set. 2008.

MONTMOLLIN, M. **A ergonomia**. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.

MONTMOLLIN, M. **Compétences, charge mentale, stress: peut-on parler de santé “congitive”?**XXVIIIème congrès de la SELF. **Anais...**Geneva: 1993

MOON, J. The contribution of corporate social responsibility to sustainable development. **Sustainable Development**, v. 15, n. 5, p. 296–306, 2007.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 3a. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007. p. 120

MOSCOVITZ, J.-J. Approche psychiatrique des conditions de travail. **l'évolution psychiatrique**, v. 36, p. 213, 1971.

NADER, R. **Unsafe at any speed: the designed-in dangers of the American automobile**. London: Knightsbridge Publishing, 1991.

NELSEN, J. L.; SCOBLE, M.; OSTRY, A. Sustainable socio-economic development in mining communities: north-central British Columbia perspectives. **International Journal of Mining, Reclamation and Environment**, v. 24, n. 2, p. 163–179, jun. 2010.

NEVE, G. DE. Global garment chains, local labour activism: New challenges to trade union and NGO activism in the Tiruppur garment cluster, South India. **Research in Economic Anthropology**, v. 28, p. 213–240, 2008.

NGAI, P.; ANGELINA, Y.-T. W. The challenges of corporate social responsibility (CSR) multi-stakeholder practices: searching for a new occupational social work model in China. **China Journal of Social Work**, v. 4, n. 1, p. 57–68, abr. 2011.

NORTON, B.; TOMAN, M. Sustainability: ecological and economic perspectives. **Land Economics**, v. 73, p. 553–568, 1997.

NORTON, C. L. Social work and the environment: An ecosocial approach. **International Journal of Social Welfare**, v. 21, n. 3, p. 299–308, 9 jul. 2011.

NOULIN, M. **Ergonomie**. Paris: Technip, 1992.

O'RIORDAN, T.; YAEGER, J. Global Environmental Change and Sustainable Development. In: **Global Change and Sustainable Development in Europe**. Nordrhein-Westfalen, Germany.: Wuppertal Institute, 1994. .

O'ROURKE, D. Outsourcing Regulation: Analyzing Nongovernmental Systems of Labor Standards and Monitoring. **Policy Studies Journal**, v. 31, n. 1, p. 1–29, mar. 2003.

OGRIN, U.; KRALJ, D. Sustainable business and environmental indicators. **WSEAS TRANSACTIONS on COMMUNICATIONS**, v. 8, n. 3, p. 331–342, 2009.

OMS. **Ambientes de trabalho saudáveis: um modelo para ação: para empregadores, trabalhadores, formuladores de política e profissionais**. Geneva: Organização Mundial de Saúde, 2010. p. 26

OTAÑEZ, M.; GLANTZ, S. A. Social responsibility in tobacco production? Tobacco companies' use of green supply chains to obscure the real costs of tobacco farming. **Tobacco control**, v. 20, n. 6, p. 403–11, nov. 2011.

PAJO, K.; LEE, L. Corporate-Sponsored Volunteering: A Work Design Perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 99, n. 3, p. 467–482, 9 out. 2011.

PARK, H.; DICKSON, M. A. Engaging in Buyer-Seller Partnership for Fair Labor Management: The Role of a Buyer Firm's Strategic Emphasis. **Clothing and Textiles Research Journal**, v. 26, n. 1, p. 41–56, 1 jan. 2008.

PARK-POAPS, H.; REES, K. Stakeholder Forces of Socially Responsible Supply Chain Management Orientation. **Journal of Business Ethics**, v. 92, n. 2, p. 305–322, 4 jul. 2010.

PARSONS, K. C. Environmental ergonomics: a review of principles, methods and models. **Applied ergonomics**, v. 31, n. 6, p. 581–94, dez. 2000.

PEARCE, D.; ATKINSON, G. Capital theory and the measurement of sustainable development: an indicator of “weak” sustainability. **Ecological Economics**, v. 8, p. 103–108, 1993.

PEARCE, D.; MARKANDYA, A.; BARBIER, E. B. **Blueprint for a green economy**. 1a. ed. Osford: Earthscan Publications, 1989.

PEARSON, R. Beyond women workers: gendering csr. **Third World Quarterly**, v. 28, n. 4, p. 731–749, jun. 2007.

PEZZEY, J. **Sustainable Development Concepts: An Economic Analysis**. Washington, D.C.: The World Bank, 1992.

PILGERAM, R. “The Only Thing That Isn’t Sustainable ...Is the Farmer”: Social Sustainability and the Politics of Class among Pacific Northwest Farmers Engaged in Sustainable Farming. **Rural Sociology**, v. 76, n. 3, p. 375–393, 31 set. 2011.

PINDERHUGHES, R. Green collar jobs: Work force opportunities in the growing green economy. **Race, Poverty & the Environment**, v. Summer, 2006.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review**, p. 78–92, 2006.

PREUSS, L.; HAUNSCHILD, A.; MATTEN, D. The rise of CSR: implications for HRM and employee representation. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 4, p. 953–973, abr. 2009.

PRIETO-CARRÓN, M. Women Workers, Industrialization, Global Supply Chains and Corporate Codes of Conduct. **Journal of Business Ethics**, v. 83, n. 1, p. 5–17, 8 maio. 2008.

PURNAWATI, S. Occupational health and safety-ergonomics improvement as a corporate responsibility of a Bali handicraft company: a case study. **Journal of human ergology**, v. 36, n. 2, p. 75–80, dez. 2007.

RABARDEL, P.; BEGUIN, P. Instrument mediated activity: from subject development to anthropocentric design. **Theoretical Issues in Ergonomics Science**, v. 6, n. 5, p. 429–461, set. 2005.

RADON, K. et al. Occupational Health Crossing Borders Part 2: Comparison of 18 Occupational Health Systems Across the Globe. v. 63, n. September 2009, p. 55–63, 2010.

RAJENDRAN, S.; GAMBATESE, J. A.; BEHM, M. G. Impact of Green Building Design and Construction on Worker Safety and Health. n. October, p. 1058–1066, 2009.

RAMUS, C. A.; MONTIEL, I. When Are Corporate Environmental Policies a Form of Greenwashing? **Business & Society**, v. 44, n. 4, p. 377–414, 1 dez. 2005.

RANDELIN, M. et al. Towards sustainable well-being in SMEs through the web-based learning program of ergonomics. **Education and Information Technologies**, v. 18, n. 1, p. 95–111, 30 nov. 2011.

RASMUSSEN, J. Human factors in a dynamic information society: where are we heading? **Ergonomics**, v. 43, n. 7, p. 869–879, 2000.

RAYNAUT, C. Interdisciplinaridade: mundo contemporâneo, complexidade e desafios a produção e à aplicação de conhecimentos. In: PHILIPPI JR, A.; SILVA NETO, A. J. (Eds.). **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia & inovação**. 1a. ed. Barueri: Manole, 2011. p. 69–105.

REED, M. G. Seeking red herrings in the wood: tending the shared spaces of environmental and feminist geographies. **Canadian Geographer / Le Géographe canadien**, v. 51, n. 1, p. 1–21, fev. 2007.

ROBERT, K.-H. Tools and concepts for sustainable development, how do they relate to a general framework for sustainable development, and to each other? **Journal of Cleaner Production**, v. 8, n. 3, p. 243–254, jun. 2000.

ROBERT, K.-H. **The Natural Step**. 1a. ed. São Paulo: Cultrix, 2002. p. 299

ROCHA, L. E. et al. **Situação de trabalho em centrais de atendimento telefônico de empresas de transporte aéreo e de saúde em São Paulo**XII Congresso da Associação de Medicina do Trabalho. **Anais...**2004

ROLO, D. Novas perspectivas sobre sofrimento ético no trabalho: o caso da mentira como prescrição. In: SZNELWAR, L. I. (Ed.). **Saúde dos bancários**. 1a. ed. São Paulo: Publisher Brasil & Editora Gráfica Atitude, 2011. p. 83–104.

RONDINELLI, D. A.; BERRY, M. A. Environmental citizenship in multinational corporations: Social responsibility and sustainable development. **European Management Journal**, v. 18, n. 1, p. 70–84, 2000.

RUNGTUSANATHAM, M. J. et al. Survey research in operations management: historical analyses. **Journal of Operations Management**, v. 21, n. 4, p. 475–488, jul. 2003.

RYAN, B.; WILSON, J. Ergonomics in the development and implementation of organisational strategy for sustainability. **Ergonomics**, v. 56, n. 3, p. 541–555, 2013.

SALZMANN, O.; IONESCU-SOMERS, A.; STEGER, U. The Business Case for Corporate Sustainability: **European Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 27–36, fev. 2005.

SARKAR, S. Industrial Social Work to Corporate Social Responsibility: A Transformation of Priority. **Journal of Human Values**, v. 14, n. 1, p. 31–48, 1 abr. 2008.

SARKIS, J.; HELMS, M. M.; HERVANI, A. A. Reverse Logistics and Social Sustainability. v. 354, n. January, p. 337–354, 2010.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável**. 1a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. Corporate sustainability. In: FOLMER, H.; TIETENBERG, T. (Eds.). **The International Yearbook of Environmental and Resource Economics – a survey of current issues**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2005. p. 185–222.

SCHLOTZHAUER, G. BOGESTRA Employees: A Strategic Success Factor. **Public Transport International**, v. 60, n. 5, p. 14–17, 2011.

SCHMIDHEINY, S. **Changing Couse: a global business perspective on development and the environment**. Cambridge: MIT Press, 1992.

SCHMITZ, C. L. et al. The relationship between social work and environmental sustainability: Implications for interdisciplinary practice. **International Journal of Social Welfare**, v. 21, n. 3, p. 278–286, 13 jul. 2012.

SCHUMACHER, E. F. **Small is beautiful: a study of economics as if people mattered**. New York: Harper Perennial, 1989. p. 352

SCOTT, P. A. Global inequality, and the challenge for ergonomics to take a more dynamic role to redress the situation. **Applied ergonomics**, v. 39, n. 4, p. 495–499, jul. 2008.

SELF. **Ergonomie & développement durable - le travail humain comme facteur de développement durable et de cohésion sociale** 40ème Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française. **Anais...** Saint-Denis de la Réunion: 2005

SEMLER, R. **Maverick! : The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace**. New York: Warner Books, 1993.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SHARMA, S.; HENRIQUES, I. Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 2, p. 159–180, 2005.

SHRIVASTAVA, P. The role of corporations in achieving ecological sustainability. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 936–960, 1995.

SMITH, V.; LANGFORD, P. Responsible or redundant? Engaging the workforce through corporate social responsibility. **Australian Journal of Management**, v. 36, n. 3, p. 425–447, 9 dez. 2011.

SOBOLL, L. A. P. **Assédio moral / organizacional - uma análise da organização do trabalho**. 1a. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. p. 238

STERN, D. The capital theory approach to sustainability: a critical appraisal. **Journal of Economic Issues**, v. 31, p. 145–173, 1997.

STEURER, R. et al. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business–Society Relations. **Journal of Business Ethics**, v. 61, n. 3, p. 263–281, out. 2005.

SVENSEN, E.; NESET, G.; ERIKSEN, H. R. Factors associated with a positive attitude towards change among employees during the early phase of a downsizing process. **Scandinavian journal of psychology**, v. 48, n. 2, p. 153–9, abr. 2007.

SZNELWAR, L. O trabalho sob um olhar sustentável – desafios para os serviços de saúde pública: Estudo de caso do Programa Saúde da Família em São Paulo, Brasil. **laboreal**, v. V, n. 1, p. 38–52, 2009.

SZNELWAR, L. et al. Produção, sustentabilidade e trabalho: reflexões baseadas na ergonomia e na psicodinâmica do trabalho. In: AMATO NETO, J. (Ed.). **Sustentabilidade & Produção**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 137–157.

SZNELWAR, L. I. Prefácio. In: SZNELWAR, L. I. (Ed.). **Saúde dos bancários**. 1a. ed. São Paulo: Publisher Brasil & Editora Gráfica Atitude, 2011. p. 13–20.

SZNELWAR, L. I. **Quando trabalhar é ser protagonista e o protagonismo do trabalho**. [S.l.] Universidade de São Paulo, 2013.

SZNELWAR, L. I.; MASSETTI, M. Agressões ao corpo e/ou sofrimento psíquico? Um estudo construído a partir da experiência de trabalhadores com LER/DORT. **Travailler**, v. 8, p. 153–176, 2002.

SZNELWAR, L. I.; PEREIRA, L. Trajetórias de trabalhadores bancários – entre o sonho e o real do sofrimento patogênico. In: SZNELWAR, L. I. (Ed.). **Saúde dos bancários**. 1a. ed. São Paulo: Publisher Brasil & Editora Gráfica Atitude, 2011. p. 45–62.

SZNELWAR, L. I.; UCHIDA, S. O trabalho bancário e a distorção comunicacional: quando a mentira é parte da tarefa. In: SZNELWAR, L. I. (Ed.). **Saúde dos bancários**. 1a. ed. São Paulo: Publisher Brasil & Editora Gráfica Atitude, 2011. p. 105–124.

TAN, J. Institutional Structure and Firm Social Performance in Transitional Economies: Evidence of Multinational Corporations in China. **Journal of Business Ethics**, v. 86, n. S2, p. 171–189, 2 out. 2009.

TEIGER, C. L'approche ergonomique: du travail humain à l'activité des hommes et des femmes au travail. **Éducation Permanente**, n. 116, p. 71–96, 1993.

TERSSAC, G.; MAGGI, B. O trabalho e a abordagem ergonômica. In: DANIELLOU, F. (Ed.). **A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**. São Paulo: Edgard Blücher, 2004. p. 79–104.

TERTRE, C. DU. Trabalho, subjetividade e confiança. In: SZNELWAR, L. I. (Ed.). **Saúde dos bancários**. 1a. ed. São Paulo: Publisher Brasil & Editora Gráfica Atitude, 2011. p. 33–44.

TERTRE, C. DU. Lean production et modèles de valeur - Une approche régulationniste par le travail. **Activités**, v. 9, n. 2, p. 168–178, 2012.

THATCHER, A. Green ergonomics : definition and scope Green ergonomics : definition and scope. n. July, p. 37–41, 2013.

TOMLINSON, B. Future workplaces to support environmental sustainability. **Interactions**, v. 17, n. 6, p. 27, 1 nov. 2010.

TORMA-KRAJEWSKI, J. et al. Implementation of an ergonomics process at a U.S. surface coal mine. **International Journal of Industrial Ergonomics**, v. 37, n. 2, p. 157–167, 2007.

TRAUGER, A. M. Y. Un/re-constructing the agrarian dream: Going back-to-the-land with an organic marketing co-operative in south-central Pennsylvania, USA. **Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie**, v. 98, n. 1, p. 9–20, 2007.

TSOGAS, G. International Labour Regulation: What Have We Really Learnt So Far? **Relations Industrielles**, v. 64, n. 1, p. 75–94, 2012.

TURKER, D. Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. **Journal of Business Ethics**, v. 85, n. 4, p. 411–427, 23 maio. 2009.

UN (UNITED NATIONS). **55/2. United Nations Millennium Declaration**. Geneva: United Nations, 2000.

UN (UNITED NATIONS). **Johannesburg Declaration on Sustainable Development**. Johannesburg: United Nations, 2002.

UN (UNITED NATIONS). **60/1. 2005 World Summit Outcome**. Geneva: United Nations, 2005.

UNCED. **1992 Rio Declaration on Environment and Development - UN Doc. A/CONF.151/26 (vol. I) / 31 ILM 874**. Rio de Janeiro: United Nation Declaration on Environment and Development, 1992a.

UNCED. **Agenda 21: Programme of Action for Sustainable Development**. New Yor: United Nations Department of Public Information, 1992b.

UNCHE. **Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment**. Stockholm: United Nations Conference on the Human Environment, 1972.

UNGC. **UN Global Compact**. Disponível em: <<http://www.unglobalcompact.org/>>.

VACHON, S. International Operations and Sustainable Development: Should National Culture Matter? v. 361, n. April 2009, p. 350–361, 2010.

VAN CALKER, K. J. et al. Modelling worker physical health and societal sustainability at farm level: An application to conventional and organic dairy farming. **Agricultural Systems**, v. 94, n. 2, p. 205–219, maio. 2007.

VAN MARREWIJK, M. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2/3, p. 95–105, 2003.

VAN MARREWIJK, M.; WERRE, M. Multiple levels of corporate sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 44, p. 107–119, 2003.

VAVIK, T.; KEITSCH, M. M. Exploring Relationships Between Universal Design and Social Sustainable Development: Some Methodological Aspects to the Debate on the Sciences of Sustainability. v. 305, n. July, p. 295–305, 2010.

VENVERLOH, T. It's easy being green. **Chemical Engineering Progress**, v. 103, n. 3, p. 64, 2007.

VILLAGE, J.; SALUSTRI, F. A.; NEUMANN, W. P. Cognitive mapping: Revealing the links between human factors and strategic goals in organizations. **International Journal of Industrial Ergonomics**, v. 43, n. 4, p. 304–313, jul. 2013.

WBCSD. **Corporate Social Responsibility**. [S.l.] World Business Council for Sustainable Development, 1999.

WCED. **Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

WELLS, D. Too Weak for the Job: Corporate Codes of Conduct, Non-Governmental Organizations and the Regulation of International Labour Standards. **Global Social Policy**, v. 7, n. 1, p. 51–74, 1 abr. 2007.

WESTGAARD, R. H.; WINKEL, J. Occupational musculoskeletal and mental health: Significance of rationalization and opportunities to create sustainable production systems - A systematic review. **Applied ergonomics**, v. 42, n. 2, p. 261–96, jan. 2011.

WESTGAARD, R.; WINKEL, J. Ergonomic intervention research for improved musculoskeletal health: a critical review. **International journal of industrial ergonomics**, v. 20, p. 463–500, 1997.

WHO. **Official Records of the World Health Organization**. [S.l.: s.n.]. Disponível em: <<http://www.who.int/about/definition/en/print.html>>.

WHO. **Mental health: a state of well-being**. Disponível em: <http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/en/>. Acesso em: 12 jul. 2011.

WILSON, J. Fundamentals of systems ergonomics/human factors. **Applied ergonomics**, p. 1–9, 2013.

WILSON, J. R. Fundamentals of ergonomics in theory and practice. **Applied ergonomics**, v. 31, n. July, p. 557–567, 2000.

WILSON, J. R.; HAINES, H. . Participatory ergonomics. In: SALVENDY, G. (Ed.). **Handbook of human factors and ergonomics**. 2 ed ed. U.S.A.: John Wiley & Sons: [s.n.]. p. 490–513.

WINTER, P.; BURN, S. Fostering sustainable operations in a natural resource management agency: insights from the field. **Journal of Forestry**, 2010.

WISNER, A. **A inteligência no trabalho**. São Paulo: Fundacentro / Unesp, 1994.

WISNER, A. Understanding problem-building: ergonomics work analysis. **Ergonomics**, v. 38, n. 3, p. 595–605, 1995a.

WISNER, A. Situated cognition and action: Implications for ergonomic work analysis and anthropotechnology. **Ergonomics**, v. 38, p. 1542–1557, 1995b.

WISNER, A. Questões epistemológicas em ergonomia em análise do trabalho. In: DANIELLOU, F. (Ed.). **A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**. 1a. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2004. p. 29–56.

WOGALTER, M. S.; HANCOCK, P. A.; DEMPSEY, P. G. **On the description and definition of human factors/ergonomics** Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting. **Anais...**1998

WOOD, D. J. Toward improving corporate social performance. **Business Horizons**, n. July-August, p. 66 – 73, 1991a.

WOOD, D. J. REVISITED CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE. **Academy of Management**, v. 16, n. 4, p. 691–718, 1991b.

WREDER, Å. Successful Management Methodologies for Achieving Co-Worker Health in a Large Organization. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 18, n. 7, p. 823–844, set. 2007.

WREDER, A.; KLEFSJO, B. How to create a successful workplace: the co-workers' opinion of 'Sweden's best workplace'. **International Journal of Management Practice**, v. 2, n. 4, p. 345–367, 2007.

WREDER, Å.; KLEFSJÖ, B. How to create a successful workplace: the co-workers' opinion of "Sweden"s best workplace'. **International Journal of Management Practice**, v. 2, n. 4, p. 345–367, 2007.

YANG, J.; MALONE, R. "Working to shape what society's expectations of us should be": Philip Morris' societal alignment strategy. **Tobacco control**, v. 17, n. 6, p. 391–398, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos**. 3a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YU, X. Impacts of Corporate Code of Conduct on Labor Standards: A Case Study of Reebok's Athletic Footwear Supplier Factory in China. **Journal of Business Ethics**, v. 81, n. 3, p. 513–529, 2 ago. 2008.

ZADEK, S. **The civil corporation**. Oxford: Earthscan Publications, 2007. p. 302

ZADEK, S.; PRUZAN, P.; EVANS, R. **Building Corporate Accountability – Emerging Practices in Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting**. London: Earthscan, 1997.

ZALK, D. M. Grassroots ergonomics: initiating an ergonomics program utilizing participatory techniques. **The Annals of occupational hygiene**, v. 45, n. 4, p. 283–289, jun. 2001.

ZINK, K. Ergonomics in the past and the future: from a German perspective to an international one. **Ergonomics**, v. 43, n. 7, p. 920–930, 2000.

ZINK, K. J. Theoretical Issues in Ergonomics Science Human factors , management and society. **Ergonomics**, v. 7, n. 4, p. 437–445, 2006.

ZINK, K. J. Designing sustainable work systems: The need for a systems approach. **Applied ergonomics**, p. 1–7, 19 abr. 2013.

ZINK, K. J.; FISCHER, K. Do we need sustainability as a new approach in human factors and ergonomics? **Ergonomics**, v. 56, n. 3, p. 348–356, jan. 2013.

ZORPAS, A. Environmental management systems as sustainable tools in the way of life for the SMEs and VSMEs. **Bioresource technology**, v. 101, n. 6, p. 1544–57, mar. 2010.

DOCUMENTOS COMPLEMENTARES

ILO (International Labour Organization): Forced Labour Convention (No. 29). 1930

ILO (International Labour Organization): ILO Constitution (including Declaration of Philadelphia). 1944.

ILO (International Labour Organization): Freedom of Association and Protection of the Right to Organise Convention (No. 87). 1948.

ILO (International Labour Organization): Right to Organise and Collective Bargaining Convention (No.98). 1949.

ILO (International Labour Organization): Equal Remuneration Convention (No. 100). 1951.

ILO (International Labour Organization): Abolition of Forced Labour Convention (No. 105). 1957.

ILO (International Labour Organization): Discrimination (Employment and Occupation) Convention (No.111). 1958.

ILO (International Labour Organization): Minimum Age Convention (No. 138). 1973

ILO (International Labour Organization): Declaration of Fundamental Principles and Rights at Work. 1998.

ILO (International Labour Organization): Worst Forms of Child Labour Convention (No. 182) 1999.

UN (United Nations): Universal Declaration on Human Rights. 1948.

UN (United Nations): International Covenant on Civil and Political Rights. 1966.

UN (United Nations): International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights. 1966.

Apêndice 1

Convite enviado para as empresas

CONVITE ENVIADO PARA AS EMPRESAS VIA INSTITUTO ETHOS PARA O PRIMEIRO CONTATO

Prezado Senhor(a),

Reconhecendo sua empresa como uma organização engajada em ações de sustentabilidade e/ou responsabilidade social, gostaríamos de convidá-lo a participar da pesquisa **“Estudo da relação entre trabalho e sustentabilidade: o trabalho para a sustentabilidade e a sustentabilidade do trabalho”**, desenvolvida pelo Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e apoiada pela FAPESP (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de SP).

Essa pesquisa, que tem o objetivo de levantar e analisar, sob um enfoque acadêmico, como se insere a temática do trabalho nas políticas efetivas de responsabilidade social ou sustentabilidade das organizações, oferecerá às organizações entrevistadas, como contrapartida, acesso aos resultados finais e conclusões do estudo, assim como oportunidade de participar de futuras iniciativas envolvendo estudos mais detalhados relacionados ao tema.

Nesta fase do estudo, gostaríamos de entrevistar o responsável pelo tema de sustentabilidade e/ou responsabilidade social da empresa, ou outro interlocutor envolvido direta ou indiretamente com essa temática. A duração da(s) entrevista(s) será de aproximadamente 1 hora.

Atenciosamente,

Grupo de pesquisa do Departamento de Engenharia de Produção de Escola Politécnica da Universidade de São Paulo:

Professor Doutor Laerte Sznclwar

Doutorandos Pesquisadores Claudio Brunoro e Ivan Bolis

Outros Pesquisadores: Pamela Hidani e Natália Manzoni

Apêndice 2

Protocolos de entrevista

**PROTOCOLO DA ÁREA DE SUSTENTABILIDADE
PROJETO FAPESP TRABALHO E SUSTENTABILIDADE
ENTREVISTA E RESPOSTAS**

EMPRESA:

RESPONDENTE:

ATUAÇÃO:

ÁREA:

DATA:

PROTOCOLO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Para a empresa, o trabalho entra como questão relevante para a Sustentabilidade? De que forma(s)?
2. O que seria um trabalho considerado mais sustentável? O que a empresa já realiza nesse sentido? O que empresa já reconhece e tem a intenção de realizar futuramente?
3. Além das questões legais (ex.: legislação trabalhista), o que a empresa faz adicionalmente que considera socialmente responsável em relação aos trabalhadores?
4. A introdução de políticas de sustentabilidade influenciou o trabalho? Como? Tem exemplos na empresa?
5. O trabalho influencia a sustentabilidade? Em outras palavras, o trabalho / trabalhador pode ajudar em aumentar a sustentabilidade / responsabilidade social da organização? Como? Existem exemplos na empresa?
6. Introduzir políticas de sustentabilidade, sobretudo ambiental, se traduz em mudanças nos processos internos e produtivos (tanto de bens quanto de serviços). Como é desenvolvido o processo de mudança? Existe algum processo de redefinição das tarefas do trabalho? Como é desenvolvido?
7. Quais são os setores / áreas da empresa que se ocupam com sustentabilidade? E com Responsabilidade Social no nível interno (Práticas de Trabalho)?
8. A sustentabilidade contempla política de melhoria contínua de condições de trabalho? Quem se envolve nesse processo?
9. Como se estabelece os processos de avaliações e de estabelecimento de metas? Individuais? Coletivas?

PROTOCOLO DA ÁREA DE RH
PROJETO FAPESP TRABALHO E SUSTENTABILIDADE
ENTREVISTA E RESPOSTAS

EMPRESA:

RESPONDENTE:

ATUAÇÃO:

ÁREA:

DATA:

PROTOCOLO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Qual é a atuação da sua área?
2. Qual a relação entre a sua área e sustentabilidade?
3. Qual a interlocução com a área de sustentabilidade?
4. O que seria um trabalho considerado mais sustentável? O que a empresa já realiza nesse sentido? O que empresa já reconhece e tem a intenção de realizar futuramente?
5. E especificamente para o trabalho / para o trabalhador?
6. Como se traduz isso na prática?
7. Documentação?
8. Algumas questões mais específicas:
 - a. Worklife balance?
 - b. Programas de saúde?
 - c. Programas de bem-estar?
 - d. Canal de atendimento?
 - e. E relacionados com as atividades de trabalho

PROTOCOLO DA ÁREA DE ENGENHARIA
PROJETO FAPESP TRABALHO E SUSTENTABILIDADE
ENTREVISTA E RESPOSTAS

EMPRESA:

RESPONDENTE:

ATUAÇÃO:

ÁREA:

DATA:

PROTOCOLO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Qual é a atuação da sua área?
2. Qual a relação entre a sua área e sustentabilidade? Quais os conceitos de sustentabilidade utilizados na área?
3. Qual a interlocução com a área de sustentabilidade?
4. Como a demanda de sustentabilidade chega? E como se dá a continuidade?
5. Em projetos de sustentabilidade, quais variáveis são consideradas?
6. Como é desenvolvido o processo de mudança (de processo / produto / projeto) devido a metas de sustentabilidade?
7. Há uma atenção para redefinição de tarefas? Como é desenvolvido?
8. Exemplos que estão sendo desenvolvidos. Estudo de campo.
9. O que seria um trabalho considerado mais sustentável? O que a empresa já realiza nesse sentido? O que empresa já reconhece e tem a intenção de realizar futuramente?
10. E especificamente para o trabalho / para o trabalhador?

Apêndice 3

Elementos dos Documentos das Organizações de Apoio

Trechos dos documentos são citados para ilustrar a abordagem do tema trabalho

Nosso Futuro Comum – relatório brundtland

Capítulo 2 - Rumo ao Desenvolvimento Sustentável

"43. O desafio principal do desenvolvimento é atender às necessidades e aspirações de uma população em países em desenvolvimento. **A mais básica de todas as necessidades é um modo de vida: ou seja, o emprego. [...] O ritmo e o padrão de desenvolvimento econômico tem que gerar oportunidades de trabalho sustentáveis nesta escala e com um nível de produtividade que permita as famílias pobres para atender aos padrões mínimos de consumo**".

Capítulo 5 - Segurança Alimentar: Sustentar o potencial

"79. **Combinações entre tecnologias tradicionais e modernas oferecem possibilidades para melhorar a nutrição e o aumento do emprego rural em bases sustentáveis**".

Capítulo 7 - Energia: Escolhas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento

"84. **Sistemas de energias mais renováveis** funcionam melhor em pequenas e médias escalas, ideal para aplicações rurais e suburbanas. Eles também **são geralmente de trabalho intensivo, que deveria ser um benefício adicional, onde há demanda por trabalho**. Eles são menos suscetíveis do que os combustíveis fósseis *frente às rápidas flutuações de preços e os custos cambiais*".

Capítulo 8 - Indústria: Produzir mais com menos

"27. Crescimento da população e as altas proporções de jovens do Terceiro Mundo estão levando a um grande aumento na força de trabalho. A agricultura não pode absorvê-los. **A indústria deve fornecer a essas sociedades em expansão, não só empregos, mas produtos e serviços**. [...] 61. [...] Para isso, todas as empresas industriais, associações comerciais e sindicatos devem estabelecer políticas amplas relativas a gestão ambiental e de recursos, incluindo a conformidade com as leis e exigências do país em que atuam".

Agenda 21 - Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento

Capítulo 29 - Fortalecimento do papel dos trabalhadores e de seus sindicatos

“29.2. O objetivo geral é a mitigação da pobreza e o emprego pleno e sustentável, que contribui para ambientes seguros, limpos e saudáveis: o ambiente de trabalho, o da comunidade e o meio físico. Os trabalhadores devem participar plenamente da implementação e avaliação das atividades relacionadas com a Agenda 21. 29.3. Para esse fim, propõe-se a realização dos seguintes objetivos até o ano 2000: (a) Promover a ratificação das convenções pertinentes da OIT e a promulgação de legislação em apoio dessas convenções; (b) Estabelecer mecanismos bipartidos e tripartites sobre segurança, saúde e desenvolvimento sustentável; [...] (d) Reduzir os acidentes, ferimentos e moléstias de trabalho, segundo procedimentos estatísticos reconhecidos; (e) Aumentar a oferta de educação, treinamento e reciclagem para os trabalhadores, em particular na área de saúde e segurança no trabalho e do meio ambiente. 29.4. Para que os trabalhadores e seus sindicatos desempenhem um papel pleno e fundamentado em apoio ao desenvolvimento sustentável, os Governos e patrões devem promover o direito de cada trabalhador à liberdade de associação e proteger o direito de se organizar, tal como estabelecido pelas convenções da OIT. [...] 29.6. Sindicatos, Governos e patrões devem cooperar para assegurar a implementação equitativa do conceito de desenvolvimento sustentável. [...] 29.9. Os sindicatos devem continuar definindo, desenvolvendo e promovendo políticas sobre todos os aspectos do desenvolvimento sustentável.”

Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável de Johannesburgo

Declaração de Johannesburgo sobre Desenvolvimento Sustentável

"28. Concordamos também em prover assistência para ampliar oportunidades de emprego, geração de renda, considerando a Declaração sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho da Organização Internacional do Trabalho."

Plano de Implementação da Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável

"10. Fortalecer a contribuição do desenvolvimento industrial para a erradicação da pobreza e a gestão sustentável dos recursos naturais. Isso incluiria ações em todos os níveis para: [...] (b) **Prestar assistência para aumentar as oportunidades de emprego geradores de renda, considerando a Declaração sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho da Organização Internacional do Trabalho**, [...] 12. Tomar medidas imediatas e efetivas para eliminar as piores formas de trabalho infantil, conforme definido na Organização Internacional do Trabalho Convenção n.º 182, e elaborar e implementar estratégias para a eliminação do trabalho infantil que seja contrário aos padrões internacionais aceitos. [...] Isso incluiria ações em todos os níveis para: [...] (m) **Fortalecer e promover programas da Organização Internacional do Trabalho e a Organização Mundial de Saúde para reduzir as mortes de trabalho, lesões e doenças [...].**"

Resultados da Cúpula Mundial de 2005

"47. Apoiamos firmemente uma globalização justa e garantir os objetivos do emprego pleno e produtivo e do trabalho digno para todos, [...] incluindo as estratégias de redução da pobreza, como parte de nossos esforços para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. **Estas medidas devem englobar também a eliminação das piores formas de trabalho infantil, conforme definido na Organização Internacional do Trabalho Convenção n.º 182, e do trabalho forçado. Decidimos também por garantir o pleno respeito pelos princípios e direitos fundamentais no trabalho.**"

Trechos dos documentos para ilustrar os conceitos direta ou indiretamente relacionados com o tema trabalho

Declaração da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano

"1. **O homem é ao mesmo tempo criatura e criador de seu ambiente, o que lhe dá sustentação física e lhe oferece a oportunidade para o crescimento moral, intelectual, social e espiritual.** [...] Ambos os aspectos do ambiente do homem, o natural e o homem, são essenciais para o seu bem-estar e para o gozo dos direitos humanos fundamentais, o direito à própria vida. [...] 5. **De todas as coisas do mundo, as pessoas são o bem mais precioso.**

Nosso Futuro Comum – relatório brundtland

Prefácio do Responsável: "[...] recomendar caminhos relacionados ao meio ambiente pode ser traduzido em uma **maior cooperação entre os países em desenvolvimento e entre países em diferentes estágios de desenvolvimento econômico e social e levar à realização de objetivos comuns e de apoio mútuo que considerem as inter-relações entre as pessoas, recursos, meio ambiente e desenvolvimento**".

Capítulo 2 - Rumo ao Desenvolvimento Sustentável: "76. A sustentabilidade requer o cumprimento de responsabilidades mais amplas sobre os impactos das decisões. [...] Algumas mudanças necessárias no enquadramento legal iniciam a proposição de que um **ambiente adequado para a saúde e o bem-estar é essencial para todos os seres humanos, incluindo as gerações futuras**".

Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento

"Reconhecendo a natureza integral e interdependente da Terra, nosso lugar, **PRINCÍPIO 1: Os seres humanos constituem o centro das preocupações relacionadas com o desenvolvimento sustentável.** Têm direito a uma **vida saudável e produtiva em harmonia com a Natureza.** [...] **PRINCÍPIO 3: O direito ao desenvolvimento deve exercer-se de forma tal que responda equitativamente às necessidades** de desenvolvimento e ambientais das gerações presentes e futuras. [...] **PRINCÍPIO 8: Para alcançar o desenvolvimento sustentável**

e **uma melhor qualidade de vida** para todas as pessoas, os Estados deveriam **reduzir e eliminar os sistemas de produção e consumo não sustentáveis** e fomentar políticas demográficas apropriadas."

Declaração do Milênio das Nações Unidas:

"6. **Consideramos que determinados valores fundamentais são essenciais para as relações internacionais no século XXI. Estes incluem:** [...] **Liberdade.** Homens e mulheres têm o direito de viver suas vidas e criar seus filhos com dignidade, livres da fome e do medo da violência, da opressão e da injustiça. [...] **Igualdade.** Nenhum indivíduo ou nação deve ser negada a oportunidade de se beneficiar do desenvolvimento. [...] **Solidariedade.** Os desafios globais devem ser geridos de uma forma que distribui os custos e responsabilidades justamente de acordo com os princípios básicos de equidade e justiça social. [...] **Tolerância.** Os seres humanos devem respeitar um ao outro, em toda a sua diversidade de crenças, culturas e línguas. "

Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável de Johannesburgo

Declaração de Johannesburgo sobre Desenvolvimento Sustentável: "2. Nós nos comprometemos a construir uma sociedade global humana, justa e solidária, ciente da necessidade de dignidade humana para todos. [...] 5. **Assim, assumimos a responsabilidade coletiva de promover e fortalecer a interdependência dos pilares de desenvolvimento sustentável - desenvolvimento econômico, desenvolvimento social e proteção ambiental - nos níveis local, nacional, regional e global.** [...] 17. Reconhecendo a importância da construção da **solidariedade** humana, instamos a promoção do **diálogo** e da **cooperação** entre as civilizações e os povos do mundo, independentemente da raça, deficiência, religião, língua, cultura ou tradição. [...] 35. Comprometemo-nos a agir juntos, unidos por uma determinação comum de salvar nosso planeta, promover o **desenvolvimento humano** e alcançar a prosperidade e a paz universal".

Plano de Implementação da Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável: "2. O presente plano de implementação vai continuar a construir sobre os progressos alcançados desde a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e acelerar a realização dos demais objetivos. Para este fim, nós nos comprometemos a desenvolver ações e medidas concretas em

todos os níveis e para o reforço da cooperação internacional, tendo em conta os princípios Rio [...] Esses esforços também vão promover **a integração dos três componentes do desenvolvimento sustentável - desenvolvimento econômico, desenvolvimento social e proteção ambiental - como pilares interdependentes e que se reforçam mutuamente**".

2005 resultados da Cimeira Mundial

"4. Reafirmamos que os nossos valores comuns fundamentais, incluindo **a liberdade, a igualdade, a solidariedade, a tolerância, o respeito pelos direitos humanos, o respeito pela natureza e responsabilidade compartilhada**, são essenciais para as relações internacionais. [...] 6. Reafirmamos a importância vital de um sistema multilateral eficaz, de acordo com o direito internacional, a fim de melhor enfrentar **os desafios e ameaças multifacetado e interligados** para alcançar o progresso nas áreas de paz e da segurança, do **desenvolvimento e dos direitos humanos** [...] 7. Acreditamos que hoje, mais do que nunca, vivemos em um **mundo globalizado e interdependente**. Nenhum Estado pode ficar totalmente sozinho. Reconhecemos que a segurança coletiva depende de uma **cooperação** eficaz, de acordo com o direito internacional, contra a ameaça transnacional. [...] 9. Nós reconhecemos que a paz e a segurança, o desenvolvimento e os direitos humanos são os pilares do sistema das Nações Unidas e as bases para a segurança coletiva e o bem-estar. **Reconhecemos que o desenvolvimento , a paz e a segurança e os direitos humanos estão interligados e se reforçam mutuamente**. 10. Reafirmamos que o desenvolvimento é um objetivo central, por si só e que **o desenvolvimento sustentável em seus aspectos econômicos, sociais e ambientais constitui um elemento-chave do quadro global das atividades das Nações Unidas**. [...] 13. Reafirmamos a **universalidade, a indivisibilidade , a interdependência e a inter-relação de todos os direitos humanos**. [...] 48. Reafirmamos nosso compromisso de atingir o objetivo do desenvolvimento sustentável, nomeadamente através da implementação da **Agenda 21 e do Plano de Implementação de Johannesburgo**. Para este fim, nós nos comprometemos a desenvolver ações e medidas concretas em todos os níveis e para o reforço da cooperação internacional, tendo em conta os **princípios da declaração do Rio**. Esses esforços também vai promover a **integração dos três componentes do desenvolvimento sustentável - desenvolvimento econômico, desenvolvimento**

social e proteção ambiental - como pilares interdependentes e que se reforçam mutuamente. [...] 49. Vamos promover o consumo sustentável e os padrões de produção [...] 119. Nós nos comprometemos a **proteger ativamente e promover todos os direitos humanos**, o Estado de direito e a democracia e reconhecer que eles estão **interligados e que se reforçam mutuamente**, e que pertencem aos valores universais e indivisíveis dos princípios das Nações Unidas [...]"