



Ação Ergonômica  
Revista Brasileira de Ergonomia

ação ergonômica volume 12, número 2

## TRABAJANDO POR LA SOSTENIBILIDAD: ALINEAR LA ESTRATEGIA CON OPERACIÓN

Ivan Bolis

Email - [bolis.ivan@yahoo.it](mailto:bolis.ivan@yahoo.it)

*Departamento de Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo*

Claudio M. Brunoro

Email: [cbrunoro@gmail.com](mailto:cbrunoro@gmail.com)

*Departamento de Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo*

Laerte I. Sznelwar

Email: [laertes@usp.br](mailto:laertes@usp.br)

*Departamento de Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo*

**Resumen:** Con El introducción en políticas estratégico en sostenibilidad corporativo Esperado qué hacia compañías mejorar varios preguntas, entre hacia cual, aquellos relacionado hacia trabajar, habilitando más grande bien ser para su trabajadores. Adentro contexto desde el ingeniería desde el producción él era buscado para conectar El temático desde el sostenibilidad con El temático del trabajar, este último cubierto por la disciplina de la ergonomía. A través de estudios de caso desarrollados en cuatro empresas consideradas referentes en sostenibilidad, analizado como El introducción desde el temático desde el sostenibilidad influenciado hacia preguntas relacionadas hacia trabajar, desde El divulgación en el externo Es en el interno desde el organización, paso Para el análisis del medios organizativos en despliegue, hasta El fase en proyecto en trabajar. Es último fase Es oh instante en qué si prescribe el trabajo en organización. Esperado qué El empresa comprometido en sostenibilidad dedicar uno posición en Relevancia al trabajador Es hacia su bienestar en esto fase. Tú estudios en caso Ellos eran básico para Confirmar Siete proposiciones, hacia lo que permitió Confirmar El tesis en doctorado, El saber, "A pesar de ser revelado como incluido, No Ellos existen evidencia explícita en qué cambios en el trabajar ser consideró durante El introducción en políticas en sostenibilidad". A de este resultado de búsqueda, son discutidos hacia contribuciones que se pueden proporcionar por la disciplina de la ergonomía en las empresas para aumentar la eficacia de la introducción de cuestiones laborales en sus políticas sistémicas de sostenibilidad, permitiendo uno alineación entre oh qué Es liberado Es oh qué en realidad Es introducido en el organizaciones.

**Palabras clave:** Trabajar, Sostenibilidad Corporativo, Ergonomía.

## 1. INTRODUCCIÓN

El tema de la sostenibilidad tiene su origen en el debate internacional sobre la solución de los principales problemas de la humanidad y está relacionado con el concepto de desarrollo sostenible. Preocupaciones acerca de oh futuro desde el la humanidad son percibidas por la opinión pública, así como por la gran mayoría corporaciones, hacia cual incluido en su desempeño de las políticas *corporativas de sustentabilidad* (SC). Basado en el concepto de *Triple Bottom Line* (TBL) introducido por Elkington (1997), una empresa sostenible es aquella que se preocupa por cuidar de forma conjunta los asuntos sociales, económicos y sociales. Es ambiental. Es visión Es Aquél adoptado por más grande iniciativas global qué promover El inclusión de temas de sostenibilidad dentro de las organizaciones, como oh *globo Informes Iniciativa* (GRI) o *Pacto Mundial* (GC) de las Naciones Unidas. En eso En este contexto, el trabajo es uno de los aspectos destacados en la introducción de políticas corporativas de sostenibilidad, discutiendo específicamente las acciones de sostenibilidad social dentro de la organización (GRI, 2014; ISO, 2010). Los temas relacionados con el trabajo actualmente considerados en las políticas de sustentabilidad corporativa o *Responsabilidad Social Empresarial* son: derechos humanos; relaciones laborales Es trabajo; condiciones en trabajar Es Protección social; dialogo social con y entre representantes de gobiernos y empleadores; salud y seguridad en el Trabajo; desarrollo humano Es capacitación en el local del trabajo (GRI, 2014; ISO, 2010). Problemas relacionados con el trabajo ellos son introducido en políticas en CS porque existe uno eficaz interés en el bien ser de los trabajadores, aumenta el desempeño de la organización, mejora El imagen corporativo Es existir trabajar para que a empresa ser propenso a si convertirse sostenible (BOLIS; BRUNORO; SZNELWAR, 2014b) y, según el concepto en *mojado lugares* (SAVITZ; WEBER, 2007), existen beneficios recíprocos con las otras dimensiones de la sostenibilidad. Las empresas comprometidas incluyen la sostenibilidad corporativo entre hacia su políticas

estrategias, desplegándola en toda la organización con el objetivo de modificar sus procesos productivos productos y servicios.

Sin embargo, hay indicios de que una vez que la estrategia de sostenibilidad Es desplegado en el nivel táctico y operativo, el objetivo sistémico de la intención inicial puede terminar si perdiendo. Dirigido hacia mundo negocio de referencia en introducción en políticas sostenibilidad, este artículo tiene como objetivo responder tres preguntas de investigación principales:

- ¿Cuáles son los conceptos de sostenibilidad divulgados e introducidos en organizaciones, y como encaja ¿La cuestión del trabajo en el contexto de la sostenibilidad empresarial?
- ¿Los medios organizativos utilizados para difundir la sostenibilidad dentro de la empresa pueden implementar plenamente las políticas de sostenibilidad en toda la organización?
- En el diseño de puestos, las tareas se diseñan teniendo en cuenta hacia políticas estratégico en ¿Sostenibilidad en temas laborales?

Las preguntas de investigación son funcionales para confirmar la tesis de esta investigación, es decir, que aunque se dan a conocer como incluidos, no hay evidencia explícita de que se consideren cambios en el trabajo al momento de introducir políticas de sustentabilidad.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló a través de estudios de caso. Una primera fase permitió comprender las percepciones de los profesionales en las áreas de sostenibilidad, ingeniería y recursos humanos de diez empresas multinacionales, caracterizadas por ser activas en la iniciativa *del Pacto Mundial de las Naciones Unidas* y operar en Brasil. Puesto que estas son sólo percepciones profesionales y no se complementan por otros evidencia, tú informacion recolectada generado solo resultados exploratorio. Con base

en el información recogido, El segundo fase, enfocado en el desarrollo de un estudio de caso más profundo. Con base en las necesidades de investigación y las oportunidades encontradas por el investigador, se eligieron 4 empresas que fueron referentes en el mercado por sus políticas corporativas de sustentabilidad. Criterio para La selección de las empresas fue la siguiente: publicitar explícitamente la incorporación de conceptos de sostenibilidad en sus prácticas, utilizar los lineamientos del *Global Reporting Initiative* (GRI), emplear directamente a más de 5000 personas. El objetivo del estudio de caso fue extraer información (1) sobre las estrategias de sostenibilidad corporativa y sus relaciones con cuestiones relacionadas con el trabajo; (2) sobre los medios organizativos usado por compañías para desplegar el estrategias en sostenibilidad en organización; (3) y sobre el grado en que las preocupaciones relativas a cuestiones relacionadas con el trabajo se incluyen en la fase del proyecto de trabajo. Dicha información fue recopilada a través de al menos tres de las siguientes cuatro actividades de investigación: consulta de *sitios web corporativos* e informes de sostenibilidad; entrevistas con responsables de las áreas corporativas de sostenibilidad, ingeniería y RRHH; entrevistas con trabajadores de áreas sostenibilidad, ingeniería y recursos humanos (u otras áreas que podrían elevar información útiles para El investigación) con bajo impacto en la definición de la estrategia empresarial; Es estudiar en casos específico Es cambios delimitados resultantes de la introducción de proyectos de sostenibilidad.

### 3. RESULTADOS

Tú estudios en casos permitido oh levantamiento estructurado en varios datos empírico. A primera pregunta en buscar búsqueda encontrarse cual ellos son los conceptos en sostenibilidad revelado Es introducido en organizaciones Es como si insertar El pregunta del trabajo en contexto desde el sostenibilidad corporativo. las corporaciones ellos son dedicando muy espacio para divulgación desde el temático desde el sostenibilidad (BOLÍS;

BRUNORO; SZNELWAR, 2014) en sus canales de comunicación ( *página web corporativa* , informes de sostenibilidad, etc.) y en su participación en eventos e iniciativas ubicaciones Es global (GRI, 2014; Congreso de las Naciones Unidas, 2014). Esto es visible en la implicación de la alta dirección, con en muchos casos los presidentes son los principales patrocinadores. En las empresas analizadas aparecen con frecuencia términos como sostenibilidad corporativa, RSC, desarrollo sostenible y el genérico "sostenibilidad". a pesar de No parecer tener significados específicos, utilizándose en muchos casos como sinónimos. A pesar de desde el terminología No ser alineado con literatura, como ya lo confirma (LOZANO, 2012) las organizaciones son conscientes de su papel a la hora de introducir cuestiones relacionado al desarrollo sostenible dentro en su actuación. Adentro del concepto en TBL publicado por organizaciones, la información siempre está incluida. referentes hacia trabajadores. Se cree que lo Cuidadoso hacia obrero ser propenso a para generar grandes beneficios para hacia compañías Es para El sociedad, en convergencia con la visión *del punto óptimo* (SAVITZ; WEBER, 2007). Respondiendo a la primera pregunta de investigación en una propuesta: *las empresas comprometidas y referentes en sostenibilidad divulgan una visión sistémica en sus estrategias corporativas de sostenibilidad.*

A segundo pregunta en buscar buscado buscar si Los medios organizativos utilizados para difundir la sostenibilidad dentro de la empresa pueden implementar plenamente las políticas de sostenibilidad en toda la organización. Las empresas analizadas en los casos de estudio presentados departamentos dedicado para ser oh punto focal de sostenibilidad dentro de la organización. La evidencia recogida en el análisis de las actividades de los departamentos de sostenibilidad muestra que el aspecto medioambiental Es predominante. Aquellos departamentos él tiene fuerza en definir objetivos ambiental Es gestionarlos para que ser respetado. Con relación hacia demasiado objetivos de sostenibilidad No ambiental, El área él tiene solo Un papel en apoyo Es conciencia. Eso interino un departamento de sostenibilidad limitado puede ser perjudicial para qué todo hacia dimensiones desde el sostenibilidad puedan

introducirse con la misma prioridad dentro de la organización. Además, como también discutió Gibson (2006), dividiendo la responsabilidad de los pilares ambiental, social y ambiental en diferentes áreas existe un riesgo en ser indiferente El interdependencia existente entre los pilares. El uso de la cultura organizacional para difundir internamente conceptos. de sostenibilidad es común entre hacia compañías analizado. Por falta en información, no fue posible confirmar que todas las dimensiones de la sostenibilidad Ellos eran revelado integrado a través de la cultura organizativo. Enfoque en el preguntas del trabajo, oh qué Es posible en ser cuestionado Es El propósito de la cultura organizacional en el contexto de la sostenibilidad. Este medio organizativo puede ser un excelente bastante para a revelar El temático desde el sostenibilidad de forma sistémica e integrada. Sin embargo, cuando se revela explícitamente de manera *vertical* que existen fundamentos éticos y morales que guían la práctica de los miembros, qué El cultura negocio Es introducido para que tú trabajadores puedan póngase en fila su intereses con los de la empresa, o que ésta forme personas para ser agentes de cambio, pueden surgir dudas sobre el alineamiento entre oh liberado en empresa Es El Propósito real de la cultura organizacional. Como ya lo describió Holmqvist (2009) y Bethoux, Didry y Mías (2007) El objetivo de la empresa puede estar más relacionado con la obtención de control social en la organización y con la protección de los activos de la empresa. del qué beneficiarse tú trabajadores. En el proceso de gestión del desempeño existen intentos por parte de las empresas analizadas de incluir la sostenibilidad considerando todo hacia su dimensiones pensamiento en el concepto TBL. Sin embargo, se notó a gran distancia. entre el detalle de objetivos ambientales y el detalle de objetivos sociales (resumidos en indicadores de seguridad y salud y el indicador de clima organizacional). Además a partir de ese, El dejar de entrevistas, se observó hacia dificultades de compañías en integrar entre las dimensiones de la sostenibilidad en su gestión del desempeño. Por ejemplo, los objetivos de ecoeficiencia no parecen estar vinculados de ninguna manera con objetivos sociales como el cambio climático. organizativo. Discutiendo acerca de tú proyectos, hacia

evidencia recogido El dejar de entrevistas espectáculo que los proyectos tengan como motivación predominante (y prácticamente única) la cuestión económico-financiera. Cuando El mejora Es asociado hacia término "sostenibilidad" Es frente a predominantemente a mejoras ambientales. Evaluación y priorización de la implementación del proyectos Es consiguiente El analítica de algunas aspectos, ser tú principal tú en tipo económico, en tipo ambiental (con varios indicadores) y seguridad laboral. Además de este último aspecto, se abordan cuestiones relacionadas con el trabajo en el contexto de la sostenibilidad. No aparecer en hora en proponer Es para evaluar un proyecto. Como descrito por Joven Es Thyil (2009) al introducir acciones de sostenibilidad, el énfasis aspecto ser en pelota ambiental Es financiero, dando menor importancia hacia relaciones con tú empleados. Mismo Lozano (2012), analizando muchas diferentes herramientas, enfoques Es iniciativas voluntarios en sostenibilidad observado El predominio de cuidado en pelota ambiental. En breve en uno apunta a respuesta El segundo pregunta en buscar: *el despliegue de la estrategia no requiere todo hacia preguntas asociado El sostenibilidad (como trabajo) en toda la organización.* Con relación El tercero pregunta en investigación, primero es necesario discutir dos consideraciones importantes: las políticas de sostenibilidad han traído cambios en el tareas del trabajadores Es sin En el trabajo no hay sostenibilidad corporativa. La primera proposición puede considerarse una consecuencia obvia, ya que los cambios en las tareas pueden resultar de cualquier nuevo estrategia negocio (mejora calidad, reducción de costes, etc.). Se observó que en algunos casos de cambio de procesos más sostenibles tuvieron una transición de tareas con alta carga física a tareas con mayor carga psicocognitiva, otras se caracterizaron Para el introducción en tareas adicional en la rutina laboral, otra (casos de cooperativistas) provocó un cambio en la rutina de la vida diaria, y en general, todas las empresas introdujeron nuevas figuras profesionales, o adaptaron hacia existente, para qué cuidarse

específicamente desde el tema. Esa primera consideración es extremadamente importante, porque las empresas deben entender que cualquier cambio de sostenibilidad, ya sea económico o ambiental, tiene un impacto también en el trabajo. Hay que considerar adecuadamente el impacto para que cuando se realicen cambios en la planificación, las mejoras económicas o medioambientales se integren con las mejoras sociales y, más concretamente, con las cuestiones laborales. La segunda consideración también puede parecer obvia: la sostenibilidad no existiría sin el trabajo en gente. Ellos son muchos tipos en obras que crean sostenibilidad: el trabajo de las personas en el liderazgo empresarial que necesitan tener compromiso y compromiso. Para tomar la decisión estratégica se presentó el temático desde la sostenibilidad en organización; el trabajo de personas en los departamentos de sostenibilidad que coordinan los esfuerzos de todas las unidades; el trabajo de las personas que gestionan proyectos y productos, permitiendo transformar hacia políticas estratégicas en comportamiento; es el trabajo operativo de las personas que trabajan para llevar a cabo acciones de sostenibilidad diariamente y que también pueden resultar una valiosa fuente de sugerencias de mejora en sostenibilidad. También eso la consideración es sumamente importante, dándole importancia al trabajador. Es hacia su papel la introducción. Se puede fomentar la sostenibilidad dentro de la empresa. Un trabajador más comprometido puede promover aún mayores fortalezas y nuevo comportamiento en sostenibilidad para la empresa y para la sociedad. Como ya escribió Wehrmeyer (1996) solo a través de la energía, el desempeño y el compromiso personal de cada empleado dentro de una organización, un negocio puede avanzar hacia un desarrollo industrial sostenible. Si bien estas dos premisas fueron confirmadas en las empresas, no se encontraron mejoras ni análisis adicionales. Ello relacionado con la pregunta del trabajo entre proyectos en sostenibilidad es demasiado proyectos, es entre proyectos antes y después de la intensificación de preocupaciones con sostenibilidad en las compañías. El cuidado es parcial y es adjunto hacia procedimientos clásicos

negocio. Este hallazgo es confirmado por los 8 casos de cambios de proceso donde la participación de los trabajadores fue proactiva sólo en los casos de mejora continuada, a donde por naturaleza hacia las sugerencias proactivas de los trabajadores se incluyen y se consideran valiosas en el diseño de nuevos procesos (IMAI, 1996). La emancipación de cualquier persona involucrada en el proceso de redefinición del proyecto de trabajo resulta ser el principal significado de incluir mejoras en temas laborales para una mayor sostenibilidad. Aunque existe literatura que confirma que los empleados son la llave para operaciones sostenibles a largo plazo, ya que son uno de los *actores principales y vitales* para las ganancias empresariales (YOUNG; THYIL, 2009), en la práctica las empresas no dan voz para operacionalizar esa contribución. La respuesta a la tercera pregunta de investigación se puede resumir en: *en fase de proyecto en trabajar, hacia tareas se definen independientemente del debate sobre la sostenibilidad, sin introducir explícitamente la preocupación por el bienestar de los trabajadores*.

Las respuestas a las preguntas de investigación sugieren que las estrategias en sostenibilidad no eran introducidas para cambiar explícitamente la tarea en sí, pero para cambiar la producción de forma más amplia hacia una política general de sostenibilidad (vinculada principalmente a mejoras económico-financieras y medioambientales). Estos cambios de proceso pueden haber causado mejoras en las actividades de los trabajadores. Sin embargo, estas mejoras no fueron algo que se haya pensado previamente durante la planificación, pero sí ellas eran consecuencia. El concepto de sostenibilidad debería ser introducido en un molde integrado e interdependiente (GIBSON, 2006), diferentemente desde el como él era observado. Estas consideraciones llevan a confirmar la tesis inicial de investigación: *aunque se anuncian como incluidas, no hay evidencia explícita en qué cambios en el trabajo se tiene en cuenta a la hora de introducir políticas de sostenibilidad*.

Como aconsejan Norman y MacDonald (2004) y Tullberg (2012), el tema de la sostenibilidad vinculado al trabajo no debe ser restringido hacia indicadores en

iniciativas global. A pregunta en sostenibilidad trae nuevos desafíos. Es necesario ampliar la discusión para una mayor consideración del papel del trabajo en este tema. Se cree que hacia instalaciones desde el sostenibilidad él tiene en su origen cuestiones axiológicas (BOLIS; MORIOKA; SZNELWAR, 2014), que van más allá del uso funcional de los recursos para incrementar el desempeño económico- finanzas de las organizaciones. En este contexto, ya existen aportes académicos que conectan ergonomía y sustentabilidad (HASLAM; WATERSON, 2013) y que identifican la presencia de valores que pueden ser compartidos entre las dos disciplinas (LANGE-MORALES; TALLER; GARCÍA ACOSTA, 2014).

Para permitir esta relación, la ergonomía necesita romper con la filosofía positivista y empirista actual (DEKKER; HANCOCK; WILKIN, 2013) permitiendo una Enfoque más sistémico para diseñar sistemas de trabajo. sostenible (ZINCO, 2014). En particular, Según los resultados de esta investigación, la ergonomía debe abrirse las suyas fronteras para poder incrementar su influencia en las organizaciones. Los ergonomistas deberían participar. en el proceso en definición en políticas estratégicas en sostenibilidad corporativo, o, por lo menos, preguntar su resultados adentro desde el organización. A fase en diseño del trabajar abrigo uno papel fundamental en construcción del bien ser del trabajadores dentro de las organizaciones (ABRAHÃO et al., 2009; FALZÓN, 2007; GUÉRIN y Alabama., 2001). Poder ayudar a la organización a considerar esta fase desde las políticas de sostenibilidad corporativa podría traer enormes beneficios e impulsos positivos la acción y el papel de la ergonomía dentro de las organizaciones.

#### 4. CONCLUSIÓN

Algunos trabajos académicos ya abordan el tema del trabajo en el contexto de la sostenibilidad, pero en circunstancias específicas. El presente trabajo quería investigar empresas comprometidas con la sostenibilidad con el objetivo en generalizar El relación que hacia organizaciones

tienen que ver con cuestiones laborales en el contexto de las políticas corporativas en sostenibilidad. A buscar mostró algunos puntos débil que si esperar que ser completarse en el futuro para que las organizaciones puedan alinear sus intenciones revelado con su prácticas. Otro contribución desde el tesis Es oh incentivo para que oh trabajo vuelve El establecer su papel central adentro de organizaciones. Son las personas y su trabajo los que crean servicios y productos, y su desempeño es crucial para el desempeño. de organizaciones. No considerar estos temas en la introducción efectiva de la sostenibilidad pueden ser un riesgo. Se cree que el compromiso de las personas es lo mejor. forma para que hacia organizaciones puedan sigue siendo sostenible en el tiempo, en el soluciones implementado y su éxito económico en el mercado.

Uno de limitaciones en investiga desde el área de la sostenibilidad basada en percepciones es el posible sesgo de los entrevistados para buscar respuestas que sean políticamente correcto Es que No necesariamente Retratar la realidad de la empresa. Para intentar reducir este efecto, se realizó una recopilación de datos con el fin de triangular perspectivas. en muchas diferentes puntos en Vista, bien como datos publicados y datos referentes a proyectos concretos y específicos. Otra limitación fue la existencia de grandes dificultades para el investigador en el acceso a la información. Es hacia gente de organizaciones. Esta dificultad limitó el número de empresas analizadas, la apertura para entrevistar a más departamentos dentro de las organizaciones, la accesibilidad a los trabajadores del área operativa. Es El accesibilidad El trabajadores de empresas subcontratadas.

#### 5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA

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.

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.; THYL, 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.