



Ação Ergonômica
Revista Brasileira de Ergonomia

ação ergonômica volume 12, número 2

O TRABALHO PARA A SUSTENTABILIDADE: ALINHANDO A ESTRATÉGIA COM A OPERAÇÃO.

Ivan Bolis

Email - bolis.ivan@yahoo.it

Departamento de Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo

Claudio M. Brunoro

Email: cbrunoro@gmail.com

Departamento de Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo

Laerte I. Sznelwar

Email: laertes@usp.br

Departamento de Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo

Resumo: Com a introdução de políticas estratégicas de sustentabilidade corporativas espera-se que as empresas aprimorem várias questões, dentre as quais, aquelas relacionadas ao trabalho, propiciando maior bem estar para seus trabalhadores. Dentro do contexto da engenharia da produção foi buscado conectar a temática da sustentabilidade com a temática do trabalho, esta última contemplada pela disciplina da ergonomia. Através estudos de caso desenvolvidos em quatro empresas consideradas de referência em sustentabilidade, analisou-se como a introdução da temática da sustentabilidade influenciou as questões relacionadas ao trabalho, desde a divulgação no externo e no interno da organização, passando pela análise dos meios organizacionais de desdobramento, até a fase de projeto de trabalho. Esta última fase é o instante em que se prescreve o trabalho na organização. Espera-se que a empresa engajada na sustentabilidade dedique uma posição de relevância ao trabalhador e ao seu bem-estar nesta fase. Os estudos de caso foram essenciais para confirmar sete proposições, as quais permitiram confirmar a tese de doutorado, a saber, "Embora sejam divulgadas como incluídas, não existem evidências explícitas de que mudanças no trabalho sejam consideradas durante a introdução de políticas de sustentabilidade". A partir desse resultado de pesquisa, são discutidas as contribuições que podem ser proporcionadas pela disciplina de ergonomia nas empresas para aumentar a efetividade da introdução das questões de trabalho em suas políticas de sustentabilidade sistêmicas, permitindo um alinhamento entre o que é divulgado e o que realmente é introduzido nas organizações.

Palavras-chave: Trabalho, sustentabilidade corporativa, ergonomia

Abstract: With the introduction of strategic corporate sustainability policies, companies are expected to improve various issues, including those related to work, providing greater well-being for their workers. Within the context of production engineering, it was sought to connect the theme of sustainability with the theme of work, the latter contemplated by the discipline of ergonomics. Through case studies developed in four companies considered as a benchmark in sustainability, it was analyzed how the introduction of the sustainability theme influenced work related issues, from the disclosure in the external and internal of the organization, through the analysis of the organizational means of unfolding , until the project design phase. This last phase is the moment in which the work in the organization is prescribed. It is expected that the company engaged in sustainability will devote a position of relevance to the worker and his well-being at this stage. The case studies were essential to confirm seven propositions, which allowed to confirm the doctoral thesis, "Although they are disclosed as included, there is no explicit evidence that changes in work are considered during the introduction of sustainability policies." From this research result, the contributions that can be provided by the discipline of ergonomics in companies to increase the effectiveness of the introduction of labor issues in their systemic sustainability policies are discussed, allowing an alignment between what is disclosed and what really is introduced in organizations.

Keywords: Work, corporate sustainability, ergonomics

1. INTRODUÇÃO

A temática da sustentabilidade tem origem na discussão internacional sobre a resolução dos grandes problemas da humanidade e é conexo ao conceito de desenvolvimento sustentável. Preocupações sobre o futuro da humanidade são percebidas pela opinião pública, assim como pelas grandes corporações, as quais incluíram em sua atuação de políticas de *corporate sustainability* (CS). A partir do conceito de *Triple Bottom Line* (TBL) introduzido por Elkington (1997) a empresa sustentável é aquela que se preocupa de cuidar conjuntamente de aspectos sociais, econômicos e ambientais. Esta visão é aquela adotada pelas maiores iniciativas globais que promovem a inclusão de questões de sustentabilidade dentro das organizações, como o *Global Reporting Initiative* (GRI) ou *Global Compact* (GC) das Nações Unidas. Nesse contexto, o trabalho é um dos aspectos destacados na introdução de políticas de sustentabilidade corporativa, especificadamente discutindo de ações de sustentabilidade social dentro da organização (GRI, 2014; ISO, 2010). Questões conexas ao trabalho atualmente consideradas em políticas de sustentabilidade corporativa, ou de *Corporate Social Responsibility* são: direitos humanos; relações de trabalho e emprego; condições de trabalho e proteção social; diálogo social com e entre representantes de governos e empregadores; saúde e segurança no trabalho; desenvolvimento humano e treinamento no local de trabalho (GRI, 2014; ISO, 2010). Questões relativas ao trabalho são introduzidas em políticas de CS porque existe um efetivo interesse no bem estar dos trabalhadores, aumenta o desempenho da organização, melhora a imagem corporativa e existe trabalho para que a empresa possa se tornar sustentável (BOLIS; BRUNORO; SZNELWAR, 2014b) e, de acordo com o conceito de *sweet spots* (SAVITZ; WEBER, 2007), existem benefícios recíprocos com as outras dimensões de sustentabilidade. Empresas comprometidas incluem a sustentabilidade corporativa entre as suas políticas

estratégicas desdobrando-a em toda a organização com o objetivo de modificar seus processos de produção de produtos e serviços.

Existe porém sinais de que uma vez que a estratégia de sustentabilidade é desdobrada no nível tático e operacional, o objetivo sistêmico da intenção inicial possa acabar se perdendo. Direcionadas ao mundo empresarial de referência na introdução de políticas de sustentabilidade, o presente artigo quer responder a três principais questões de pesquisa:

- Quais são os conceitos de sustentabilidade divulgados e introduzidos nas organizações, e como se insere a questão do trabalho no contexto da sustentabilidade corporativa?
- Os meios organizacionais utilizados para difundir a sustentabilidade dentro da empresa conseguem levar integralmente as políticas de sustentabilidade em toda a organização?
- No projeto do trabalho, as tarefas são projetadas considerando as políticas estratégicas de sustentabilidade a respeito das questões do trabalho?

As questões de pesquisa são funcionais à confirmação da tese da presente pesquisa, ou seja que embora sejam divulgadas como incluídas, não existem evidências explícitas de que mudanças no trabalho sejam consideradas durante a introdução de políticas de sustentabilidade.

2. MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa foi desenvolvida por meio de estudos de caso. Uma primeira fase permitiu conhecer as percepções de profissionais das áreas de sustentabilidade, engenharia e recursos humanos de dez empresas multinacionais, caracterizadas para serem atuantes na iniciativa da *Global Compact* da ONU e com atuação no Brasil. Por se tratar apenas de percepções de profissionais, não sendo complementadas por outras evidências, os dados coletados geraram só resultados exploratórios. Com base

nas informações coletadas, a segunda fase, focalizou-se no desenvolvimento de um estudo de casos mais aprofundado. A partir das necessidades da pesquisa e das oportunidades encontradas pelo pesquisador, foram escolhidas 4 empresas referencias no mercado por suas políticas de sustentabilidade corporativa. Criterias for selecting the companies were as follows: divulgar explicitamente a incorporação de conceitos de sustentabilidade em suas práticas, utilizar as diretrizes da iniciativa do *Global Reporting Initiative* (GRI), empregar diretamente mais de 5000 pessoas. Objetivo do estudo de casos foi de extrair informações (1) sobre as estratégias corporativas de sustentabilidade e suas relações com as questões relacionadas ao trabalho; (2) sobre os meios organizacionais utilizados pelas empresas para desdobrar as estratégias de sustentabilidade na organização; (3) e sobre o grau de inclusão de preocupações referentes a questões relacionadas ao trabalho na fase do projeto de trabalho. Tais informações foram levantadas através pelo menos três das seguintes quatro atividades de pesquisa: consulta dos *websites* corporativos e dos relatórios de sustentabilidade; entrevistas com responsáveis das áreas corporativas de sustentabilidade, engenharia e RH; entrevistas com trabalhadores das áreas de sustentabilidade, engenharia e RH (ou de outras áreas que pudessem levantar informações úteis para a pesquisa) com baixo impacto sobre a definição da estratégia empresarial; e estudo de casos específicos e delimitados de mudanças resultantes da introdução de projetos de sustentabilidade.

4. RESULTADOS

Os estudos de casos permitiram o levantamento estruturado de diversos dados empíricos. A primeira questão de pesquisa procura encontrar quais são os conceitos de sustentabilidade divulgados e introduzidos nas organizações e como se insere a questão do trabalho no contexto da sustentabilidade corporativa. As corporações estão dedicando muito espaço para divulgação da temática da sustentabilidade (BOLIS;

BRUNORO; SZNELWAR, 2014) em seus canais de comunicação (*website* corporativos, relatórios de sustentabilidade, etc.) e em sua participação em eventos e iniciativas locais e globais (GRI, 2014; UNGC, 2014). Isso é visível no envolvimento da alta diretoria, sendo que em muitos casos os presidentes são os principais patrocinadores. Nas empresas analisadas termos como sustentabilidade corporativa, CSR, desenvolvimento sustentável e o genérico "sustentabilidade" aparecem com frequência, embora não parecem ter significados específicos, sendo utilizados em muitos casos como sinônimos. Apesar da terminologia não ser alinhada com a literatura, como já confirmado por (LOZANO, 2012) as organizações são cientes do papel delas na introdução de questões relacionadas ao desenvolvimento sustentável dentro de sua atuação. Dentro do conceito de TBL divulgado pelas organizações, sempre são incluídas informações referentes aos trabalhadores. Acredita-se que o cuidado ao trabalhador possa gerar grandes benefícios para as empresas e para a sociedade, em convergência com a visão de *sweet-spot* (SAVITZ; WEBER, 2007). Respondendo em uma proposição a primeira questão de pesquisa: *as empresas engajadas e de referência em sustentabilidade divulgam uma visão sistêmica em suas estratégias corporativas de sustentabilidade.*

A segunda questão de pesquisa procurou buscar se os meios organizacionais utilizados para difundir a sustentabilidade dentro da empresa conseguem levar integralmente as políticas de sustentabilidade em toda a organização. As empresas analisadas nos estudos de caso introduziram departamentos dedicados para ser o ponto focal de sustentabilidade dentro da organização. As evidências coletadas na análise das atividades dos departamentos de sustentabilidade mostram que o aspecto ambiental é predominante. Esses departamentos tem poder de definir objetivos ambientais e gerencia-los para que sejam respeitados. Com relação aos demais objetivos de sustentabilidade não ambientais, a área tem só um papel de apoio e conscientização. Essa atuação limitada do departamento de sustentabilidade pode ser prejudicial para que todas as dimensões da sustentabilidade possam

ser introduzidas com a mesma prioridade dentro da organização. Além disso, como também discutido por Gibson (2006), dividindo a responsabilidade dos pilares ambiental, social e ambiental em diferentes áreas existe o risco de desconsiderar a interdependência existente entre os pilares. O uso da cultura organizacional para divulgar internamente os conceitos de sustentabilidade é comum entre as empresas analisadas. Por falta de informações, não foi possível confirmar que todas as dimensões da sustentabilidade foram divulgadas integralmente através da cultura organizacional. Focando nas questões do trabalho, o que é possível de ser questionado é a finalidade da cultura organizacional dentro do contexto de sustentabilidade. Esse meio organizacional pode ser um ótimo meio para divulgar a temática da sustentabilidade de forma sistêmica e integrada. Porém, quando se divulga explicitamente de um jeito *top-down* que existem fundamentos éticos e morais que norteiam a prática dos integrantes, que a cultura empresarial é introduzida para que os trabalhadores possam alinhar seus interesses com os da empresa, ou que ela forma os indivíduos para serem agentes de mudança, pode nascer dúvidas sobre o alinhamento entre o divulgado na empresa e a finalidade real da cultura organizacional. Como já descrito por Holmqvist (2009) e Béthoux, Didry e Mias (2007) o objetivo da empresa pode ser mais relacionado a obter controle social na organização e para proteger os ativos da empresa, do que beneficiar os trabalhadores. No processo de gestão do desempenho existem tentativas por parte das empresas analisadas em incluir a sustentabilidade considerando todas as suas dimensões pensado no conceito de TBL. Porém, percebeu-se a grande distância entre o detalhamento de objetivos ambientais, e o detalhamento dos objetivos sociais (resumido em indicadores de saúde e segurança e no indicador de clima organizacional). Além disso, a partir das entrevistas, notou-se as dificuldades das empresas em integrar entre si as dimensões de sustentabilidade em sua gestão do desempenho. Metas de eco-eficiência não parecem, por exemplo, ligadas de alguma forma a metas sociais como o clima organizacional. Discutindo sobre os projetos, as

evidências coletadas a partir das entrevistas mostram que os projetos têm como motivação predominante (e praticamente única) a questão econômico-financeira. Quando a melhoria é associada ao termo "sustentabilidade" é voltada predominantemente a melhorias ambientais. A avaliação e a priorização da implantação dos projetos é consequente a análises de alguns aspectos, sendo os principais os de tipo econômico, de tipo ambiental (com vários indicadores) e de segurança do trabalho. Além desse último aspecto, questões relacionadas ao trabalho no contexto de sustentabilidade não aparecem na hora de propor e de avaliar um projeto. Como descrito por Young e Thyl (2009) na hora de introduzir ações de sustentabilidade a ênfase parece estar na esfera ambiental e financeira, dando menor importância às relações com os funcionários. Mesmo Lozano (2012), analisando diferentes ferramentas, abordagens e iniciativas voluntárias de sustentabilidade observou a predominância de cuidados na esfera ambiental. Resumindo em um ponto a resposta a segunda questão de pesquisa: *o desdobramento da estratégia não leva de forma integrada todas as questões associadas à sustentabilidade (como a do trabalho) em toda a organização.*

Com relação à terceira pergunta de pesquisa, primeiramente precisa discutir duas importantes considerações: políticas de sustentabilidade trouxeram mudanças nas tarefas dos trabalhadores e sem trabalho não existe sustentabilidade corporativa. A primeira proposição pode ser considerada uma consequência óbvia, uma vez que mudanças nas tarefas podem decorrer de qualquer nova estratégia empresarial (melhoria da qualidade, redução de custos, etc.). Observou-se que em alguns casos de mudança de processos mais sustentáveis teve uma transição de tarefas com alta carga física para tarefas com maior carga psico-cognitiva, outras foram caracterizadas pela introdução de tarefas adicionais na rotina do trabalho, outro (casos dos cooperados) causou a mudança da rotina de vida cotidiana, e em geral, todas as empresas introduziram novas figuras profissionais, ou adaptaram as existentes, para que cuidem

especificadamente da temática. Essa primeira consideração é extremamente importante, porque as empresas devem entender que qualquer mudança de sustentabilidade, que seja econômica ou ambiental, tem impacto também nas tarefas de trabalho. Esse impacto deve ser considerado de forma adequada para que no planejamento das mudanças, melhorias econômicas ou ambientais sejam integradas a melhorias sociais e, mais especificadamente, a questões voltadas ao trabalho. A segunda consideração também pode parecer óbvia: a sustentabilidade não existiria sem o trabalho de pessoas. São muitos os tipos de trabalhos que criam sustentabilidade: o trabalho de pessoas da liderança empresarial que precisam ter comprometimento e engajamento para tomar a decisão estratégica de introduzi a temática da sustentabilidade na organização; o trabalho das pessoas dos departamentos de sustentabilidade que coordenam os esforços de todas as unidades; o trabalho de pessoas que gerenciam projetos e produtos, permitindo transformar as políticas estratégicas em ações; e o trabalho operacional das pessoas que trabalham para executar diariamente as ações de sustentabilidade e que podem resultar também em fonte valiosa de sugestões de melhorias de sustentabilidade. Também essa consideração é extremamente importante, dando importância ao trabalhador e ao seu papel a introdução da sustentabilidade dentro da empresa pode ser incentivada. Um trabalhador mais engajado pode promover ainda com maior força novas ações de sustentabilidade para a empresa e para a sociedade. Como já escrito por Wehrmeyer (1996) somente através da energia, desempenho e compromisso pessoal de cada funcionário dentro de uma organização, um negócio pode se mover para um desenvolvimento industrial sustentável.

Embora foram confirmadas essas duas premissas nas empresas, não foram encontradas melhorias ou análises adicionais relacionadas a questão do trabalho entre projetos de sustentabilidade e os demais projetos, e entre os projetos antes e depois da intensificação das preocupações com sustentabilidade nas empresas. O cuidado é parcial e atrelado aos procedimentos clássicos

empresariais. Essa constatação fica confirmada pelos os 8 casos de mudanças de processos aonde a participação dos trabalhador foi proativa só nos casos dos projetos de melhoria continua, aonde por natureza as sugestões proativas dos trabalhadores são incluídas e consideradas valiosas no design de novos processos (IMAI, 1996). A emancipação de alguma pessoa envolvida no processo de redefinição do projeto do trabalho resulta ser o principal meio para incluir melhorias nas questões de trabalho para uma maior sustentabilidade. Embora existe literatura confirmando que os funcionários são a chave para operações sustentáveis a longo prazo, sendo eles um dos *stakeholders* primários e vitais para os lucros empresariais (YOUNG; THYL, 2009), na pratica as empresas não lhe dão voz para operacionalizar essa contribuição. A resposta a terceira questão de pesquisa pode ser resumida em: *na fase de projeto de trabalho, as tarefas são definidas independentemente da discussão de sustentabilidade, não introduzindo de forma explicita a preocupação com o bem estar do trabalhador.*

As respostas as questões de pesquisa sugerem que as estratégias de sustentabilidade não foram introduzidas para mudar explicitamente a tarefa em si, mas para mudar a produção de uma forma mais ampla voltada para uma política geral de sustentabilidade (sobretudo conexa a melhorias economico-financeiras e ambientais). Essas mudanças de processo podem ter causado melhorias nas atividades dos trabalhadores. Porém, essas melhorias não foram algo pensado previamente durante o planejamento, mas sim foram consequência. O conceito de sustentabilidade deveria ser introduzido de forma integrada e interdependente (GIBSON, 2006), diferentemente da como foi observado. Estas considerações levam a confirmar a tese inicial da pesquisa: *embora sejam divulgadas como incluídas, não existem evidências explicitas de que mudanças no trabalho sejam consideradas durante a introdução de políticas de sustentabilidade.*

Como aconselhado por Norman e MacDonald (2004) e Tullberg (2012) a temática da sustentabilidade ligada ao trabalho não deve ser restrita aos indicadores de

iniciativas globais. A questão de sustentabilidade traz novos desafios. É preciso estender a discussão para uma maior consideração do papel do trabalho nessa temática. Acredita-se que as premissas da sustentabilidade têm em sua origem questões axiológicas (BOLIS; MORIOKA; SZNELWAR, 2014), que vão além do uso funcional dos recursos para aumentar o desempenho econômico-financeiro das organizações. Nesse contexto, existem já contribuições acadêmicas que conectam a ergonomia e a sustentabilidade (HASLAM; WATERSON, 2013) e que individualizam a presença de valores que podem ser compartilhados entre as duas disciplinas (LANGE-MORALES; THATCHER; GARCÍA-ACOSTA, 2014). Para possibilitar esta relação, a ergonomia precisa romper com a atual filosofia positivista e empirista (DEKKER; HANCOCK; WILKIN, 2013) possibilitando uma abordagem mais sistêmica na concepção de sistemas de trabalho sustentáveis (ZINK, 2014). Em particular, a partir dos resultados dessa pesquisa, a ergonomia precisa abrir as suas fronteiras para conseguir levantar sua influência nas organizações. Ergonomistas deveriam participar no processo de definição de políticas estratégicas de sustentabilidade corporativa, ou, pelo menos, questionar seus resultados dentro da organização. A fase de design do trabalho reveste um papel fundamental na construção do bem estar dos trabalhadores dentro das organizações (ABRAHÃO et al., 2009; FALZON, 2007; GUÉRIN et al., 2001). Puder ajudar a organização a considerar esta fase a partir de políticas de sustentabilidade corporativa poderia trazer enormes benefícios e impulsos positivos à ação e ao papel da ergonomia dentro das organizações.

3. CONCLUSÃO

Alguns trabalhos acadêmicos já discutem a temática do trabalho no contexto da sustentabilidade, porém em circunstâncias específicas. O presente trabalho quis investigar empresas engajadas em sustentabilidade com a finalidade de generalizar a relação que as organizações

têm com as questões de trabalho no contexto de políticas empresariais de sustentabilidade. A pesquisa mostrou alguns pontos fracos que se espera que sejam preenchidos no futuro para que as organizações consigam alinhar suas intenções divulgadas com suas práticas. Outra contribuição da tese é o incentivo para que o trabalho volte a estabelecer seu papel central dentro das organizações. São as pessoas e seu trabalho que criam serviços e produtos, e seu desempenho é crucial para o desempenho das organizações. Não considerar esses sujeitos na introdução efetiva da sustentabilidade pode ser um risco. Acredita-se que o engajamento das pessoas é o melhor jeito para que as organizações possam continuar ser sustentáveis no tempo, nas soluções implementadas e no seu sucesso econômico no mercado.

Uma das limitações de pesquisas da área de sustentabilidade baseadas em percepções é o possível viés dos entrevistados em buscar respostas que sejam politicamente corretas e que não necessariamente retratem a realidade da empresa. Para tentar reduzir esse efeito, a coleta de dados foi conduzida de forma a triangular perspectivas de diferentes pontos de vista, bem como dados publicados e dados referentes a projetos concretos e específicos. Outra limitação foi a existência de grande dificuldade do pesquisador em conseguir ter acesso às informações e às pessoas das organizações. Esta dificuldade limitou o número de empresas analisadas, a abertura para entrevistar mais departamentos dentro das organizações, a acessibilidade a trabalhadores da área operacional e a acessibilidade a trabalhadores de empresas terceirizadas.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAHÃO, J. et al. **Introdução à ergonomia da prática à teoria**. São Paulo: Blucher, 2009.

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.
- BOLIS, I.; BRUNORO, C. M.; SZNELWAR, L. I. Work in Corporate Sustainability Policies - the contribution of ergonomics. **Work**, v. 49, n. 3, p. 417–431, 2014.
- BOLIS, I.; MORIOKA, S. N.; SZNELWAR, L. I. When sustainable development risks losing its meaning. Delimiting the concept with a comprehensive literature review and a conceptual model. **Journal of Cleaner Production**, v. 83, p. 7–20, nov. 2014.
- 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. 357–364, 2013.
- ELKINGTON, J. **Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. London: John Wiley and Sons, 1997.
- FALZON, P. **Ergonomia**. São Paulo: Blucher, 2007.
- GIBSON, R. B. Beyond the pillars: sustainability assessment as a framework for effective integration of social, economic and ecological considerations in significant decision-making. **Journal of Environmental Assessment Policy and Management**, v. 8, n. 3, p. 259–280, 2006.
- GRI. **G4 Sustainability Reporting Guidelines**. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/reporting/guidelines-online/Pages/default.aspx>>.
- GUÉRIN, F. et al. **Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie**. Lyon: ANACT, 2001.
- HASLAM, R. .; WATERSON, P. Ergonomics and Sustainability. **Ergonomics**, v. 56, n. 3, p. 343–347, 2013.
- 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.
- IMAI, M. **Gemba Kaizen Estratégias e técnicas do Kaizen no piso de fábrica**. São Paulo: IMAM, 1996.
- ISO. **Guidance on Social Responsibility - ISO 26000:2010(E)**. Geneva: [s.n.].
- LANGE-MORALES, K.; THATCHER, A.; GARCÍA-ACOSTA, G. Towards a sustainable world through human factors and ergonomics: it is all about values. **Ergonomics**, v. 57, n. 11, p. 1603–1615, 2014.
- 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. 2012.

NORMAN, W.; MACDONALD, C. Getting to the Bottom of “ Triple Bottom Line ”. **Business Ethics Quarterly**, v. 14, n. 2, p. 243–262+345–346, 2004.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. The Sustainability Sweet Spot. **Environmental Quality Management**, v. 17, n. 2, p. 17–28, 2007.

TULLBERG, J. Triple bottom line - a vaulting ambition? **Business Ethics: A European Review**, v. 21, n. 3, p. 310–324, 18 jun. 2012.

UNGC. **UN Global Compact**. Disponível em: <<http://www.unglobalcompact.org/>>.

WEHRMEYER, W. (ED. . **Greening People. Human Resources and Environmental Management**. Sheffield: Greenleaf publishing, 1996.

YOUNG, S.; THYIL, V. Governance, employees and CSR: Integration is the key to unlocking value. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 47, n. 2, p. 167–185, 2 jul. 2009.

ZINK, K. J. Designing sustainable work systems: the need for a systems approach. **Applied ergonomics**, v. 45, n. 1, p. 126–32, jan. 2014.