

GUSTAVO DE CASTRO GUIMARÃES

A influência da sustentabilidade social nos processos de decisão em um banco de atacado com
foco no agronegócio

São Paulo

2020

GUSTAVO DE CASTRO GUIMARÃES

A influência da sustentabilidade social nos processos de decisão em um banco de atacado com foco no agronegócio

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção.

Orientador: Professor Doutor Laerte
Idal Sznclwar

São Paulo

2020

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.

Catálogo-na-publicação

Guimarães, Gustavo

A influência da sustentabilidade social nos processos de decisão em um banco de atacado com foco no agronegócio / G. Guimarães -- São Paulo, 2020. 118 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Desenvolvimento sustentável 2.Sustentabilidade Social
3.Responsabilidade Social Corporativa I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

A todos aqueles que acreditaram em mim.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, aos meus pais, Márcia e Alexandre, que desde o início da minha vida me proporcionaram todo o incentivo à educação e apoio absoluto.

Ao meu orientador, Professor Doutor Laerte Idal Sznclwar, por toda a compreensão, ajuda e direcionamento, sem os quais a realização do Trabalho de Formatura se tornaria impossível.

Aos grandes amigos que conheci na Escola Politécnica, André Magalnic, Christiano Duque, Gabriel Vadas, Gustavo De Marco, Joel Vellozo, Luiz Maschião, Nicolas Barros, Pedro Jukemura e Victor Montesso. São as amizades que fazem com que toda a jornada valha a pena.

Aos meus amigos de fora da faculdade, que estiveram e estarão comigo para toda a vida, e que são, para mim, como uma segunda família. Felipe e Pedro Vasquinho e Ricardo Braz, obrigado por todos os momentos de descontração e irmandade incondicional, essenciais para que estes fossem os melhores anos da minha vida, apesar de todas as dificuldades.

E, por fim, a todos que estiveram envolvidos direta ou indiretamente nesta longa caminhada.

“It is important to reclaim for humanity the ground that has been taken from it by various arbitrarily narrow formulations of the demands of rationality”

Amartya Sen

RESUMO

Nas últimas décadas, o tema sustentabilidade vem ganhando cada vez mais relevância para a sociedade. Dentro do conceito de sustentabilidade, porém, é comum que se privilegie o aspecto ambiental, em detrimento do social. Englobada na sustentabilidade social, a sustentabilidade do trabalho é ainda menos estudada e citada. Seja na literatura científica, na mídia ou dentro das organizações, a sustentabilidade social, e também do trabalho, são colocadas, de maneira geral, em segundo plano, mesmo que os aspectos social e ambiental sejam interdependentes e igualmente relevantes para a vida humana na Terra. Para diminuir esta lacuna, é necessária uma mudança cultural em todos os estratos da sociedade. Este trabalho se propõe, então, a analisar este problema através da ótica de um banco, que tem como clientes organizações que fazem parte do setor do agronegócio. Um banco de atacado tem o poder de influenciar seus clientes, gerando estímulos para a melhora da qualidade do trabalho interno às organizações e seus impactos para todas as partes interessadas, tornando, conseqüentemente, todo o seu meio mais sustentável. Partindo dos aprendizados assimilados durante a graduação em Engenharia de Produção, uma extensa revisão da literatura a respeito do tema e da experiência profissional do autor em um banco que tem a sustentabilidade como missão, foram sugeridas e analisadas criticamente diversas medidas que poderiam ser adotadas para gerar tais impactos positivos. Por fim, concluiu-se que a grande subjetividade e impossibilidade de quantificação dos aspectos humanos enquadrados na sustentabilidade social são características que tornam este tema tão complexo e interessante, possuindo grande potencial ainda não explorado para novos estudos e aplicações teóricas e práticas.

Palavras chave: desenvolvimento sustentável, sustentabilidade social, investimentos sustentáveis, responsabilidade social corporativa.

ABSTRACT

In the last decades, sustainability issues are becoming more and more relevant to society. Within the sustainability concept, however, it is usual that environmental factors are privileged, to the detriment of social ones. Embedded in the social sustainability concept, work sustainability is even less studied and talked about. In scientific literature, mainstream media or inside organizations, social and work sustainability are often put in the background, even if environmental and social aspects are interrelated and equally relevant to human life on Earth. In order to decrease this gap, a cultural change is necessary, in all society layers. The purpose of this work, then, is to examine this issue under a bank's point of view. In general, clients of this bank are agribusiness related organizations. A wholesale bank has the power to influence its clients, generating stimuli to generate enhancements in their internal work quality and their impacts on the stakeholders, consequently making the bank's environment more sustainable. Merging the learned concepts during the graduation in Industrial Engineering, a vast literature review on the issue and the author's experience in a bank that has sustainability as a mission, several measures that could be adopted in order to achieve the generation of positive impacts were suggested and critically examined. Finally, it was concluded that the high levels of subjectivity and the impossibility of quantification of human aspects, fitted in the social sustainability, are characteristics that make this such a complex and interesting matter, showing still a great unexplored potential to new studies and theoretical and practical applications.

Keywords: sustainable development, social sustainability, sustainable investments, corporate social responsibility.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O Trabalho de Formatura enquanto resolução de um problema.....	28
Figura 2 - Estrutura simplificada da norma ISO 26000.....	41
Figura 3 - Modelo de stakeholders em uma organização e seu nível de relevância.....	43
Figura 4 - Padrão de comunicação para Responsabilidade Social pela ISO 26000	44
Figura 5 - Síntese do conceito de Triple Bottom-Line e interdependência das dimensões	46
Figura 6 - Modelo de produção a partir de input - transformação - output	48
Figura 7 - Representação dos campos de atuação da ergonomia	52
Figura 8 - Conexão entre sustentabilidade corporativa e trabalho	57
Figura 9 - Fatores de expansão e mudança no agronegócio	64
Figura 10 - Gráfico de evolução do PIB do agronegócio no Brasil, em reais de agosto/2020 e percentual de participação no PIB total do país	66
Figura 11 - O Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR).....	68
Figura 12 - Esquema de emissão e negociação da LCA.....	69
Figura 13 - Emissões de Títulos Verdes em países emergentes de 2007 a maio/2016 (bilhões de USD)	73
Figura 14 - Gráfico comparativo entre a escolaridade dos trabalhadores do agronegócio e do resto do Brasil	75
Figura 15 - Gráfico comparativo do tipo de posição ocupada por trabalhadores do agronegócio e do resto do Brasil	76
Figura 16 - Cálculo da diferença de juros pagos pelo cliente num empréstimo de 1 milhão de reais, com e sem os incentivos propostos	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios da comunicação pelas normas GRI (G3) e ISO 26000	44
Quadro 2 - Os seis padrões de definição do trabalho determinados por England e Whiteley (1990).....	49
Quadro 3 - As três grandes áreas da ergonomia e suas definições	52
Quadro 4 - Síntese das características de um trabalho que tem sentido, associadas aos princípios da organização	59
Quadro 5 - Itens de medição de prosperidade no trabalho	60
Quadro 6 - Os aspectos sociais internos da sustentabilidade corporativa	61
Quadro 7 - Níveis de maturidade da sustentabilidade social interna às organizações ...	62
Quadro 8 - Quadro-resumo comparativo entre os principais títulos ligados ao agronegócio, CDCA, CRA e LCA	71
Quadro 9 - Comparação entre Títulos Verdes e convencionais	72
Quadro 10 - Quadro-resumo das vantagens e desvantagens de cada uma das propostas de solução	93
Quadro 11 - Referências para a atribuição de notas em cada um dos cinco critérios	97
Quadro 12 - Matriz quantitativa de comparação entre as alternativas propostas	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALM	Asset Liquidity Management
B3	Brasil, Bolsa, Balcão
BCB	Banco Central do Brasil
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CDB	Certificado de Depósito Bancário
CDCA	Certificado de Direitos Creditórios do Agronegócio
CEBDS	Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
CEPEA	Centro de Estudos de Avançados em Economia Aplicada da ESALQ-USP
CPR	Cédula de Crédito Rural
CRA	Certificado de Recebíveis do Agronegócio
CSR	Corporate Social Responsibility
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ESALQ	Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
ESG	Environmental and Social Governance
FAO	Food and Agriculture Organization
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FGC	Fundo Garantidor de Crédito
GRI	Global Reporting Initiative
ICMA	International Capital Market Association
IEA	International Ergonomics Association
IOF	Imposto sobre Operações Financeiras
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISEA	Institute of Social and Ethical Accountability
ISO	International Organization for Standardization
LCA	Letra de Crédito do Agronegócio
OECD	Organization for Economical Cooperation and Development
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONG	Organização Não-Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SNCR	Sistema Nacional de Crédito Rural
TBL	Triple Bottom-Line
USP	Universidade de São Paulo
VaR	Value at Risk

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	24
1.1	Contextualização do trabalho.....	24
1.2	Breve descrição da empresa de realização do estágio	24
1.3	Definição do problema.....	25
1.4	Motivação	26
1.5	Estrutura.....	27
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	30
2.1	Sustentabilidade Corporativa.....	30
2.1.1	Triple Bottom-Line.....	32
2.1.1.1	Dimensão econômica	33
2.1.1.2	Dimensão ambiental.....	34
2.1.1.3	Dimensão social	35
2.1.2	O trabalho como aspecto da sustentabilidade corporativa.....	46
2.1.2.1	Trabalho	47
2.1.2.2	Ergonomia.....	51
2.1.2.3	Psicodinâmica do trabalho	55
2.1.2.4	Sustentabilidade Corporativa, Trabalho e Ergonomia	57
2.2	Agronegócio e suas fontes de financiamento.....	64
2.2.1	A importância do agronegócio no cenário brasileiro.....	65
2.2.2	O financiamento do agronegócio.....	67
2.2.2.1	Títulos Verdes	71
2.2.3	Condição do trabalho no agronegócio brasileiro	74
2.2.4	Comportamento do consumidor/investidor e a importância do marketing para a conscientização	78
3	METODOLOGIA	83
4	PROPOSTAS E RESULTADOS	85
4.1	Propostas de solução para o problema	85
4.1.1	Redução do spread bancário para clientes com “score” positivo em CSR.....	85
4.1.2	Busca por melhores condições de captação através de Títulos Sociais....	88
4.1.3	Incentivo para emissão de Títulos Sociais por parte dos clientes.....	89

4.1.4	Promoção de eventos conectando clientes interessados em melhores práticas de responsabilidade social	90
4.1.5	Metas relacionadas à sustentabilidade social para os funcionários do banco 91	
4.1.6	Quadro-resumo das vantagens e desvantagens de cada uma das propostas de solução.....	93
4.2	Matriz de comparação.....	94
4.2.1	Critérios	94
4.2.2	A matriz	98
5	CONCLUSÃO	100
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do trabalho

O presente trabalho de formatura foi elaborado simultaneamente a um estágio supervisionado do autor em um banco de atacado estrangeiro, mais especificamente na tesouraria da filial brasileira deste banco.

A tesouraria de um banco, conforme descrita por Ross (1996) em teoria sintetizada por Davanzo (2004), tem a função de gerenciar o capital da instituição, juntamente com os riscos associados. Isso implica na correta administração de liquidez (ALM), liquidação de posições e cálculos relativos à exposição do banco a variações de mercado (das taxas de juros e cambiais, por exemplo). Em seu livro, Ross (1996) explica que os fluxos de caixa têm quatro características principais: montante, moeda, tempo e localidade e que a tesouraria, em sua atribuição, deve garantir que o montante certo, da moeda adequada, esteja disponível onde e quando necessário.

Na equipe, o estagiário tem a função de auxiliar os *traders* e a equipe de vendas em rotinas diárias, semanais e mensais incluindo fechamento de resultados, acompanhamento da carteira de ativos e passivos e aderência às regulações nacionais e internacionais, com cálculos de VaR, análises de sensibilidade a variações de mercado. Ao mesmo tempo, pode conversar com os membros da equipe sobre o mercado, suas perspectivas macroeconômicas, precificação dos produtos em moedas locais e estrangeiras, além de ampliar a compreensão do funcionamento de um banco de atacado, a partir de conversas com outras áreas do banco.

1.2 Breve descrição da empresa de realização do estágio

Primeiramente, cabe informar ao leitor que, na execução do presente trabalho, foi solicitado ao autor que não explicitasse o nome da organização, uma vez que o estágio foi realizado em uma área crítica, onde se lida com grandes volumes de informações confidenciais e privilegiadas (“*inside information*”). Por isso, a caracterização da organização será feita de forma genérica, garantindo que o contexto no qual se encaixa seja compreendido pelo leitor, sem que haja a necessidade da especificação do nome. Para efeitos de nomenclatura, será utilizada a alcunha “Banco X” durante todo o texto, sempre que necessário.

O Banco X foi fundado em meados do século XX, tendo sua sede em um país da União Europeia. Desde sua fundação, quando era apenas uma cooperativa de crédito, esta organização teve como objetivo o financiamento do agronegócio de maneira geral, envolvendo todos os participantes desta cadeia.

Desde então, o Banco X vem se expandindo internacionalmente, mantendo suas atividades bancárias sempre ligadas ao financiamento do agronegócio e o mercado de alimentos, além de projetos relacionados à sustentabilidade. Este banco é reconhecido mundialmente por sua excelência e eficiência nas áreas que atua. Prova disso é a sua

colocação dentro dos 50 bancos mais seguros do mundo em 2018, de acordo com a revista Global Finance Magazine (GLOBAL FINANCE, 2019). Além disso, tem ratings de crédito em nível de investimento nas três principais agências do setor: Aa3 pela Moody's, A+ para a S&P Global e AA- para a Fitch. Para efeitos de comparação, os bancos brasileiros com melhores ratings (Banco do Brasil, Santander Brasil, Itaú Unibanco, BTG Pactual e Bradesco) estão com ratings Ba3, BB- e BB-, respectivamente às agências, oito “notas” abaixo (sete para a Fitch) e saindo da zona de investimento, dentro da zona chamada de “especulação”. Os altos níveis de confiança permitem ao Banco X a captação de dinheiro com taxas baixas de juros (do inglês, “*cost of funding*”) e, conseqüentemente, aumentar suas margens (*spread* bancário) e manter os juros para empréstimos a níveis competitivos.

No Brasil, o banco atua desde a década de 80, inicialmente como escritório de representação e desde 2000 como banco múltiplo. Voltado exclusivamente para os setores de alimentação e agronegócio, oferece soluções financeiras em toda a linha de produção agrícola, desde a compra de insumos e máquinas, até a distribuição dos produtos para o consumidor final. O Banco X conta atualmente com diversas agências estrategicamente localizadas para facilitar o contato com os clientes, nos estados onde se encontram os principais produtores agrícolas do país: Bahia, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, São Paulo, Goiás, Maranhão e no Distrito Federal. De acordo com a publicação anual Valor 1000, o Banco X estava, com base nos números de 2017, entre os 30 maiores bancos do país em ativo total e em operações de crédito, demonstrando a relevância da sua operação no Brasil.

1.3 Definição do problema

Quando se fala em sustentabilidade, é comum que o interlocutor logo associe o tema ao meio-ambiente, onde a sustentabilidade significa evitar impactos ambientais, como desmatamento, poluição da água e ar e destruição da camada de ozônio, por exemplo. Mas, a sustentabilidade, como conceito, não é só isso. Além dos fatores ambientais, é necessário que os seres humanos, como sociedade, se preocupem com os próprios seres humanos: condições mínimas para uma vida digna, apoio à vida em comunidade, oportunidades para que atinja seu potencial como indivíduo, dentre tantos outros fatores. Do aspecto humano, partindo da sustentabilidade como conceito amplo, deriva a sustentabilidade social.

Ainda que sejam interdependentes e igualmente essenciais para a continuidade na vida humana, é perceptível que, nos dias de hoje, aspectos sociais são menos citados, em comparação aos fatores ambientais, seja na literatura científica, na mídia ou dentro das organizações. Conseqüentemente, essa disparidade vai gerando, com o passar do tempo, uma subvalorização de temas relacionados à sustentabilidade social, em todas as camadas da sociedade. Em última instância, causa então menor engajamento de organizações públicas e privadas para a resolução deste problema.

Para aprofundar a discussão no tema da sustentabilidade social, deve-se reconhecer ainda o conceito da sustentabilidade do trabalho, englobado no primeiro tema. A sustentabilidade do trabalho é ainda menos discutida, quando comparada ao restante da sustentabilidade social. Portanto, este será o principal enfoque dado ao problema a ser resolvido a partir do estudo desenvolvido neste trabalho.

Este trabalho, então, se propõe a estudar o tema da sustentabilidade social e da sustentabilidade do trabalho através da revisão bibliográfica e, então, propor e analisar maneiras de minimizá-lo, sob o ponto de vista do Banco X, onde o autor desenvolveu seu estágio supervisionado, concomitantemente à produção deste texto.

Pensando então sobre este cenário a partir da ótica de um banco, ou mais especificamente o Banco X, é possível levantar alguns questionamentos: até que ponto é do credor a função de fiscalizar a atividade do tomador dos recursos? Qual é o nível de influência (positiva, nesse caso) que um participante do mercado de capitais pode exercer sobre seus clientes? Ainda que já existam algumas iniciativas relacionadas ao impacto positivo gerado por bancos em temas relacionados à sustentabilidade, grande parte dos participantes desta indústria ainda está focada em minimizar os impactos negativos, o que, mesmo com sua importância, revela um menor grau de maturidade para este tema.

É observada, também nesse meio (financeiro), grande prevalência de aspectos ambientais, com menor grau de medidas tomadas com objetivos relacionados à sustentabilidade social. Por exemplo: em julho de 2020, os três maiores bancos privados do Brasil anunciaram um plano no qual buscam promover o desenvolvimento sustentável na região da Amazônia, sinalizando a importância dada pelo sistema financeiro para a sustentabilidade e o destino de uso dos seus recursos. Neste documento, as instituições se propõem a “entregar uma forma de ajuda efetiva” ao combate do desmatamento ilegal e estímulo a cadeias sustentáveis e investimentos em infraestrutura na região. Mesmo que haja alguma menção aos impactos sociais pretendidos (como investimentos em infraestrutura), é perceptível o foco dado para o meio-ambiente. Torna-se clara, então, a necessidade de medidas como aquelas a serem sugeridas neste trabalho, que gerem mudanças em direção a um ecossistema mais sustentável, tanto no âmbito social quanto no ambiental.

1.4 Motivação

A motivação para a escolha do tema está fortemente ligada ao estágio supervisionado realizado pelo autor, realizado de maneira concomitante com os dois últimos anos do curso de graduação em Engenharia de Produção.

No banco onde foi realizado o estágio supervisionado, é constantemente comunicado, internamente, um grande enfoque na questão da sustentabilidade, tanto da própria organização quanto de seus clientes. Mesmo assim, há a percepção de que a questão

ambiental é sempre privilegiada, quando comparadas aos fatores sociais. Neste aspecto (ambiental), boas práticas (acima do que seriam minimamente esperadas) por parte dos clientes são recompensadas com melhores condições de precificação de quaisquer tipos de serviços, além do esforço contínuo para manutenção do relacionamento com o cliente.

O aspecto social da sustentabilidade não chega a ser deixado de lado, mas muitas vezes é esperado do cliente apenas que cumpra o mínimo exigido por lei (como, por exemplo, não possuir condenações por trabalho escravo ou infantil) para que seja viabilizado qualquer relacionamento. Não há, de maneira geral, recompensas significativas por boas práticas, em especial no que se refere à sustentabilidade social interna às organizações (aos seus trabalhadores). Aqui, é válido notar que um dos fatores responsáveis para essa falta de critérios “positivos” na análise do cliente se dá, em parte, pela dificuldade de mensuração precisa de quaisquer impactos gerados na área, uma vez que envolvem características humanas, que não podem ser quantificadas. Essa impossibilidade de medição exata, onde se promove uma análise qualitativa, é uma das fontes geradoras de inspiração do autor quando da definição do tema.

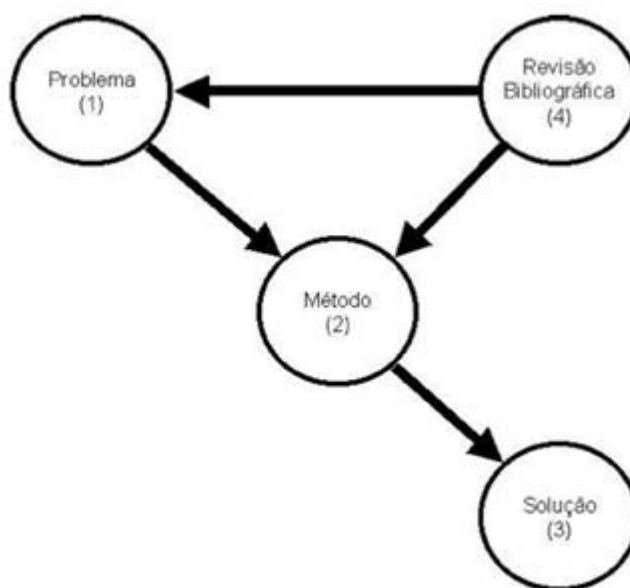
Além disso, a sustentabilidade do trabalho nas organizações clientes não é analisada de modo eficaz, especialmente no que se refere aos temas da psicodinâmica do trabalho e do oferecimento de possibilidade de que o indivíduo atinja todo o seu potencial como ser humano. Por se tratar de um assunto tão pouco abordado, tanto na literatura acadêmica quanto no mercado de trabalho (e, mais especificamente, no mercado financeiro), o estudo da sustentabilidade do trabalho e a proposição de alternativas para solução ou mitigação do problema.

Estas percepções, somadas ao interesse do autor pela área de sustentabilidade e organização do trabalho, foram os principais fatores que levaram à motivação para procurar aprofundamento nos tópicos pertinentes ao estudo e à tentativa de resolução desse problema.

1.5 Estrutura

O presente trabalho de formatura está dividido em seis diferentes seções: i) Introdução, ii) Revisão Bibliográfica, iii) Metodologia, iv) Resultados, v) Conclusão e vi) Referências Bibliográficas. Essa divisão, assim como todo o trabalho, é inspirada no roteiro básico definido pelo Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP (PRO, 2020). Este roteiro pode ser sintetizado através da Figura 1, e pode ser resumido como a solução (ou, ao menos, uma proposta de solução) de um problema proposto pelo autor. Para esta solução, utilizam-se métodos pertinentes ao curso de graduação em Engenharia de Produção.

Figura 1 - O Trabalho de Formatura enquanto resolução de um problema



Fonte: Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP (PRO, 2020)

Cada uma dessas seis partes será brevemente explicada, neste trecho, possibilitando ao leitor que tenha uma visão geral do conteúdo a ser exposto no trabalho.

O primeiro capítulo, de introdução, tem como objetivo a apresentação de alguns dos pontos principais do trabalho. São apresentados, então, o problema a ser analisado e suas motivações, além do contexto no qual o trabalho foi realizado, em conjunto com o estágio supervisionado do autor.

Na segunda parte do texto, o problema é melhor explorado e definido, através da revisão de diversas obras bibliográficas. Dessa maneira, são oferecidas definições, explicações e uma análise crítica a respeito de diversos temas pertinentes à resolução a ser proposta. Esta seção está dividida em seções menores, que contribuem para a segmentação dos temas mais relevantes e uma maior acessibilidade à procura de tópicos para o leitor. Os principais pontos levantados estão enquadrados nos assuntos de sustentabilidade corporativa (com enfoque no seu aspecto social e no trabalho) e do agronegócio, a sua importância para o Brasil e para o mundo, suas relações com a sustentabilidade e, ainda, de suas fontes de financiamento

Depois, no terceiro capítulo, é explicitada a metodologia utilizada para, em conjunto das revisões bibliográficas, gerar os resultados que permitam a conclusão (ou tentativa de) do problema proposto. Para o modelo solicitado, os resultados são, na verdade, propostas de medidas que poderiam ser tomadas pelo Banco X para que melhorasse o perfil de seus processos de decisão em relação ao tema da sustentabilidade social.

Assim, com o conjunto de revisões e a explicitação da metodologia aplicada, o quarto capítulo oferece as propostas de solução para o problema definido. Estas propostas são, neste capítulo, detalhadas e analisadas de maneira crítica. Além disso, é oferecida uma matriz comparativa, com uma avaliação quantitativa das alternativas propostas em critérios considerados relevantes ao tema.

A conclusão, disponibilizada no quinto capítulo, oferece um apanhado geral do aprendizado gerado no decorrer do trabalho.

Por fim, são listadas todas as referências bibliográficas utilizadas durante todo o trabalho, citando autores, seus trabalhos e respectivos anos de publicação. Isso permite ao leitor que consulte a fonte primária de qualquer informação apresentada no texto, caso deseje.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo do trabalho, serão levantadas e estudadas diversas referências bibliográficas a respeito da sustentabilidade das organizações, com foco no âmbito social, englobando também a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), a ergonomia do trabalho e a sua influência na vida do trabalhador (especialmente nas áreas rurais) gerada por determinadas práticas dos empregadores, ou ainda externas a eles. Depois, serão revisados também conceitos referentes ao agronegócio em si, com aprofundamento a respeito do funcionamento da cadeia de produção neste setor, bem como a importância do consumidor, seus comportamentos e tendências, além da relevância do marketing no seu processo de decisão. O financiamento do agronegócio será também analisado, completando a fundamentação teórica considerada necessária para o prosseguimento do estudo e aplicação de metodologia para proposta de resolução do problema definido.

Dessa forma, com a base teórica fundamentada na revisão bibliográfica, será possível partir para a proposição de soluções para o problema levantado, sugerindo métodos de avaliação, possíveis melhorias no processo de controle do uso dos recursos e melhores práticas para a execução das atividades do banco em questão.

2.1 Sustentabilidade Corporativa

Para que seja possível obter um bom grau de compreensão do conceito da sustentabilidade dentro das organizações, é necessário que, primeiramente, sejam apresentados os conceitos de sustentabilidade e de desenvolvimento sustentável. O conceito de sustentabilidade vem sendo aprofundado desde o início do século XX, mais especificamente nas últimas quatro décadas, a partir da Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente Humano, ocorrida em Estocolmo, Suécia, no ano de 1972 (DRESNER, 2008). Nesta conferência, foi introduzido o conceito de desenvolvimento sustentável. Mais tarde, em 1987, a Comissão Mundial sobre Ambiente e Desenvolvimento oferece a definição mais utilizada, mantendo sua relevância até os dias de hoje, onde afirma que o desenvolvimento sustentável é aquele no qual as necessidades das gerações presentes são atendidas sem que haja prejuízo para as gerações futuras, quando estas precisarem produzir a satisfação de suas necessidades (WCED, 1987).

Ainda que haja essa definição, o desenvolvimento sustentável está distante de um consenso para a aceitação do seu conceito. Tendo se tornado um “mantra” ou bordão das organizações nos últimos tempos, não há consistência dentro da literatura a respeito do que realmente é o desenvolvimento sustentável. O uso do termo sem uma definição clara aponta fraquezas a respeito do conceito, como a incompletude em temas essenciais como pobreza e preservação do meio-ambiente, além de desorganização no que tange ao papel do crescimento econômico na sustentabilidade de determinado sistema. É

necessário que haja definições claras sobre o que faz parte do desenvolvimento sustentável, para que seja gerado um real impacto positivo para a sociedade (LÉLÉ, 1991). Para Banerjee (2003), existem contradições inerentes ao termo desenvolvimento sustentável. O autor apresenta a tese de que esse termo, na verdade, tem mais motivações econômicas do que socioambientais. Dessa maneira, o termo acaba por não gerar a mudança de paradigma pregada por seus defensores e estaria, então sendo nocivamente interpretado, gerando imposição de políticas dos países desenvolvidos nos países em desenvolvimento. Essa imposição, por sua vez, ameaça os países mais pobres, que têm seus recursos “colonizados” e não conseguem capitalizar todo o potencial produtivo de seus recursos.

Bolis, Morioka e Sznclwar (2017) refletem, dentro do conceito de desenvolvimento sustentável, sobre as racionalidades, utilizadas por cada indivíduo no seu processo de decisão, sendo influenciadas por todo o contexto no qual tal indivíduo está inserido. Dessa maneira, os autores afirmam ser necessário influenciar as racionalidades para o processo decisório em assuntos relacionados à sustentabilidade, o que se daria, a nível do indivíduo, por meio da educação, enquanto a nível organizacional, isto aconteceria por meio da responsabilização de cada companhia por seus atos. Esta conclusão ressalta, então, a respeito da necessidade de uma nova mentalidade para a sociedade como um todo, como maneira de alterar o contexto no qual está inserido o processo de decisão de cada um, seja individualmente ou como parte de um grupo e tornando, assim, todo o sistema mais sustentável.

De maneira adicional ao conteúdo analisado sobre a sociedade atual, Laszlo (2006) acredita, como explicitado em sua obra, que a humanidade está, neste momento, em um ponto de inflexão, um ponto de caos no sistema em que vivemos. Isso significa, segundo o autor, que se trata de um momento de extrema sensibilidade, onde qualquer movimento pode gerar uma mudança repentina (usa-se a analogia do “efeito borboleta”, onde uma ação aparentemente mínima gera grande impacto no sistema como um todo). Sugere-se, então, que a sociedade mude o paradigma atual e passe a tomar suas decisões de modo diferente. Para isso, Laszlo afirma que devemos ter uma visão sistêmica sobre aquilo que acontece ao nosso redor, observando o todo e agindo para voltar à estabilidade (em oposição ao caos citado).

Complementarmente à Laszlo (2006) e sua teoria do ponto de inflexão, Fuller (2008) explica a origem e definição da especialização dos indivíduos. Essa especialização tem, como consequência, o aumento da dificuldade de formação da capacidade de observar o seu ambiente de maneira sistêmica, habilidade tão necessária para a resolução do momento atual, segundo Laszlo. Fuller (2008) argumenta, ainda, que a iniciativa espontânea, inata ao ser humano, é tolhida desde a infância, gerando indivíduos com a mente fechada a novas possibilidades e que, assim, consideram ser o caminho natural o da especialização em um único assunto. A partir daí, vivem suas vidas delegando decisões em quaisquer áreas que não sejam de sua expertise para outros indivíduos, teoricamente mais capacitados. Dessa maneira, passam a confrontar sempre os mesmos tipos de problema, não adquirindo novas experiências, novas referências e,

consequentemente, novas habilidades. A especialização, portanto, é, para Fuller, uma das grandes causas do momento sensível que passamos como humanidade.

Para remediar este “momento de caos”, então, Daly (2004) propõe que é impossível continuar com o modelo atual, em busca de constante crescimento. Em seu texto, o autor explica sobre a importância da separação total entre os conceitos de desenvolvimento e crescimento.

“Crescer significa aumentar naturalmente em tamanho, pela adição de material, através de assimilação ou acréscimo. Desenvolver-se significa expandir ou realizar os potenciais de; trazer gradualmente a um estado mais completo, maior ou melhor. Quando algo cresce, fica maior. Quando algo se desenvolve, torna-se diferente. O ecossistema terrestre desenvolve-se (evolui), mas não cresce. Seu subsistema, a economia, deve finalmente parar de crescer, mas pode continuar a se desenvolver.” (DALY, 2004, p.198)

Levanta-se, a partir do trecho transcrito, o seguinte questionamento: como, então, desenvolver-se sem crescer, fazendo isso de maneira sustentável para o ecossistema terrestre como um todo? Como as organizações devem se portar para serem as condutoras deste processo? Tendo devidamente apartadas as definições de crescimento e desenvolvimento, é possível aprofundar o que vinha sendo analisado, o desenvolvimento sustentável, enfatizando sua relação com as organizações.

O conceito de desenvolvimento sustentável, é traduzido, nas companhias, no que se chama de sustentabilidade corporativa (VAN MARREWIJK, 2003) - de onde surge, também, o conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), que será mais aprofundado no decorrer do presente texto. Elkington (1994) apresenta, para definir a sustentabilidade corporativa, o conceito de “Triple Bottom-Line”. As três dimensões apresentadas pelo autor - econômica, social e ambiental - devem ser levadas em conta na decisão das empresas.

O conceito de Triple Bottom-Line, apresentado por Elkington (1994) bem como sua atualização e aprofundamento na obra do mesmo autor, no ano de 1997, é de grande relevância para a fundamentação teórica deste trabalho, e será, portanto, destacado e aprofundado com a devida proeminência.

2.1.1 Triple Bottom-Line

Em sua obra “Cannibals with Forks: the Triple Bottom-Line for the 21st Century Business”, de 1997, Elkington define e descreve não só cada uma das três dimensões citadas, como propõe, ainda, indicadores e métodos de quantificação ou avaliação dos fatores. Essas definições e propostas serão detalhadas, a fim de ilustrar os conceitos a

serem utilizados mais à frente, no momento de proposta de solução do problema definido na introdução do presente trabalho.

2.1.1.1 Dimensão econômica

Na primeira dimensão do modelo de resultado triplo (em tradução livre, do autor), são levados em conta os resultados econômicos. Ainda que seja o pilar tradicional considerado em qualquer negócio inserido no capitalismo, Elkington (1997) propõe algumas diferenças em relação à abordagem clássica. Inicialmente, defende que o conceito de capital econômico está sendo gradualmente expandido, de maneira a incluir o capital humano, englobando as habilidades, experiências e conhecimento dos indivíduos que fazem parte de determinada organização. Para que uma empresa seja sustentável economicamente, o autor explica que deve se preocupar com custos e margens, com a concorrência, níveis de demanda e inovação, dentre outros aspectos relacionados ao negócio. Na perspectiva econômica, a contabilidade já é bem consolidada, com balanços patrimoniais, fluxos de caixa e outros demonstrativos. Não há, entretanto, sobreposição significativa entre a contabilidade financeira - voltada para os stakeholders internos à organização e os interesses dos stakeholders externos, relacionados à questão socioambiental. O autor explicita, também, a estrutural visão de curto prazo da contabilidade tradicional (financeira), voltada, comumente, para períodos de até um ano. Isso é consequência direta da pressão por performance financeira, imediata e consistente, proveniente do mercado financeiro de ações e dos bancos de investimento de maneira geral. Por fim, mesmo se tratando de uma ciência menos incerta, a contabilidade não passa, na verdade, de uma série de regras e convenções criadas pela sociedade, não devendo ser considerada como uma verdade absoluta (como pregam, na maioria das vezes, os mercados).

Os resultados financeiros, já passados por contabilidade e auditorias, são utilizados, então, na formação de uma nota, ou “rating”. Esse rating mede (ou tenta medir) a qualidade do crédito financeiro de determinada companhia, ou seja, determina, dentro de uma escala pré-definida, a “capacidade e vontade da entidade avaliada de honrar seus compromissos financeiros” (SOARES et al, 2012, p.115). Como exemplo, a Standard & Poor’s, uma das três agências de rating mais conceituadas do mundo, juntamente com Moody’s e Fitch Ratings (WHITE, 2010), apresenta suas metodologias de maneira aberta. Além disso, a empresa apresenta também estudos baseados em dados sobre como as empresas avaliadas pela agência se comportaram em relação ao desempenho esperado no quesito financeiro, indicando se essas empresas honraram com seus compromissos financeiros, conforme a taxa de probabilidade esperada pela nota atribuída (STANDARD & POOR’S, 2020).

2.1.1.2 Dimensão ambiental

Seguindo com as dimensões propostas, Elkington (1997) afirma que a perspectiva ambiental do Triple Bottom-Line vem ganhando cada vez mais importância dentro das organizações, processo que ocorre desde a década de 1970. Mesmo sendo mais recente do que o aspecto social, este último é normalmente o menos prestigiado quando se fala de desenvolvimento sustentável.

“Como uma companhia pode avaliar se é ambientalmente sustentável? Novamente, o primeiro fator crítico é que se compreenda o que significa capital natural (ou riqueza natural)” (ELKINGTON, 1997, p.79). Este conceito, no entanto, é complexo e não apresenta uma definição única, estando ainda em constante desenvolvimento. O autor aprofunda-o, com o exemplo de que não é possível precificar uma floresta, por exemplo, somando a madeira contida em suas árvores. Seria necessário, para isso, considerar todos os fatores do ecossistema atualmente afetado por essa floresta: os corpos de água da região, a emissão de gases e toda a fauna e flora envolvida. O capital natural, então, é dividido entre renovável ou substituível e crítico ou essencial para a manutenção da vida e da totalidade dos ecossistemas envolvidos.

Costanza e Daly (1992) definem o capital natural a partir da definição de capital financeiro, no sentido de que o capital natural também produz rendimentos, de sua própria maneira. Uma floresta, no exemplo dado pelos autores, estaria continuamente produzindo, novas árvores, novas vidas para os animais do ecossistema, novo fluxo de oxigênio. Assim, enquanto essa produção seria a “renda natural”, a floresta em si, nesse caso, seria o “capital natural”. Os autores ressaltam, ainda, sobre a importância de considerar todo o sistema ao avaliar o capital natural, percebendo também que a natureza, ao formar conjuntos tão complexos, incide em forças e fraquezas.

Devemos perceber, assim, que o ambiente, para quaisquer efeitos de avaliação numérica ou quantitativa, é maior do que a soma de suas partes. Assim sendo, pode-se afirmar que a sustentabilidade ambiental de uma companhia é afetada por tudo que acontece em seu arredor, notadamente as ações dos outros atores. O resultado “apurado” no modelo de Triple Bottom-Line, consequentemente, varia conforme o ambiente no qual a organização está inserida e vai se modificando com o tempo. Por consequência, “quanto mais eficientes os atores, mais atores são suportados [no sistema]” (ELKINGTON, 1997, p.80). Em diversos países, órgãos reguladores se empenham em tornar as organizações responsáveis pelo aspecto ambiental de seu resultado. Além disso, campanhas ambientalistas, impulsionadas pela mídia, geram certo grau de responsabilização sobre as ações de determinada companhia (ELKINGTON, 1997).

A contabilidade, nessa perspectiva, deve buscar o equilíbrio entre o que se vê na parte financeira e o que se busca de avanço no quesito ambiental. Ademais, tem como meta a separação e identificação dos custos e receitas provenientes de atividades relacionadas ao meio-ambiente, gerando, assim, indicadores que permitam avaliação de processos ou projetos no parâmetro ambiental e, consequentemente, providenciando maior clareza no

processo de decisão da organização. Indicadores contábeis provenientes desse aspecto se referem a riscos relacionados ao meio-ambiente e provisões para possíveis multas, por exemplo. Adicionalmente, devem ser consideradas outras medidas, como reclamações ligadas ao aspecto ambiental, impacto do ciclo de vida dos produtos e geração de resíduos (ELKINGTON, 1997). Existem, ainda, normas não obrigatórias que guiam práticas de desenvolvimento sustentável na dimensão ambiental, como a ISO14001 (ABNT NBR ISO, 2015) e o GRI 300 (GRI, 2020) e que podem ser consideradas referências na avaliação de determinada organização.

No que diz respeito à divulgação dos dados socioambientais por meios das organizações, Calixto (2013), observa que grande parte das companhias de capital aberto da América Latina não divulgaram informações socioambientais juntamente com seus relatórios financeiros anuais. Ainda assim, dentro dos cinco países latino-americanos estudados, o Brasil era aquele no qual as organizações apresentavam maior índice de informações socioambientais. Concluiu, além disso, que os relatórios de sustentabilidade apresentados eram, em geral, voltados para diversos grupos de stakeholders, buscando maior transparência e proximidade entre as partes interessadas (sendo este, para o autor, um ponto positivo).

Sobre este tipo de relatório, Elkington (1997) aponta a falta de padronização, uma vez que são feitos de forma voluntária, gerando grande dificuldade em comparar ou tirar conclusões a partir de relatórios diferentes. Cintra et al (2015) confrontam os nove indicadores principais fornecidos no padrão GRI 300 com os relatórios publicados por 23 empresas brasileiras. Com esse estudo, os autores chegam à conclusão de que o nível de precisão das publicações é baixo, produto de equívocos no levantamento de dados internos às empresas e que há, conseqüentemente, grande espaço para melhorias na qualidade das informações apresentadas.

2.1.1.3 Dimensão social

Finalmente, a terceira dimensão do modelo de Triple-Bottom Line é a social. Em sua obra, Elkington (1997) afirma:

“[...] no final, nosso progresso no resultado social será criticamente importante para a determinação do sucesso ou fracasso da transição sustentável. Se falharmos em endereçar as questões políticas, sociais e éticas, o impacto irá, inevitavelmente, minar o progresso na área ambiental” (ELKINGTON, 1997, p. 84, tradução do autor)

Para sustentar os resultados sociais, assim como citado no pilar ambiental, Elkington (1997) introduz a ideia de uma modalidade de capital que reflita essa perspectiva de seu tripé. O capital social, então, engloba tudo que é referente ao ser humano. Isso é visto nas áreas da saúde pública, educação e cultura. Engloba, também, o potencial do ser humano, seja como indivíduo ou como parte de uma comunidade. Este tipo de “capital”

é definido como uma norma informal da sociedade, promovendo colaboração entre as partes envolvidas, e gerando, dessa maneira, um resultado maior ou melhor do que viria das partes separadas. O capital social é derivado, portanto, das relações humanas, e mais especificamente, das que geram ciclos virtuosos, baseados em qualidades como honestidade, confiabilidade e reciprocidade (FUKUYAMA, 2000). O autor escreve, também, sobre a relação entre a cultura e a definição de capital social: “Praticamente todas as formas de cultura - grupos sociais como tribos, clãs, associações e religiões - são baseadas em normas compartilhadas, utilizadas para atingir os objetivos comuns” (FUKUYAMA, 2000, p. 4, tradução do autor).

Para Blanco e Costanza (2018), há diferenciação entre o capital social e o capital humano. O capital social é aquele que envolve as conexões humanas e tudo que é passado de um ser humano para o outro: cultura, tradição, regras, normas, valores e cooperação são todos aspectos englobados neste conceito. O capital humano, por sua vez, foca no indivíduo e suas características como ser humano, “sua saúde física e mental, conhecimento e todas as capacidades que o permitem ser um membro produtivo da sociedade” (BLANCO; COSTANZA, 2018, p. 256).

Ao abordar a perspectiva social, então, a administração de uma organização deve atentar-se ao papel da companhia na sociedade em que está inserida. Mais precisamente, a função da organização na manutenção e geração de capital social, buscando atingir a equidade social para seus stakeholders (ELKINGTON, 1997). Para Gladwin et al. (1995b), a equidade social é requisito para a geração de maior nível de bem-estar em qualquer lugar do mundo, assim como a sustentabilidade ambiental. Os autores definem, em outro artigo, a equidade social como justiça social entre gerações diferentes, dentro das mesmas gerações e entre espécies diferentes (GLADWIN et al, 1995a, p. 878).

Como se dá, então, a responsabilização das companhias por seus impactos (resultados) sociais? Elkington (1997) aponta que, por mais que os órgãos governamentais tentem regular e monitorar os impactos sociais, os resultados atingidos se mostram menos eficazes do que ações tomadas fora do meio governamental ou das organizações. Como exemplo de movimentos sociais, o autor cita “pressão para a abolição do sistema de escravidão e campanhas para o fim do trabalho infantil” (ELKINGTON, 1997, p. 86). Neste contexto, a globalização acirra a disputa entre a busca incessante por produtividade e a sustentabilidade social, muitas vezes impulsionada pela opinião pública, e consequentemente apoiada pelos governantes de estados democráticos. Sacrificar produtividade, eficiência e competitividade para salvar empregos no momento presente, pode, no futuro, gerar maiores impactos sociais do que aquele que seria absorvido agora. Resta, então, buscar o equilíbrio. Para isso, o autor aponta a necessidade de ampliação da capacidade de influência de todas as partes interessadas (stakeholders) no processo de decisão da organização em questão, não limitando essa influência à própria companhia e a seus consumidores diretos.

A contabilidade social tem como objetivo a mensuração do impacto causado pela atividade da companhia nas pessoas, tanto internas quanto externas à organização

(ELKINGTON, 1997, p. 87-88). Gladwin et al. (1995a) citam temas relevantes a serem levados em conta - oportunidades geradas aos indivíduos, direitos humanos, geração de empregos, igualdade entre gêneros e diminuição da condição de problemas. Complementarmente, Elkington (1997) cita relações com a comunidade, segurança dos processos e produtos e iniciativas relacionadas à educação e treinamento, possibilitando melhor aproveitamento do potencial de cada ser humano envolvido direta ou indiretamente com a organização.

Em um documento publicado pelo Banco Mundial, de autoria de Benjamin King (1981), oferece definições e diretrizes a respeito da contabilidade social, a partir de uma metodologia de matriz (Social Accounting Matrix, ou SAM, no termo original em língua inglesa). Esse modelo oferece uma modalidade de contabilização, similar ao que temos mais comumente para a dimensão econômica, para a perspectiva dos resultados e impactos sociais. Ainda que seja voltado para economias nacionais, esse modelo poderia, em etapas futuras, ser adaptado para organizações ou setores da economia, permitindo uma avaliação quantitativa e melhor capacidade de resolução de problemas relacionados aos resultados dos parâmetros sociais abordados no modelo de Triple-Bottom Line.

Mesmo que exista um avanço na utilização de indicadores para medição do resultado social, existe ainda grande dificuldade em fazer isso. Muitos dos aspectos considerados não podem ser efetivamente medidos, uma vez que são de ordem qualitativa, em oposição a indicadores quantitativos, normalmente utilizados em contabilidade de qualquer gênero (ELKINGTON, 1997). Essa diferenciação é bem observada na comparação entre qualidade de vida e padrão de vida. Enquanto o primeiro aspecto envolve questões relativas, como bem-estar, felicidade e realização pessoal, o segundo critério contabiliza indicadores numéricos, com foco em bens materiais e financeiros (renda per capita, como maior exemplo). Por muito tempo, economistas e administradores consideravam essas duas perspectivas como equivalentes, o que foi alterado com a quebra do paradigma de que mais é necessariamente melhor, como observado por McKibben (2007).

O campo das Ciências Sociais passa, então, a buscar indicadores que possam traduzir em números (gerando comparabilidade entre amostras) aspectos da vida humana normalmente imensuráveis. Hammond et al. (1995) definem indicadores como “algo que gera esclarecimentos sobre um assunto de maior importância ou que torna perceptíveis tendências não imediatamente detectáveis” (HAMMOND et al, 1995, p. 1, tradução do autor). Dessa maneira, quantificam e simplificam a informação primária, facilitando a compreensão do tema em questão, tanto para aqueles que usam tal informação em suas decisões, quanto para o público em geral (TARANTOLA; SALTELLI, 2008). Alguns exemplos de indicadores são “índices de exclusão social, desigualdade social, fim da fome, vulnerabilidade juvenil, desenvolvimento humano, [...], responsabilidade social” (GUIMARÃES; JANNUZZI, 2005, p. 73). Dentre eles, destaca-se o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), criado no início da década de 1990 e citado por Jannuzzi et al. (2016) como impulsionador de estudos na área.

Reconhecido como referência em todo o mundo, o IDH traduz em um número de zero a um a qualidade de vida de uma população, através de uma fórmula englobando os fatores de expectativa de vida ao nascer, PIB per capita e educação média (ANAND; SEN, 1994) e é publicado anualmente no Relatório de Desenvolvimento Humano pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (UNDP, 2020).

São popularizados, a partir de então, os chamados indicadores sintéticos. Estes indicadores, por definição, englobam uma série de outros indicadores, sem que estes tenham uma unidade de medida em comum. Além dessa definição, Tarantola e Saltelli (2008) comparam esse tipo de indicador, no título do artigo escrito por eles, com a “soma de maçãs e laranjas”.

Jannuzzi et al (2016), por sua vez, apresentam as vantagens e desvantagens do uso deste tipo de indicadores (sintéticos). Entre as principais vantagens, vemos o que foi definido por Tarantola e Saltelli (2008) quanto à simplificação e quantificação de diversos fatores, além daquelas apontadas por Nardo et al. (2005), como impulso ao crescimento da base de dados para cada um dos sub-indicadores. As desvantagens, também apresentadas por Nardo et al. (2005), se resumem à simplificação extrema de assuntos complexos e as consequências disso. Assim, os resultados de um indicador sintético, usados para a formulação de políticas públicas, podem levar a decisões simplistas e equivocadas, seja isso de maneira intencional ou não (a não padronização na geração de um indicador sintético abre espaço para que este seja criado a partir da intenção de seu criador). Ainda neste tópico, Jannuzzi (2002) aponta para o risco da “reificação da medida em detrimento do conceito” (JANNUZZI, 2002, p.56). Em outras palavras, substitui-se o conceito em questão (qualidade de vida, desenvolvimento humano) pelo indicador que deveria, originalmente, representá-lo, como se os números expressassem de maneira precisa. Os indicadores sintéticos são de extrema relevância para o estudo das características sociais da sustentabilidade, mesmo apresentando as lacunas e consequentes desvantagens levantadas na literatura científica.

Assim como visto na dimensão ambiental do modelo do Triple Bottom-Line, a divulgação de dados a respeito da chamada “contabilidade social” ainda não tem todo o seu potencial atingido. Mesmo que as organizações, em alguns casos, apresentem relatórios referentes a suas ações e resultados sociais, a falta de padronização e coerência das informações dificulta o avanço das organizações e estudos referentes a essa perspectiva. Adicionando a esses fatores, Elkington (1997), afirma também que a divulgação dos dados sociais é mais complexa, quando comparada às outras duas dimensões, além de envolver fatores políticos mais intensos que no caso ambiental.

Para tornar as divulgações mais coerentes e padronizadas, foram criadas ao redor do mundo instituições voltadas para a responsabilidade social. Estas instituições, por sua vez, fornecem relatórios, diretrizes e orientações a serem seguidas para obtenção de melhores resultados e impactos sociais das organizações interessadas. Um exemplo é o relatório AA1000, fornecido por um instituto baseado no Reino Unido, chamado The Institute of Social and Ethical AccountAbility (ISEA, 1999). Peirce (2003) afirma, sobre

o AA1000, que se trata de uma importante ferramenta para a responsabilização das organizações por seus impactos e resultados sociais e que inclui “elementos para apoiar a auditoria e garantia de qualidade, medições e comunicação da qualidade do engajamento dos stakeholders, administração, governança e administração do risco” (PEIRCE, 2003, p.26, tradução do autor).

No Brasil, uma das organizações que faz o papel de direcionar companhias e incentivar boas práticas no quesito social (equivalente ao ISEA, citado anteriormente) é o Instituto Ethos, criado em 1998 por Oded Grajew e localizado na cidade de São Paulo. Trata-se, pela definição do próprio instituto, de uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, que tem como missão “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de um modo socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável” (ETHOS, 2020). O Instituto Ethos promove, então, cursos, estudos, consultoria para empresas parceiras, dentre uma série de outras ações relacionadas ao desenvolvimento sustentável das organizações e da sociedade como um todo. Os membros de sua administração e conselho participam, também, de outras organizações, como o Índice de Sustentabilidade Empresarial, Instituto Akatu, Conselho Nacional de Transparência do Senado e Conselho do Global Compact da ONU (UNGC, na sigla original em inglês). Possui mais de 500 empresas parceiras, incluindo gigantes como Shell, Carrefour Brasil, Coca Cola Brasil e MRV, além de parceria estratégica com a consultoria Accenture.

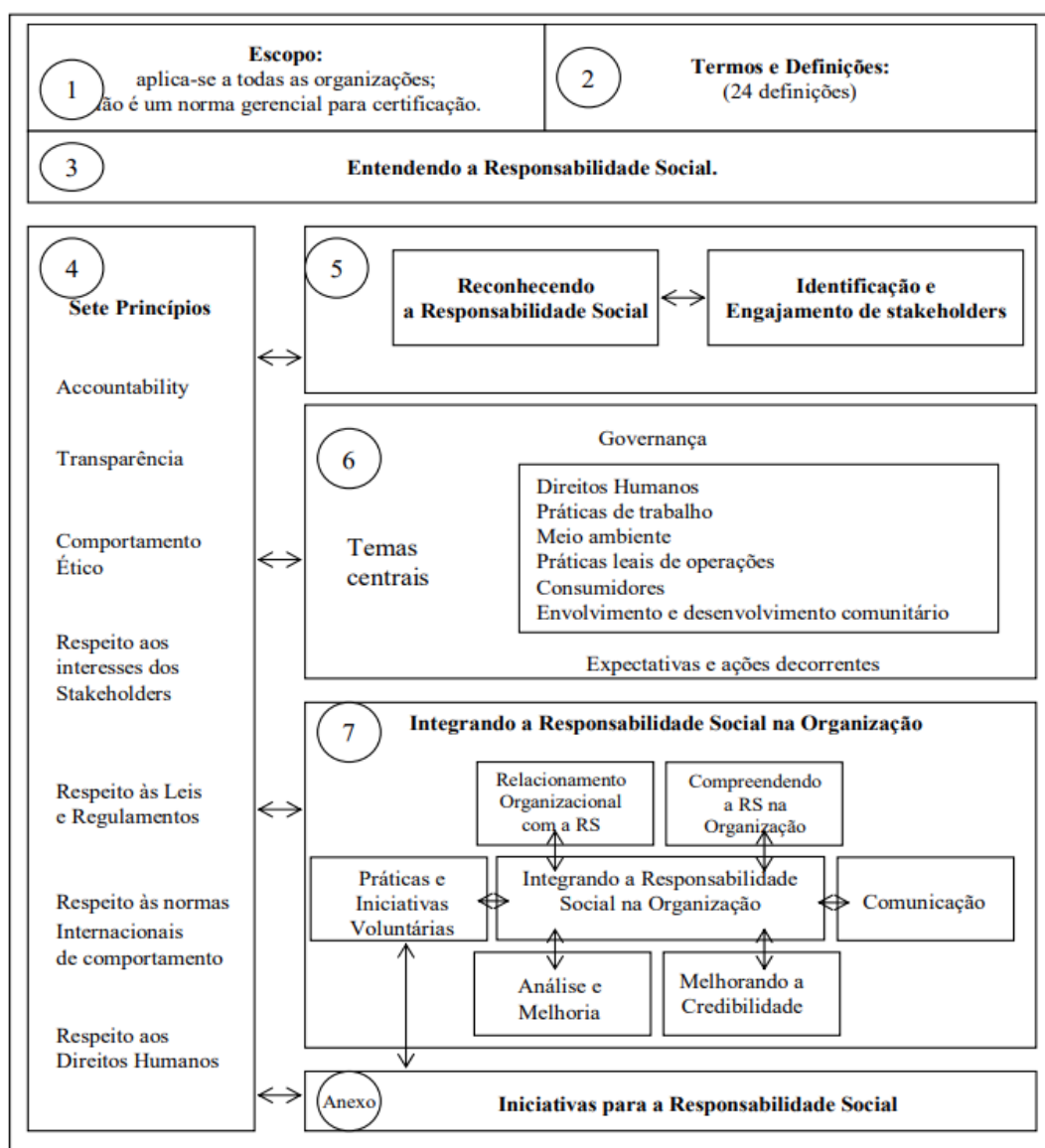
Sobre os resultados gerados pelo Instituto Ethos, existem diversos estudos. Oliveira (2006) analisa 231 casos através de um software e conclui que, mesmo buscando melhores soluções e assessoradas pelo Instituto, uma parte significativa das empresas ainda demonstra não possuir grande prática e referencial teórico para fundamentar as ações adotadas. Em outro estudo, o Instituto Ethos é definido como “a principal instituição promotora e difusora da Responsabilidade Social Empresarial [Corporate Social Responsibility, ou CSR em inglês] no Brasil” (MACHADO, 2012, p.19). O autor afirma, ainda, que o Instituto apresenta relevância internacional, não tendo sua influência apenas em território brasileiro. Por fim, Machado (2012) discute ainda sobre a relação deste tipo de instituição com conceitos neoliberais (conceitos que afirmam que o governo não seria necessário para regular as relações entre empresas e sociedade). Nesta questão, explica que essa relação neoliberal está equivocada, o que é corroborado pelo próprio Instituto Ethos, que, na visão do autor, convoca o Estado para uma regulação da CSR no país. Fica evidente, através destes estudos, a importância e capacidade de influência de institutos deste gênero na sustentabilidade social, sendo o Ethos o mais relevante no cenário nacional.

Complementarmente às instituições voltadas para orientação e apoio em Responsabilidade Social Empresarial, existem também algumas diretrizes internacionais, a serem seguidas voluntariamente por qualquer organização interessada em melhorar a qualidade dos impactos gerados na sociedade que a cerca.

Em novembro de 2010, foi introduzida, em Genebra, a Norma Internacional ISO 26000 - Diretrizes sobre Responsabilidade Social (com sua versão brasileira ABNT NBR ISO 26000). Essa norma apresenta um guia de práticas, a serem seguidas voluntariamente por qualquer tipo de organização, em qualquer local do mundo, sobre responsabilidade social, partindo do pressuposto de que as próprias empresas tenham impulsos de levar em consideração o aspecto socioambiental em seu processo decisório, tomando responsabilidade pelo impacto gerado por suas ações (ISO, 2010). Neste documento, são discutidos sete princípios, sendo eles: responsabilização, transparência, comportamento ético, respeito pelos interesses das partes interessadas, respeito pelo Estado de Direito, respeito pelas Normas Internacionais de Comportamento e direitos humanos. A partir destes pilares, são apresentados temas centrais para discussões com os stakeholders da organização e boas práticas dentro desses assuntos, possibilitando a melhora da situação da companhia no aspecto social. Até o ano de 2013, 76 países adotaram a norma ISO 26000, sendo esta utilizada, na maioria dos casos, como “guia para integração de Responsabilidade Social Corporativa [Empresarial] das organizações, referência para auto avaliação e referência para Prêmios Nacionais de Qualidade” (INMETRO, 2015).

Barbieri e Cajazeira (2009b) produziram, em seu artigo, um esquema simplificado para sintetizar os princípios da norma ISO 26000 (ISO, 2010).

Figura 2 - Estrutura simplificada da norma ISO 26000



Fonte: BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009b. Obs. dos autores: RS = Responsabilidade Social

Além da norma providenciada pelo ISO (International Standardization Organization), existem outras diretrizes relevantes no aspecto da sustentabilidade corporativa. O Global Reporting Initiative Standards 400 (GRI, 2020) e o UNGC (United Nations Global Compact), organização pertencente à ONU que oferece princípios e soluções para a sustentabilidade em seus três fatores (UNGC, 2020). Questões relacionadas ao trabalho são encontradas, também, nos documentos ligados às Nações Unidas com relação à sustentabilidade, oferecendo orientações a respeito de saúde, segurança, estabilidade e Direitos Humanos (BRUNORO, 2013), inclusive citando a importância do humano como criador de seu ambiente (em oposição a ser apenas criatura) e afirmando que, de tudo que existe no mundo, o ser humano é o maior bem (UNCHE, 1972).

Todas essas normas e diretrizes, além das instituições, estão baseadas no conceito de Responsabilidade Social Empresarial, ou RSE. Assim como no caso do desenvolvimento sustentável, o termo Responsabilidade Social Empresarial apresenta diversas definições. Dahlsrud (2008) analisa as 37 definições mais citadas do termo e divide cinco dimensões englobadas pelo termo: dos stakeholders, social, econômica, voluntária e ambiental (essa última notoriamente menos importante). O autor conclui, ainda, que nenhuma dessas definições oferece o equilíbrio entre os fatores. A voluntariedade, por exemplo, implica que as organizações devem produzir impactos positivos além do que é exigido por lei, mas não há nenhuma definição de qual é o ponto ótimo neste aspecto. Por isso, sem um consenso para o termo, “o desafio para a companhia não é de definir o RSE, mas sim de entender como o RSE é construído em um contexto específico e como levar isso em conta quando estratégias de negócio foram definidas” (DAHLSTRUD, 2008, p. 6, tradução do autor).

A partir de suas 37 definições levantadas para o termo, Dahlsrud (2008) destaca ainda a definição de Van Marrewijk (2003), enquadrada nas cinco dimensões de RSE, citadas anteriormente:

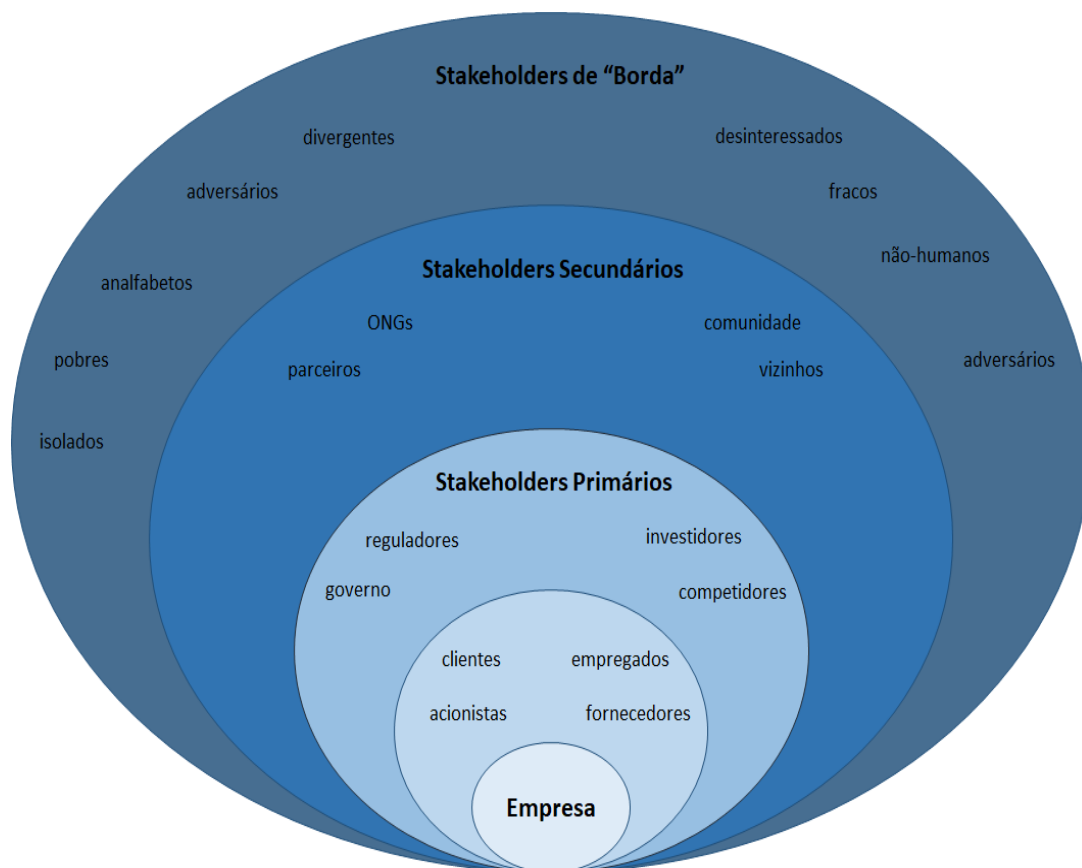
“Em geral, sustentabilidade corporativa e Responsabilidade Social Empresarial se referem a atividades de companhias - voluntárias (as atividades), por definição - demonstrando a inclusão de preocupações sociais e ambientais nas operações da companhia e nas suas interações com seus stakeholders” (VAN MARREWIJK, 2003, p.8).

Para compreender melhor a RSE, devemos analisar também aqueles que afetam (ou influenciam) a organização, sejam eles agentes externos ou internos. São os “stakeholders”, que além de influenciarem as decisões das mais diversas maneiras, são também público-alvo da transparência e divulgação das organizações (AFLALO, 2012). São definidos por Freeman (1984) como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa”. Dentre as inúmeras definições encontradas na literatura, a de Freeman (1984) é uma das primeiras a incorporar o aspecto da simetria entre o “afetar e ser afetado” (FRIEDMAN; MILES, 2006). É interessante, também, a menção da tradução de “stakeholder” para a língua portuguesa - “parte interessada”. Ainda assim, Barbieri e Cajazeira (2009a) explicam que, com a popularização do termo no Brasil a partir da década de 1990, muitos textos acadêmicos já não o traduzem mais.

Clarkson (1995) separa os stakeholders em dois grupos: os primários, sem os quais a empresa (ou organização) não sobrevive e os secundários, que influenciam a companhia (e são também influenciados por ela), mas que não apresentam o mesmo grau de dependência, não sendo vitais para o funcionamento dela. Hart (2005) adiciona o terceiro nível, chamado de “franja”, na tradução literal do termo usado em sua obra (“fringe”). Esses stakeholders, por sua vez, não têm influência significativa na organização, mas não devem ser completamente ignorados no processo de decisões e na comunicação e divulgação de dados e relatórios da companhia. Na Figura 3, são

exemplificados stakeholders genéricos de uma organização, bem como seus respectivos níveis de acordo com as classificações citadas, de Clarkson (1995) e Hart (2005).

Figura 3 - Modelo de stakeholders em uma organização e seu nível de relevância



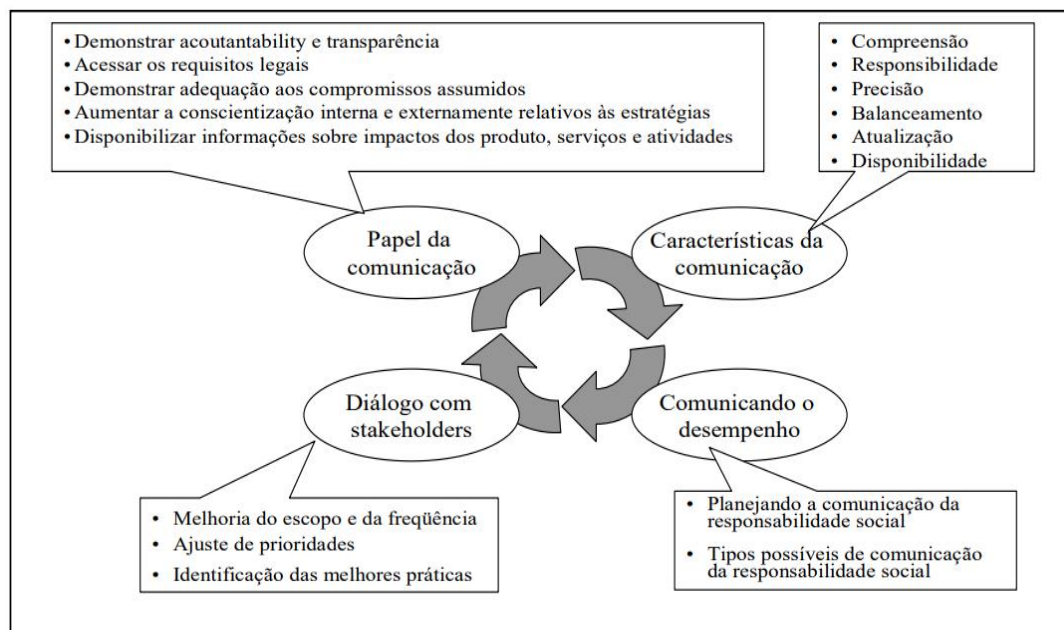
Fonte: HART, 2005; GONÇALVES-DIAS (2009), adaptado pelo autor.

Tendo em vista as possibilidades de referência para uma organização que queira adotar práticas socialmente responsáveis e divulgar seus resultados, ainda é necessário ter em mente que:

“A transparência, enquanto valor moral atribuído às empresas, é aqui entendida como inalcançável, pois a neutralidade não é possível. A busca pela transparência, no entanto, é o que incentiva as empresas a desejarem o monitoramento de suas atividades, uma vez que, quanto mais controladas, mais transparentes se apresentam para seus stakeholders.” (AFLALO, 2012, p.160).

Barbieri e Cajazeira (2009b) exploram a respeito da importância da comunicação da organização com seus stakeholders, mostrando o padrão proposto pela já citada ISO 26000 (ISO, 2010), como ilustrado na Figura 4. Além disso, os autores listam, no Quadro 1, os princípios da comunicação, tanto do ISO 26000 quanto do padrão GRI (GRI, 2020).

Figura 4 - Padrão de comunicação para Responsabilidade Social pela ISO 26000



Fonte: BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009

Quadro 1 - Princípios da comunicação pelas normas GRI (G3) e ISO 26000

GRI (G3) 2007	ISO CD 26000
Balanceamento	Balanceamento
Precisão	Precisão
Confiança	Disponibilidade
Comparatividade	Responsividade
Simplicidade	Simplicidade
Temporalidade	Temporalidade

Fonte: BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009.

Ainda a respeito deste tema, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, na sigla em inglês), considera a transparência e a publicação de informações como um dos componentes mais importantes para a garantia de qualidade da governança corporativa de uma organização (OECD, 1999). Em estudos feitos com companhias australianas, Beeks e Brown (2006), chegaram à conclusão de que existe correlação positiva entre a publicação de dados e transparência e a melhor qualidade da governança de uma companhia. Além disso, Sadka (2004) apresenta evidências empíricas, analisando dados de 30 países, num período de 15 anos, de que a maior transparência na divulgação de dados empresariais está diretamente ligada com aumento das taxas de crescimento de produtividade total dos fatores e Produto Interno Bruto da economia.

Mesmo com os avanços recentes no desenvolvimento sustentável social nas organizações, Brunoro (2013) evidencia em sua obra que ainda há priorização dos aspectos ambientais e econômicos quando se avalia a sustentabilidade de determinado processo. Dessa maneira, enquanto o uso racional dos recursos naturais e os resultados

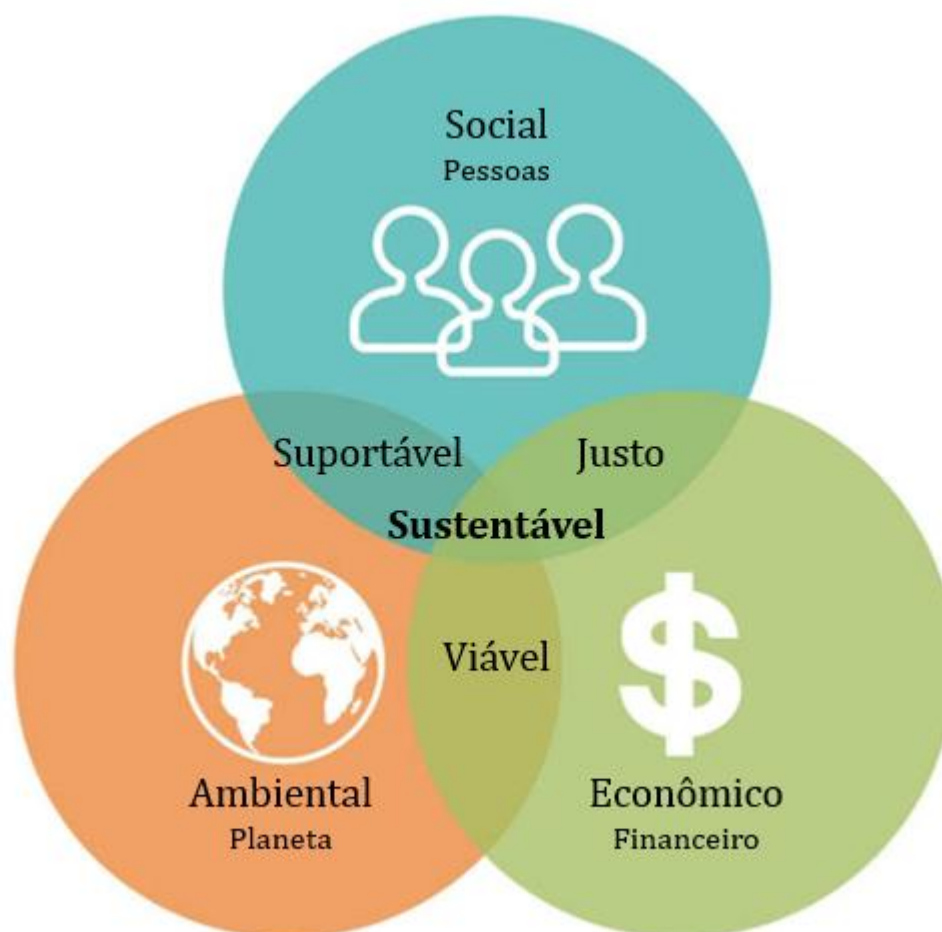
financeiros são preeminentes nas decisões escolhidas, a dimensão social é muitas vezes deixada em segundo plano, mesmo que tal processo envolva atividades humanas e, conseqüentemente, trabalho. O autor se aprofunda, ainda, explicando que o foco é dado majoritariamente no resultado do processo em questão, esquecendo muitas vezes do trabalho que levou a tal resultado. Propõe então, a seguinte abordagem para a sustentabilidade do trabalho:

“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” (BRUNORO, 2013, p. 20)

Adicionalmente ao fato de que a dimensão social da sustentabilidade é muitas vezes preterida dentro das organizações, em muitos casos as medidas tomadas são externas às empresas, vindo de ONGs, fundações e similares. Já as ações internas voltadas para este aspecto são, em muitos casos, reativas. Ou seja, apenas combatem as consequências de um problema já existente, ao invés de buscar e agir diretamente na raiz dessa adversidade. Essas questões levantadas vão além das leis trabalhistas, que impõem apenas exigências mínimas para possibilitar o trabalho (BRUNORO, 2013).

Em toda a abordagem analisada até então, a partir do modelo do Triple Bottom-Line, a sociedade e o indivíduo humano estão sendo considerados no “pilar” social, enquanto o meio-ambiente e recursos naturais ficam dentro da sessão ambiental e o aspecto econômico e financeiro enquadrado na dimensão econômica. Para este estudo, portanto, a dimensão social deve ser preponderante, ainda que não possam ser ignorados os outros dois aspectos. Na Figura 5, temos uma ilustração do modelo do tripé sustentável e da interdependência presente entre os três fatores propostos.

Figura 5 - Síntese do conceito de Triple Bottom-Line e interdependência das dimensões



Fonte: ELKINGTON (2018), adaptado pelo autor.

Tendo então compreendido os pilares do Triple Bottom-Line, bem como suas particularidades em termos de contabilidade e responsabilização por parte das empresas, é possível aprofundar o estudo no pilar mais importante para este estudo, o social.

2.1.2 O trabalho como aspecto da sustentabilidade corporativa

Serão abordados, nesta subseção do texto, revisões e aprofundamentos a respeito da sustentabilidade social interna das organizações. Assim, o foco será nos trabalhadores das companhias, dos níveis hierárquicos mais baixos ao alto escalão administrativo.

2.1.2.1 Trabalho

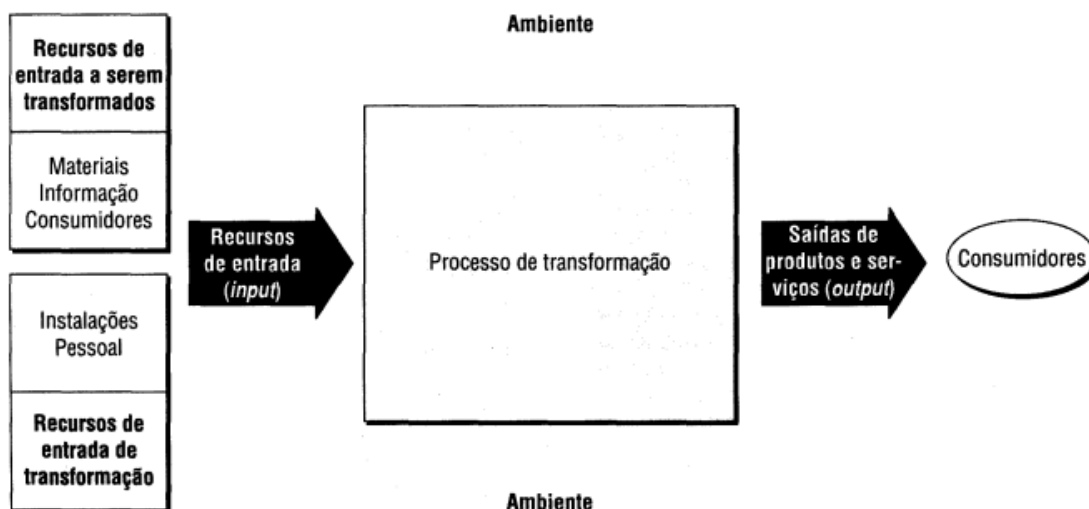
Na sociedade contemporânea, o trabalho influencia fortemente a vida dos indivíduos, motivando questões físicas e psicológicas do ser humano, como a saúde, a satisfação pessoal e a própria identidade. Assim, é importante que administradores de organizações possam compreender o trabalho e suas constantes transformações (MORIN, 2001). A importância do trabalho na vida humana não pode ser traduzida em números de maneira precisa. Mesmo assim, é possível gerar uma aproximação dessa importância, a partir das opiniões individuais da população. Por exemplo, pesquisas realizadas por Morse e Weiss (1955) e revisitadas por Vecchio (1980) revelam que 80% das pessoas responderam que continuariam trabalhando, mesmo em uma situação onde questões financeiras não oferecessem nenhuma preocupação.

Albornoz (2012), por sua vez, explora a evolução do trabalho com o passar das eras. Ao chegar na modernidade, a autora introduz o que chama de “sonho da humanidade com o direito à preguiça”, onde o avanço da tecnologia e automação fariam com que o trabalho se tornasse, cada vez mais, apenas uma opção e não um fardo. Explica, então, que isso se tornaria motivo de frustração para o ser humano: “A possibilidade de uma sociedade de trabalhadores sem trabalho não aparece como uma libertação do mundo da necessidade, mas como uma ameaça inquietante” (ALBORNOS, 2012, p. 24).

Mas o que é, exatamente, o trabalho? Fryer e Payne (1984) definiram o trabalho como o uso de energia para realização de um conjunto de atividades coordenadas com o objetivo de produção de um resultado útil. O trabalho pode, ainda, ser agradável ou desagradável e pode ou não ser executado dentro de um emprego (MORIN, 2001). Emprego é, por sua vez, definido por Morin (2001) como o conjunto de atividades realizadas por um indivíduo (que tem o emprego como ocupação) dentro de um sistema organizado economicamente, envolvendo, na grande maioria dos casos, um salário e o consentimento do indivíduo que permite a outro que dite as condições de seu trabalho.

Na visão da Engenharia de Produção, o trabalho é um dos fatores da produção de bens e serviços (BOLIS, 2014, p. 36). Seguindo a mesma linha, Slack et al. (2009) definem a produção de uma operação como um processo de transformação, onde são colocados recursos de entrada (inputs), que passam por esse processo e saem de maneira diferente (outputs), com um valor maior percebido pelo cliente.

Figura 6 - Modelo de produção a partir de input - transformação - output



Fonte: SLACK et al., 2009, p. 36.

Neste modelo de produção, então, o trabalho está inserido no processo de transformação, sendo denominado pelos autores de “recurso de transformação”. Os recursos de transformação, além dos trabalhadores, incluem as instalações da organização. Cada tipo de organização tem uma configuração diferente entre funcionários e instalações, de acordo com sua atividade de produção (que pode ser de bens materiais ou serviços, como no caso de um cabeleireiro). Os autores definem, ainda, três grandes tipos de processamento: de materiais, de informações e de consumidores (SLACK et al., 2009).

Para compreender melhor o trabalho, porém, é necessário que se saiba o que os próprios indivíduos da sociedade pensam a respeito dele (MORIN, 2001). A fim de buscar essa compreensão, o grupo Meaning of Work (MOW, 1987) entrevistou mais de 14.000 indivíduos, de 8 países diferentes, na década de 1980. Partindo desse estudo, England e Whiteley (1990) separaram as definições selecionadas pelos entrevistados entre seis padrões, separadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Os seis padrões de definição do trabalho determinados por England e Whiteley (1990)

Padrão A 10,6%	Padrão B 27,6%	Padrão C 17,6%
<ul style="list-style-type: none"> • Acrescenta valor a qualquer coisa • Você deve prestar conta disto • Faz parte de suas tarefas • Você recebe dinheiro para fazer isto 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizando isto, você tem o sentimento de vinculação • Você recebe dinheiro para realizar isto • Você faz para contribuir à sociedade • Faz parte de suas tarefas 	<ul style="list-style-type: none"> • Outros se beneficiam disto • Você recebe dinheiro para realizar isto • Você faz para contribuir à sociedade • Acrescenta valor a qualquer coisa • É fisicamente exigente
	Padrão D 21,7%	Padrão E 10,6%
	<ul style="list-style-type: none"> • Você recebe dinheiro para realizar isto • Faz parte de suas tarefas • Você realiza em um local de trabalho • Você deve fazer isto • Alguém lhe diz o que fazer • Não é agradável 	<ul style="list-style-type: none"> • É mentalmente exigente • É fisicamente exigente • Você recebe dinheiro para fazer isto • Faz parte de suas tarefas • Isto não está agradando
		Padrão F 11,8%
		<ul style="list-style-type: none"> • Você realiza seguindo um horário • Você realiza em um local de trabalho • Você recebe dinheiro para fazer isto • Faz parte de suas tarefas

Fonte: ENGLAND; WHITELEY, 1990. Figura encontrada em MORIN (2001).

Observando os resultados, as classificações A, B e C, correspondendo a 56% dos entrevistados, são visões positivas do trabalho, valorizando também seu caráter social. Em contraponto, os padrões D e E oferecem definições negativas, partindo do pressuposto principal de que o trabalho não é muito mais do que uma obrigação do ser humano que precisa gerar seu sustento em uma sociedade economicamente desenvolvida. As definições negativas somam 32% das respostas. Por fim, a definição F, usada por 12% dos participantes da pesquisa apresenta uma representação sem julgamento positivo ou negativo, observando apenas constatações neutras a respeito das atividades a serem realizadas.

Ainda que do ano de 1990 (trinta anos antes da realização do presente trabalho), a diversidade de definições dadas para um tema comum a virtualmente todos os seres humanos chama atenção. É necessário, então, que sejam explorados aspectos menos funcionais do trabalho do que aqueles apresentados até aqui. Por exemplo, Alborno (2012), em sua obra “O que é trabalho”, define:

“No dicionário filosófico você poderá encontrar que o homem trabalha quando põe em atividade suas forças espirituais ou corporais, tendo em mira um fim sério que deve ser realizado ou alcançado. Assim, mesmo que não se produza nada imediatamente visível com o esforço do estudo, o trabalho de ordem intelectual corresponde àquela definição tanto quanto o trabalho corporal, embora seja este que leve a um resultado exteriormente perceptível, um produto concreto ou uma mudança de estado ou situação.” (ALBORNOZ, 2012, p. 11)

Analisando o trabalho nos tempos atuais, então, sob esse ponto de vista filosófico, é possível compreender parte das visões negativas em relação ao assunto. Bauman (2012) assinala o consumo como principal meio de pertencimento do indivíduo à sociedade, nos tempos modernos. Giddens (1991) descreve o termo “estilo de vida” (“lifestyle”) como um exemplo disso, uma vez que essa expressão descreve, na maioria das vezes, a área específica de consumo de um indivíduo. Alguns exemplos de consumo associado ao “estilo de vida” seriam roupas de grife, jóias ou carros de luxo. Dessa forma, o trabalho é reduzido, psicologicamente, à uma maneira de consumir mais. “Trabalhe, pois quanto mais você trabalha, mais poderá consumir” (BAUMAN, 2012).

Bauman (2012) afirma, ainda, que a sociedade está em um processo de individualização, onde cada um busca a independência do controle imposto pela comunidade. Beck (1992) explica, porém, que a individualização citada por Bauman é diferente de criação de identidade própria, de unicidade. A identidade, que deveria ser construída a partir das origens e experiências de cada indivíduo, passa a ser influenciada pela globalização e o padrão de consumo imposto, gerando cada vez graus menores de diferenças entre cada pessoa.

Os impactos das organizações na construção da identidade do indivíduo na sociedade moderna são analisados por Giddens (1991). O autor analisa que, por limitar a liberdade individual em troca de compensações econômicas, as organizações empregadoras condicionam a formação de identidade do indivíduo moderno. As organizações, então, têm mais poder do que nunca, influenciando hábitos e padrões com alcance global. Com o foco constante em lucro, as organizações passam a definir as relações entre as pessoas, que passam a se tornar “simples transações e passagens de objetos e/ou informações de um indivíduo a outro, em um processo egoísta e individual” (BOLIS, 2014, p. 37-38). Enriquez (1997) afirma que a sociedade e as organizações estão estruturadas para criar uma falsa sensação de liberdade no indivíduo e que “o homem nunca esteve tão encerrado nas malhas das organizações e tão pouco livre em relação ao seu próprio corpo e ao seu modo de pensar” (ENRIQUEZ, 1997, p.1).

Bolis (2014), sobre a influência das organizações no trabalho e no indivíduo, aponta o aumento da complexidade na relação entre homem e trabalho. A complexidade é, então, refletida pelo mercado de trabalho cada vez mais flexível, pelos papéis menos definidos e pela diminuição da relevância dos contratos, gerando insegurança no trabalhador. A demanda dos empregadores passa a ser, dessa maneira, por profissionais que tenham a capacidade de adaptação às constantes mudanças, o que, para Kallinikos

(2003) tem uma conotação ambígua. O autor explica que a “flexibilidade” do trabalho tem, ao mesmo tempo, a vantagem de quebrar os padrões burocráticos antigos e a desvantagem de “ameaçar importantes fundações da liberdade e da pluralidade na edificação social moderna” (KALLINIKOS, 2003, p. 614).

Tendo uma compreensão dos conceitos de trabalho, suas definições e percepções dos indivíduos sobre o tópico, passa a ser necessário, também, um estudo a respeito do impacto do trabalho na saúde do seu realizador. Serão analisados agora, então, conceitos de ergonomia, ciência que estuda essa relação.

2.1.2.2 Ergonomia

“Ergonomia é a disciplina científica que trata da compreensão das interações entre os seres humanos e outros elementos de um sistema” (IEA, 2011, p.1). Ergonomia é uma palavra de origem na língua grega - ergon (trabalho) e nomos (leis). Trata-se, então, da ciência do trabalho e que atualmente se estende por todos os aspectos da atividade humana, considerando aspectos físicos, cognitivos, sociais, organizacionais e ambientais (IEA, 2011).

Iida (2005) explica o surgimento da ergonomia a partir da Segunda Guerra Mundial, como consequência da reunião de profissionais de diversas áreas durante a guerra, como engenharia, psicologia e fisiologia. O surgimento da ergonomia se deu, mais precisamente, no dia 12 de julho de 1949, quando um “grupo de cientistas e pesquisadores interessados em discutir e formalizar a existência desse novo ramo de aplicação interdisciplinar da ciência” (IIDA, 2005, p.5). O autor explica, também, a evolução dos estudos ergonômicos, antes delimitados pela relação entre homem e máquina e hoje já abrangentes, englobando os mais diversos tipos de atividades humanas e se adaptando à mudança do próprio trabalho, antes mais físico e repetitivo, hoje mais cognitivo. Para o autor, a ergonomia é “o estudo da adaptação do trabalho ao homem” (IIDA, 2005, p.2). Esse estudo do trabalho abrange o antes, durante e após a realização da atividade produtiva em questão, observando também cada trabalhador e suas características próprias.

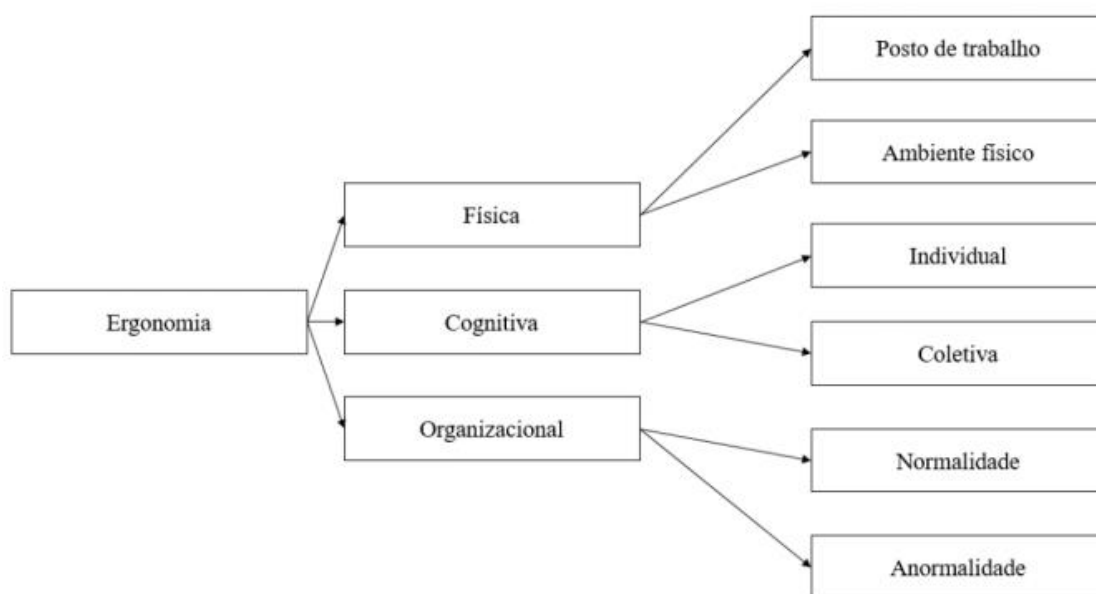
A International Ergonomics Association (IEA) separa a ciência da Ergonomia em três áreas principais, descritas no quadro 3 e também ilustradas, de maneira mais resumida, na figura 7.

Quadro 3 - As três grandes áreas da ergonomia e suas definições

Área de Estudo	Definição International Ergonomics Association
Ergonomia Física	"No que concerne as características da anatomia humana, antropometria, fisiologia e bio-mecânica em sua relação a atividade física. Os tópicos relevantes incluem a postura no trabalho, manuseio de materiais, movimentos repetitivos, distúrbios músculo esqueléticos relacionados ao trabalho, projeto de postos de trabalho, segurança e saúde."
Ergonomia Cognitiva	"No que concerne aos processos mentais, tais como percepção, memória, raciocínio, e resposta motora, conforme afetam interações entre seres humanos e outros elementos de um sistema. Os tópicos relevantes incluem carga mental de trabalho, tomada de decisão, performance especializada, interação homem-computador, stress e treinamento conforme estes se relacionam aos projetos envolvendo seres humanos e sistemas."
Ergonomia Organizacional	"No que concerne a otimização dos sistemas sócio-técnicos, incluindo suas estruturas organizacionais, políticas e processos. Os tópicos relevantes incluem comunicações, gerenciamento de recursos de tripulações (CRM - domínio aeronáutico), projeto de trabalho, organização temporal do trabalho, trabalho em grupo, projeto participativo, ergonomia comunitária e trabalho cooperativo novos paradigmas do trabalho, cultura organizacional, organizações em rede, teletrabalho e gestão da qualidade."

Fonte: IEA, 2011. Quadro elaborado pelo autor.

Figura 7 - Representação dos campos de atuação da ergonomia



Fonte: QUARTO et al., 2018.

Hendrick (2000), por sua vez, explica a ergonomia a partir de sua própria tecnologia, a tecnologia da interface humano-sistema. Essa tecnologia, então, é fragmentada pelo autor em cinco tecnologias de suporte, que representam, desse modo, cinco áreas de estudo da ergonomia.

Primeiramente, a tecnologia da interface homem-máquina (ou ergonomia de hardware) está voltada para a melhoria da segurança e usabilidade das máquinas utilizadas, incluindo transportes, equipamento industrial e estações de trabalho. Depois, Hendrick (2000) apresenta a tecnologia da interface humano-ambiente, que se preocupa em analisar capacidades e limitações humanas relacionadas ao ambiente de trabalho, como ruído, temperatura, iluminação e vibrações. Todos esses fatores ambientais devem, então, ser considerados de maneira a não afetar negativamente a produtividade do trabalhador, garantindo também sua saúde e segurança. A terceira tecnologia é de interface homem-software, ou ergonomia cognitiva. Esta área está ligada diretamente à revolução informacional que popularizou o uso de computadores, e estuda o modo sob o qual o ser humano pensa e processa uma nova informação apresentada. Consiste em diretrizes, especificações e métodos para o desenvolvimento de programas computacionais que permitam “diálogo” com a maneira de pensar do trabalhador. Por fim, essa tecnologia está em constante evolução e tem um crescimento relevante, além de apresentar grande potencial para melhorar com o desenvolvimento de sistemas de inteligência artificial. A quarta tecnologia é da interface entre humano e emprego, a ergonomia do design de trabalho. Esta tecnologia tem base na psicologia industrial e apresenta “métodos para desenvolvimento de módulos de trabalho e combinação de módulos em empregos para torná-los intrinsecamente motivadores, melhor utilizando as capacidades humanas e evitando situações de limite de estresse com respeito a capacidades físicas e mentais” (HENDRICK, 2000, p.31). Dessa maneira, o resultado para a empresa é aumento de performance e produtividade do trabalhador, além de seu comprometimento, menos queixas e absenteísmo. O trabalhador, por sua vez, tem maior autoestima relacionada ao trabalho, saúde pessoal e qualidade da vida profissional. A última tecnologia apresentada é a de interface humano-organização, ou macroergonomia. Trata-se da mais recente das tecnologias, e é definida, em outro trabalho de Hendrick (2002), como uma perspectiva, metodologia de análise, desenho e avaliação de sistemas de trabalho em uma organização. A macroergonomia tem como objetivo a otimização dos sistemas de trabalho em seus aspectos sociotécnicos, carregando também características gerais da organização para cada indivíduo que ali trabalha, garantindo um só sistema integrado e funcional a toda a organização. Assim sendo, a macroergonomia tem, conceitualmente, uma abordagem “top-down”, ou seja, parte do alto escalão da empresa para então impactar os trabalhadores da base da hierarquia. Com o tempo, porém, a macroergonomia passa também a incorporar os sentidos “middle out” e “bottom-up”, englobando então todos os métodos de propagação das práticas em questão, de maneira não linear e iterativa (HENDRICK, 2007, p.49).

Além das grandes áreas estudadas pela ergonomia, Iida (2005) resume o objetivo da ergonomia como saúde, segurança e satisfação do trabalhador. A saúde envolve o respeito aos limites físicos e cognitivos do trabalhador, reduzindo riscos de acidentes de trabalho, doenças ocupacionais e situações de estresse extremo. A definição de saúde, especialmente no que se refere ao estudo da ergonomia, teve evolução com o passar dos anos. Laville e Volkoff (1993) definem a saúde a partir das ausências: ausência de patologias, de restrições sociais e de miséria econômica. A Organização Mundial da Saúde (OMS, ou WHO, na sigla original em inglês) define saúde, atualmente como: “um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doenças ou enfermidades” (WHO, 2020). Doppler (2007) critica o caráter estático dessa definição, ainda que seja superior àquelas definições dominadas pela ausência. Falzon (1996), então, define a saúde como resultado de um processo de construção dinâmico, durando por toda a vida, ou, ainda, “uma espécie de conquista permanente” (DOPPLER, 2007, p.55).

A segurança, por sua vez, vem dos postos de trabalho devidamente projetados, organização do trabalho e ambiente, atendendo às necessidades de cada trabalhador, reduzindo erros e acidentes. Por fim, a satisfação é dada pelo atendimento às expectativas dos trabalhadores, considerando as diferenças entre indivíduos e culturas. “Os trabalhadores satisfeitos tendem a adotar comportamentos mais seguros e são mais produtivos que aqueles insatisfeitos” (IIDA, 2005, p.4). Para o autor, a eficiência do processo produtivo de uma organização deve vir como consequência desses três fatores, e nunca deve ser colocada como objetivo principal, justificando aumento de risco à saúde e segurança dos trabalhadores.

Dul e Neumann (2009) explicam que os administradores das organizações modernas enxergam a ergonomia a partir do ponto de vista de legislação de segurança e saúde no trabalho, incorrendo apenas em mais gastos e custos. Desse modo, não associam a ergonomia à performance e aos resultados obtidos pela companhia e, consequentemente, não estão positivamente motivados a aplicar medidas de melhoria de segurança, saúde. Em contraponto, os autores mostram que a eficiência pode ser melhorada nas organizações por meio de projetos ergonômicos bem estruturados, reduzindo fadiga, trabalho repetitivo e aumento da autonomia dos trabalhadores nos processos decisórios das atividades.

Falzon (2007) explica a respeito dos dois objetivos conflitantes da ergonomia:

“A especificidade da ergonomia reside em sua tensão entre dois objetivos. De um lado, um objetivo centrado nas organizações e no seu desempenho. Esse desempenho pode ser apreendido sob diferentes aspectos: eficiência, produtividade, confiabilidade, qualidade, durabilidade, etc. De outro, um objetivo centrado nas pessoas, este também se desdobrando em diferentes dimensões: segurança, saúde, conforto, facilidade de uso, satisfação, interesse do trabalho, prazer, etc. [...] nenhuma outra disciplina declara, de forma tão explícita, esse duplo objetivo. [...] ninguém pode pretender ser ergonomista ignorando um ou outro desses objetivos ” (FALZON, 2007, p. 8)

Doppler (2007) levanta um ponto de vista diferente: o trabalho como promotor de fonte de saúde e satisfação pessoal. O autor afirma que, atualmente, a saúde é uma espécie de conquista para o indivíduo, algo a ser obtido como resultado de um processo. O trabalho é, então, parte integrante deste processo, promovendo também a obtenção de identidade social e realização pessoal. Doppler (2007) inclui, ainda, liberdade de iniciativa e autonomia como fatores primordiais para que o trabalhador atinja esse estado de realização, ressaltando também que isso não pode ser acompanhado de um aumento irrealista de expectativas e pressão por resultados.

2.1.2.3 Psicodinâmica do trabalho

Tendo analisado a definição de trabalho e a visão da ergonomia sobre a atividade, é necessário explorar mais a respeito dos fatores cognitivos relacionados à questão, de maneira a possibilitar a formação do conceito de um trabalho sustentável. É preciso ter em mente, como ressaltam Sznclwar e Hubault (2015), que este é um assunto que tem a subjetividade como uma característica principal, por envolver aspectos imensuráveis da existência humana, como o próprio corpo, a inteligência e os sentimentos.

Além disso, é necessário que se definam as diferenças entre as atividades, reais, e as tarefas, prescritas. Enquanto a tarefa tem o seu sentido prescritivo e normativo (e portanto, teórico) dado através da organização do trabalho, a atividade acontece no mundo real, a partir de todo o contexto que envolve o trabalhador, seu corpo, sua experiência, as circunstâncias encontradas e a própria interpretação gerada a respeito da tarefa prescrita. Tanto a tarefa quanto a atividade são requisitos para que haja produção (SZNELWAR, 2013). A organização do trabalho, por sua vez, é proposta como uma caracterização dos métodos a serem empregados para a realização de determinada tarefa, com objetivo geral de maximização da produtividade. (FLEURY, 1980)

A psicodinâmica do trabalho é uma disciplina clínica, que se propõe a estudar tais aspectos subjetivos da psique humana em situações relacionadas ao trabalho e à sua organização (DEJOURS, 1993). Para a psicodinâmica, o trabalho se define a partir daquilo que foi acrescentado à tarefa prescrita para que se chegasse à atividade realizada (DEJOURS, 2012). É uma disciplina que tem como uma de suas principais premissas a centralidade do trabalho na constituição do bem-estar humano, com o trabalho sendo, também, possibilitador de transformação e realização pessoal (BRUNORO et al., 2020). “Ao contrário da ergonomia, a psicodinâmica do trabalho está centrada no tema dos bloqueios de pensamento, de modo que, a capacidade de reflexão, pensamento e fala constituem poderosos meios de transformação” (SZNELWAR; HUBAULT, 2015, p. 3, tradução do autor).

Aprofundando-se no tema da psicodinâmica do trabalho, Sznclwar (2013) explora o conceito de protagonismo, seja do trabalhador no seu trabalho, ou seja do trabalho como protagonista da produção. O autor reflete sobre a centralidade do trabalho na vida do

indivíduo, sendo este um dos mecanismos de geração de identidade e, conseqüentemente, de encaixe na sociedade. Por outro lado, o indivíduo, com seu trabalho, é também protagonista da produção, sendo este um requisito básico para que o processo aconteça - não existe processo produtivo onde não haja trabalho. Assim, o trabalho pode ser enxergado como um dos cenários onde a vida humana se desenvolve, com suas características positivas ou negativas, boas ou ruins. Considerando todos os trabalhadores como protagonistas, é necessário então que se desenvolvam maneiras de promover a sustentabilidade do trabalho, onde cada indivíduo possa sentir-se protagonista na atividade, sentindo-se útil para a organização e, em última análise, para a sociedade (SZNELWAR, 2013). De maneira complementar, Dejourns (2009) explora o conceito de emancipação do indivíduo em seu trabalho, sendo este um contraponto à alienação do trabalhador. Um indivíduo, protagonista do seu trabalho, pode seguir um caminho que o direcione para a emancipação (SZNELWAR, 2013), onde se busca a reversão da banalização da organização do trabalho, que retira de maneira sistemática a individualidade do trabalhador, tolhendo seus desejos (DEJOURS; BERLINER, 2013). Por fim, Sznelwar (2013) afirma que não existe um trabalho com características completamente voltadas à emancipação, havendo sempre determinado grau de dependência, em todas as relações humanas.

Existe ainda, na área do Direito Trabalhista, o conceito de dano existencial. Jaboniski (2016) relaciona o dano existencial, que é normalmente considerado em critérios práticos como excesso de horas de trabalho e outras condições que impeçam que seja desenvolvido o projeto de vida, com a psicodinâmica do trabalho. O autor explora, em sua tese, a ideia de que o dano existencial do trabalho enquadre também o direito ao trabalho, em uma modalidade com determinado grau de autonomia e que caminhe de encontro à emancipação do trabalhador, proporcionando a possibilidade de que este se desenvolva tanto profissionalmente quanto pessoalmente. Jaboniski (2016) pondera a respeito da dificuldade da mensuração de tais danos, dificultando o processo de julgamento que gera penas e compensações financeiras e que são, portanto, traduzidas em números.

De maneira complementar, o renomado economista e filósofo Amartya Sen (2001) define a liberdade como um direito de todo ser humano. A liberdade, para o autor, engloba não só direitos básicos da vida humana, regulados por lei, mas também a oportunidade de acesso à vida que cada um valoriza, de acordo com seus valores pessoais. O autor defende, então, que a liberdade é o grande caminho para o desenvolvimento do indivíduo e da sociedade.

Finalmente, Brunoro et al. (2020) definiram o trabalho sustentável, através de pesquisas em diversas empresas engajadas no tema sustentabilidade, como um trabalho onde existe significado, prazeroso, em que haja reconhecimento, possibilidade de desenvolvimento profissional (e, conseqüentemente, pessoal) e onde sejam percebidos benefícios para ambas as partes, organização e indivíduo. Esta definição, produzida sob a ótica da psicodinâmica do trabalho, vai ao encontro das conclusões obtidas por Morin (2001), em sua avaliação sobre um trabalho “que tenha sentido”.

2.1.2.4 Sustentabilidade Corporativa, Trabalho e Ergonomia

Com a revisão dos conceitos já feita de maneira individualizada, torna-se possível analisar a relação entre eles. Nesta etapa do texto, então, serão estudadas as relações entre a sustentabilidade, especialmente em seu aspecto social do modelo de Triple Bottom-Line, o trabalho e a ergonomia. Além disso, estes conceitos serão aprofundados e novas conceituações, pertinentes ao tema, serão introduzidas e definidas ao longo do caminho.

A relação entre o trabalho, Responsabilidade Social Corporativa (ou Empresarial) e a sustentabilidade corporativa é explorada por diversos pesquisadores do ramo. Bolis (2014) ilustra essa relação, como pode ser visto na Figura 8. Corroborando a revisão dos conceitos já feita, as organizações, contidas no conceito de Desenvolvimento Sustentável, levam ao conceito de Triple Bottom-Line, de Elkington (1994), explorado e aprofundado na seção anterior. Ampliando, então, a dimensão social do modelo de tripé proposto, separam-se primeiro os aspectos internos às organizações, para depois, especificar ainda mais e chegar ao trabalho.

Figura 8 - Conexão entre sustentabilidade corporativa e trabalho



Fonte: BOLIS, 2014, p. 50.

O desenvolvimento sustentável das organizações (sob a perspectiva da Sustentabilidade Corporativa), influencia de maneira positiva o trabalho, mas também

é influenciado positivamente por ele, gerando benefícios recíprocos (BOLIS, 2014). Como exemplificado durante a revisão sobre a ergonomia, a saúde e a segurança do trabalhador, bem como sua satisfação, são promotores de produtividade e eficiência.

Docherty et al. (2002) relacionam o trabalho à sustentabilidade corporativa, afirmando que novos modelos de trabalho são necessários para salvar não só os empregos, mas também as companhias, além de melhorar o nível de bem-estar dos trabalhadores. Os autores, então, apresentam o conceito de “sistemas de trabalho sustentáveis”, descrito como uma nova maneira de organização do trabalho, fundamentada na “ideia de regeneração e desenvolvimento dos recursos humanos e sociais” (DOCHERTY et al., 2002, p.2). Docherty et al. (2008) explicam a necessidade do trabalho sustentável citando o envelhecimento da população e que, por isso, o trabalhador passa a “ser útil” por mais anos. Desse modo, é preciso repensar o trabalho para que seja fisicamente e psicologicamente suportável por mais tempo, se adaptando também a uma maior gama de características do indivíduo.

Uma das motivações da sustentabilidade corporativa para considerar o seu trabalhador está no fato de este ser um stakeholder interno (como visto na teoria dos stakeholders, exemplificada na Figura 3, página 40). Por si só, isso seria motivo suficiente para aplicar medidas que beneficiassem o bem-estar geral do trabalhador. Mas, além desse aspecto, diversos autores apontam a melhora do desempenho de uma organização a partir da melhora das condições gerais de trabalho. Kralj e Ogrin (2009), através de pesquisas em 120 empresas eslovenas, concluíram que a promoção de uma atmosfera estimulante, atividades livres, satisfação no trabalho individual e na cooperação com os colegas são elementos que impulsionam a performance da organização. De modo similar, Böckerman e Ilmakunnas (2012) estimam o impacto da satisfação na produtividade do trabalhador, chegando ao valor de 6.6% de aumento em atividades de manufatura quando o trabalhador está satisfeito com a maneira como percebe seu trabalho.

Schaltegger e Burritt (2005) vêem a Sustentabilidade Corporativa como uma modalidade de diferenciação de uma organização, por meio da melhora de sua imagem perante à comunidade e aos seus consumidores, e como meio de corte de custos e mitigação de riscos relacionados às operações. Diversos artigos encontrados apresentam casos onde a aplicação de medidas relacionadas à ergonomia gerou aumento de produtividade e redução de custos nos processos das organizações (BEEVIS; SLADE, 2003; ZARE et al., 2002; BEEVIS, 2003; SIMPSON, 1990; STANTON; BABER, 2003). Simpson (1990), afirma que essas vantagens econômicas são desconhecidas por gestores das organizações e que deveriam ser usadas como “marketing” dos ergonomistas.

Como atingir, então, o nível de satisfação, saúde e segurança que gere os benefícios citados? Para conseguir relacionar o trabalho às medidas efetivamente empregadas pelas organizações, Morin (2001) pesquisou, com estudantes e administradores canadenses e franceses, questionando sobre suas concepções a respeito de aspectos mais específicos

relacionados ao trabalho, buscando entender seus desejos e expectativas. Os 76 participantes do estudo deveriam completar frases a respeito do sentido do trabalho (o que faz ou não determinado trabalho ter sentido), o que se procura em um trabalho e do que mais sentiria-se falta em determinado trabalho. Tendo em mãos as respostas mais comuns, a autora construiu um quadro síntese com as características esperadas do ofício realizado e os princípios de uma organização que deseje gerar, para seus funcionários, o tipo de trabalho pretendido. Com esses princípios, torna-se possível fazer uma avaliação do trabalho dentro de uma organização, a fim de melhorá-lo para seus funcionários.

Quadro 4 - Síntese das características de um trabalho que tem sentido, associadas aos princípios da organização

Um trabalho que tem sentido é um que...	Características do trabalho	Princípios da organização
É realizado de forma eficiente e leva a um resultado	Finalidade	Clareza e importância dos objetivos Utilidade, valor dos resultados
	Eficiência	Racionalidade das tarefas
É intrinsecamente satisfatório	Aprendizagem e desenvolvimento das competências	Correspondência entre as exigências do trabalho e as competências da pessoa
	Realização e atualização	Desafios e ideais
	Criatividade e autonomia	Margem de manobra sobre a administração das atividades e a resolução dos problemas
	Responsabilidade	<i>Feedback</i> sobre o desempenho
É moralmente aceitável	Retidão das práticas sociais e organizacionais	Regras do dever e do saber viver em sociedade
	Contribuição social	Valores morais, éticos e espirituais
É fonte de experiências de relações humanas satisfatórias	Afiliação e vinculação	Trabalho em equipe
	Serviço aos outros	Relações do tipo cliente-fornecedor
Garante a segurança e a autonomia	Independência financeira	Salário apropriado e justo
	Saúde e segurança	Boas condições de trabalho
Mantém ocupado	Ocupação	Carga de trabalho adequada

Fonte: MORIN, 2001.

O conceito de trabalho sustentável, de Brunoro et al. (2020), avaliado sob a luz da Psicodinâmica do Trabalho, se enquadra perfeitamente no que é proposto na pesquisa de Morin (2001). É possível e intuitivo que se relacionem as características do trabalho que tem sentido com as propostas de um trabalho que caminhe na direção da emancipação do indivíduo, onde o trabalhador é o protagonista. Traça-se, assim, a relação entre a Psicodinâmica do Trabalho e a Sustentabilidade Corporativa, avaliando as organizações de maneira a compreender e melhorar a maneira sob a qual o trabalho é organizado, garantindo que exista, assim, um trabalho sustentável.

Complementarmente aos princípios apresentados por Morin (2001) e Brunoro et al. (2020), Spreitzer e Porath (2014) apresentam o conceito de prosperidade do trabalhador, vital para que atinja a satisfação e, do ponto de vista ergonômico, tenha sustentabilidade em seu trabalho. Com o método proposto, torna-se possível avaliar alguns dos fatores que geram a satisfação do trabalhador (englobada no conceito proposto de prosperidade). Essa prosperidade está relacionada, principalmente, a conceitos psicológicos e de obtenção de todo o potencial do trabalhador. No quadro 5, alguns dos itens a serem observados nos trabalhadores, avaliando o seu grau de prosperidade no trabalho.

Quadro 5 - Itens de medição de prosperidade no trabalho

Itens de Aprendizado	Aprender com frequência
	Continuar sempre aprendendo
	Estar em melhora contínua
	Desenvolver-se como pessoa
Itens de Vitalidade	Sentir-se vivo e vital
	Ter energia e espírito
	Sentir-se alerta
	Esperar ansiosamente por cada dia

Fonte: adaptado de SPREITZER; PORATH, 2014, p. 248. Tradução do autor.

Este conceito de prosperidade serviria, então, como um termômetro para o próprio trabalhador, em relação ao seu nível de engajamento e satisfação com a vida profissional. Níveis baixos indicariam, portanto, a estagnação e falta de motivação, enquanto os níveis altos tendem a indicar maior grau de engajamento com o trabalho. Trabalhadores com maior grau de prosperidade têm maior produtividade e performance em seus trabalhos, melhores relações com seus colegas, apresentam maiores níveis de satisfação e buscam novos conhecimentos com maior frequência. Além disso, reportam menos problemas de saúde, sejam físicos ou mentais, tornando essa “prosperidade” no trabalho sustentável por longos prazos (SPREITZER; PORATH, 2014).

Baumgartner e Ebner (2010) sugerem, então, uma classificação do nível de maturidade de uma organização a partir das suas atitudes relacionadas à sua sustentabilidade social interna à companhia (ligada diretamente aos seus trabalhadores, portanto). Essa classificação separa quatro aspectos relativos a esse tema, em quatro níveis diferentes. Os critérios são qualitativos e divididos em: Governança Corporativa, Motivação e Incentivos, Saúde e Segurança e Desenvolvimento do Capital Humano. Em cada um deles, os quatro possíveis níveis no qual uma organização atua são: Iniciante, Elementar, Satisfatório e Sofisticado/Excepcional. Os critérios adotados pelos autores, em cada uma das categorias, estão listados no Quadro 7, enquanto as definições de cada categoria podem ser vistas no Quadro 6.

Quadro 6 - Os aspectos sociais internos da sustentabilidade corporativa

Governança Corporativa	Transparência em todas as atividades da organização, com o intuito de melhorar o relacionamento com os stakeholder. Esclarecimentos sobre todos os dados relevantes; aderência às regras dos mercados (financeiros) em relação à governança corporativa e definição de responsabilidade e formas de comportamento da diretoria.
Motivação e Incentivos	Envolvimento ativo e exemplar da administração em tópicos de sustentabilidade. Consciência das necessidades, desejos e fatores de motivação dos funcionários para que a sustentabilidade seja implementada de maneira suficiente na organização. Desenvolvimento de incentivos e recompensas, sejam financeiras ou não.
Saúde e Segurança	Garantia de que não existem riscos de saúde e segurança enquanto trabalha-se na/para a organização. Não há impacto negativo para a saúde física dos trabalhadores em nenhum momento. Programas de treinamento para que os funcionários previnam perigos e que se mantenham aptos e saudáveis.
Desenvolvimento do Capital Humano	Desenvolvimento de capital humano para assuntos relacionados à sustentabilidade através de programas como educação permanente, mentoria ou treinamentos. Enriquecimento e alargamento das funções, como formas de manter o trabalhador consciente dos diferentes desafios relacionados à sustentabilidade corporativa.

Fonte:BAUMGARTNER; EBNER, 2010, p. 81, tradução do autor.

Quadro 7 - Níveis de maturidade da sustentabilidade social interna às organizações

Vertente	Governança Corporativa	Motivação e incentivos	Saúde e Segurança	Desenvolvimento do capital humano
Iniciante	Foco da organização em estruturas obrigatórias de governança corporativa.	Não há enfoque em motivação dos funcionários para que atinjam metas de sustentabilidade ou apresenta impacto disfuncional na sustentabilidade.	Saúde e segurança são respeitadas (levadas em conta) na medida das obrigações legais da organização. Não há enfoque ativo nesses critérios.	Não são tomadas medidas específicas referentes ao desenvolvimento do capital humano.
Elementar	Foco da organização em estruturas obrigatórias e voluntárias de governança corporativa.	Há, em diversas áreas da organização, medidas de incentivo que aumentam a motivação dos funcionários em relação a metas de sustentabilidade.	Saúde e segurança são respeitadas (levadas em conta) na medida das obrigações legais da organização. Medidas relativas a saúde e segurança são tomadas quando acidentes ou situações penosas ocorrem. Essas medidas têm caráter reativo e não são planejadas (realizadas) de maneira sistemática.	São tomadas certas medidas referentes ao desenvolvimento do capital humano.
Satisfatório	Foco da organização em estruturas obrigatórias e voluntárias de governança corporativa. Mais medidas são adotadas para garantir transparência corporativa.	Há, na maioria das áreas da organização, medidas de incentivo que aumentam a motivação dos funcionários em relação a metas de sustentabilidade. A alta administração tem função exemplar nas questões relacionadas à sustentabilidade.	Medidas voltadas para melhora da saúde e segurança são sistematicamente planejadas e realizadas na organização. Ações são tomadas para evitar riscos à saúde e à segurança no longo prazo.	Diversos programas de educação são oferecidos. A maioria dos funcionários têm treinamento relativo a questões de sustentabilidade.
Sofisticado/ Excepcional	Foco da organização em estruturas obrigatórias e voluntárias de governança corporativa. Mais medidas são adotadas para garantir transparência corporativa. Comprometimento proativo de respeito a regras mais rígidas.	A alta administração tem função exemplar nas questões relacionadas à sustentabilidade. Funcionários são apoiados através dos devidos incentivos (sejam eles financeiros ou não). Então, princípios de sustentabilidade estão internalizados e alteram comportamentos.	Saúde e segurança guiam as metas organizacionais para sustentabilidade. Medidas relativas a esses temas são tomadas e implantadas sistematicamente por toda a companhia. Ações são tomadas para evitar riscos à saúde e à segurança no longo prazo e são, consequentemente, melhoradas com o tempo.	Diversos programas de educação são oferecidos. Todos os funcionários têm treinamento relativo a questões de sustentabilidade.

Fonte: BAUMGARTNER; EBNER, 2010, p. 84, tradução do autor.

Além das classificações apresentadas e medidas sugeridas para melhoria do trabalho através da sustentabilidade corporativa, Bolis (2014) registra, em seu estudo bibliográfico, diversas lacunas nas políticas de sustentabilidade corporativa, mostrando pontos em que não são, de maneira geral, efetivas. Essas lacunas representam, também, oportunidades de melhora para as organizações que queiram melhorar a qualidade de suas políticas de sustentabilidade corporativa, especificamente em relação aos seus trabalhadores.

A lacuna (oportunidade) mais relevante, para o presente estudo, se encontra na falta de atenção às classes mais vulneráveis de trabalhadores, gerada, em parte, pela desregulamentação do mercado de trabalho (BOLIS, 2014). Algumas classes vulneráveis, suportadas pelas literaturas brasileira e estrangeira, são de imigrantes (ROGERS; ANDERSON; CLARK, 2010; OLIVEIRA; PIRES, 2010), trabalhadores informais (BURGESS; CONNELL; WINTERTON, 2013; ITIKAWA, 2006; PRONI, 2013; SOARES et al., 2020) e portadores de deficiência (CAÇOTE et al., 2013; AMBIEL; SANTOS; SOUSA, 2012). São citadas, também, algumas classes específicas de trabalhadores rurais, como por exemplo indivíduo trabalhando em ambientes semi-áridos (LINDOSO, 2013) ou manipulando agrotóxicos (PREZA; AUGUSTO, 2012).

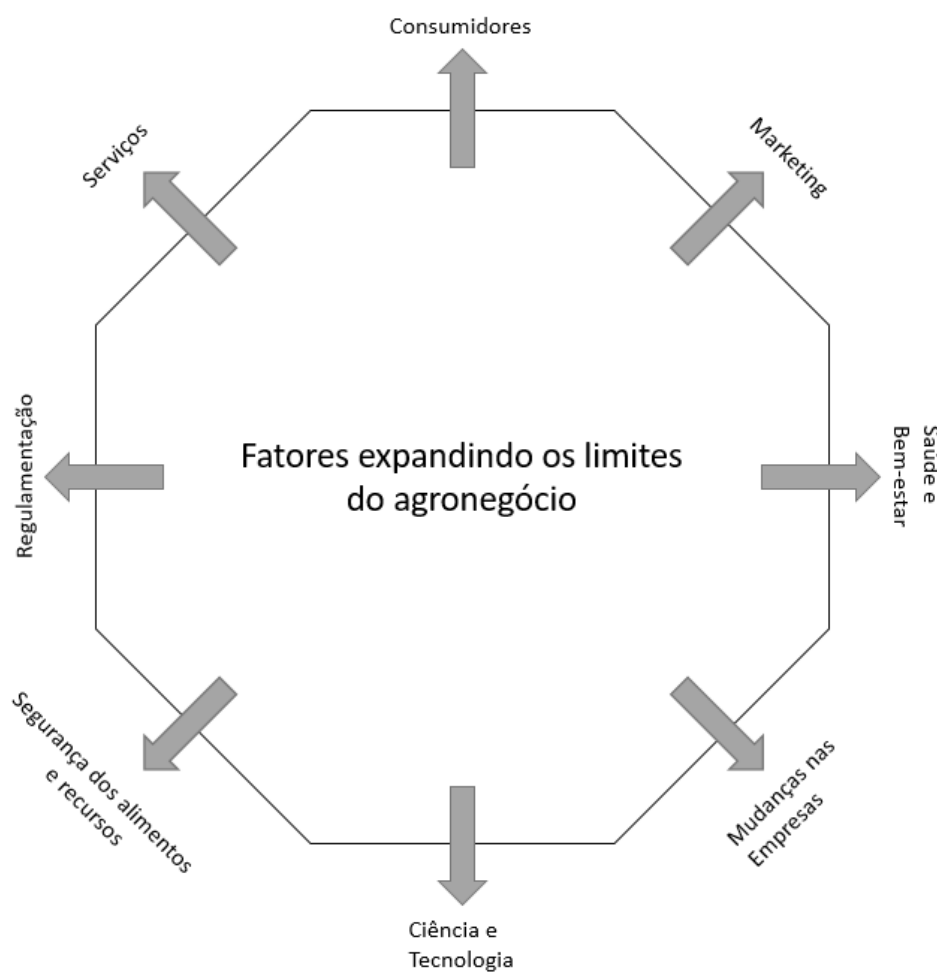
Além da lacuna já apresentada, Bolis (2014) menciona cinco outras. São explorados os efeitos negativos das aplicações unidimensionais da sustentabilidade, especialmente quando a organização dá relevância apenas para o aspecto ambiental, problemas de governança transnacional, no contexto de cadeias de suprimento multinacionais, a necessidade de consideração dos aspectos culturais para cada contexto empresarial, ineficiência das políticas de saúde e segurança atuais e a fraqueza dos instrumentos empresariais.

Por fim, são criticados também o caráter “top-down” das políticas relativas à Sustentabilidade Corporativa (HAHN et al., 2015), a voluntariedade da adesão desse tipo de iniciativa das organizações (BLOWFIELD; DOLAN, 2008; UTTING, 2002) e à falta de indicadores comuns e padrões para relatórios de sustentabilidade e divulgação de dados (ELKINGTON, 1997; UTTING, 2008).

2.2 Agronegócio e suas fontes de financiamento

Edwards e Shultz (2005) refletem a respeito da evolução do conceito de agronegócio com o passar das gerações. Nos primórdios dos estudos a respeito do agronegócio, Davis e Goldberg (1957) definiram agronegócio como pastos (ou plantações) cercados, um conceito fundamentado nas fazendas e nas commodities nelas produzidas e que fazia sentido à época, onde os estudos baseavam-se na busca por maximização das produções agropecuárias. Mais tarde, Downey e Erickson (1987) ampliam a definição de agronegócio para que incluam, além das plantações e fazendas, todas as atividades realizadas na cadeia das organizações envolvidas na produção do setor, incluindo administração, comercialização, distribuição, marketing e financiamento. Atualmente, porém, o “centro de massa” do agronegócio não está mais nas plantações e seus produtos, passando a ser, então, “uma orquestra orientada pelo mercado de alimentos, fibras e recursos renováveis” (EDWARDS; SHULTZ, 2005). Trata-se de uma definição mutável, se adaptando conforme o ambiente (e o limite) do agronegócio é influenciado por forças internas e externas.

Figura 9 - Fatores de expansão e mudança no agronegócio



Fonte: EDWARDS; SHULTZ, 2005, traduzido pelo autor.

Atualmente, o agronegócio, como conceito, envolve todo o fluxo de produção e consumo dos produtos agropecuários, englobando desde os insumos até a venda dos bens para o consumidor final. Isso inclui, também, quaisquer agentes que influenciem neste fluxo, sejam eles instituições governamentais, participantes dos mercados de capitais (tanto para financiamento, quanto para o mercado de futuros), associações de comércio, dentre outros (MARGARIDO; LIMA; SILVA, 2009). Barnard, Foltz e Yeager (2016) incluem, dentro da definição de agronegócio, o setor de alimentação, incluindo todos os participantes da sua cadeia (processadores, produtores, fabricantes, comerciantes, entre outros), o setor da produção agrícola e o setor de produção de insumos agrícolas, que oferece máquinas, sementes, defensivos e outros recursos utilizados no agronegócio.

2.2.1 A importância do agronegócio no cenário brasileiro

“O agronegócio é uma das mais importantes fontes geradoras de riqueza para o Brasil” (JANK; NASSER; TACHINARDI, 2005, p.15).

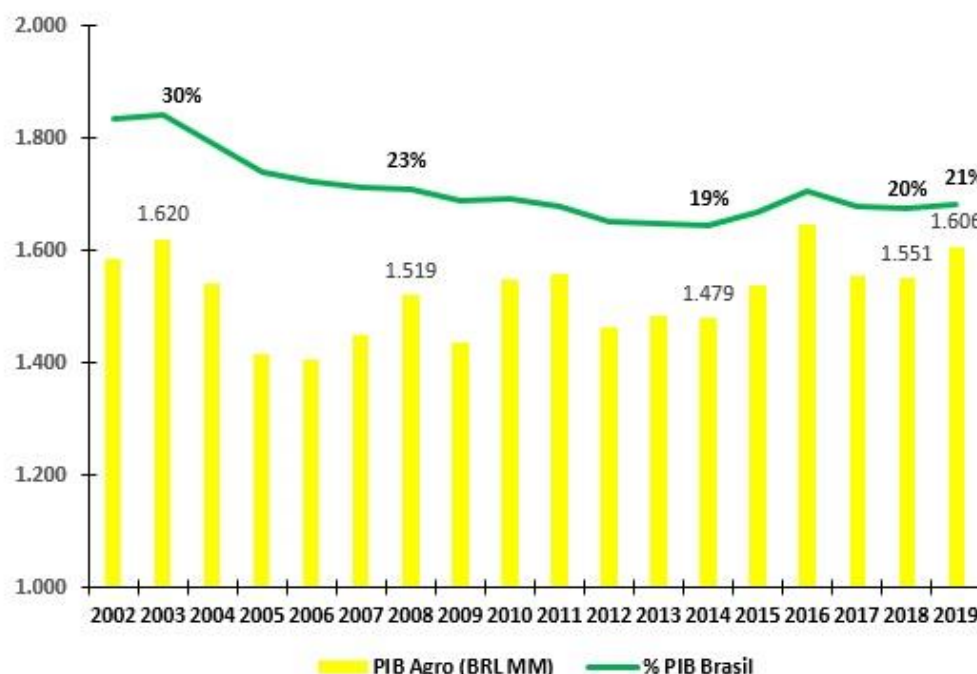
De acordo com pesquisa do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo (CEPEA ESALQ-USP), em conjunto com a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil, o PIB do agronegócio no Brasil somou, em 2018, 1,4 trilhões de reais, representando 21% do PIB brasileiro. Além disso, as exportações brasileiras em 2017 foram 40% provenientes do agronegócio, que obteve superávit de 81 bilhões de dólares, compensando os 15 bilhões de déficit resultados por todos os outros setores da economia.

O Brasil é, atualmente, o líder mundial em exportação de algumas commodities agropecuárias, nomeadamente: açúcar, café, carne bovina, carne de frango e cítricos (com grande volume de suco de laranja). O país ocupa, ainda, a segunda posição no mercado de grãos de soja, atrás dos Estados Unidos. Os dados têm como fonte a FAOStat, centro de dados estatísticos da Organização de Alimentos e Agricultura da ONU. Outros produtos com relevância para o mercado brasileiro são: papel e celulose, ovos, leite, e frutas como banana, abacaxi e melancia, além do caju, plantado principalmente no Nordeste e Norte do Brasil, para aproveitamento de sua castanha. Para Andrade (2007), a produção e competitividade da atividade de fruticultura no Brasil se deve a oferta constante de frutas de climas tropicais e temperados, possibilitada pela extensão latitudinal do país e por existirem condições favoráveis para o plantio em termos de clima e solo.

Depois de descrito em termos de volume, o agronegócio brasileiro deve ser analisado também com base na sua evolução temporal. Na figura 10, podemos perceber que o PIB do agronegócio está praticamente estagnado (mais precisamente, com taxa de crescimento anual equivalente de 0,36%) no período de 1996 até 2018. Aqui, vale ressaltar que os valores para o PIB estão dados em “trilhões de reais de 2018”, ou seja,

estão corrigidos para o ano em questão, levando em conta as taxas de inflação de cada período.

Figura 10 - Gráfico de evolução do PIB do agronegócio no Brasil, em reais de agosto/2020 e percentual de participação no PIB total do país



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo CEPEA ESALQ-USP.

Em dezembro de 2019, uma pesquisa do CEPEA ESALQ-USP mostrou que, à época, 19,5% dos trabalhadores brasileiros atuavam em profissões relacionadas ao agronegócio. Esse dado, em números absolutos, representa um total de 18,3 milhões de brasileiros empregados no setor. Dentro desse grupo, 45% estão em posições relacionadas à agropecuária, 33% em serviços provenientes do agronegócio, 21% em indústrias e 1% na produção de insumos.

Por si só, todos esses números demonstram a relevância do setor para a economia do país. Mas, como foi percebido com a visualização dos resultados e sua evolução nos últimos 22 anos, existe muito espaço para aperfeiçoar o agronegócio brasileiro. Segundo a Food and Agriculture Organization (ramo da Organização das Nações Unidas voltado para alimentação e agricultura), no ano de 2014, o produtor de soja brasileiro teve custo de produção 39% maior do que os competidores argentinos (o produtor brasileiro tem custo médio de 429 dólares americanos por tonelada de soja produzida). No caso do café, o produtor nacional pagou, em 2015, 41% a mais por tonelada produzida em comparação com os seus concorrentes vietnamitas, que ocupam o segundo lugar no ranking de maiores exportadores do grão, liderado pelo Brasil.

Esses maiores custos da agricultura brasileira são consequência de menor eficiência na produção agrícola, que se dá, como veremos a seguir, por conta do menor grau de investimento no agronegócio como um todo. Os ganhos em produtividade no agronegócio

não vem, segundo Haggblade (2011), sem os investimentos do setor privado. Esses investimentos, por sua vez, envolvem toda a cadeia, englobando a capacitação dos profissionais (por meio da educação), desenvolvimento de novas tecnologias, compra e utilização de insumos agrícolas, aquisição de máquinas e outros (ARAÚJO, 2000).

2.2.2 O financiamento do agronegócio

Em seu artigo, Abbade (2014) afirma e demonstra, por meio de um modelo econométrico, que o meio mais eficaz de aumentar a produção agrícola, dentro do contexto brasileiro, é o investimento de capital. Dos outros fatores testados, o segundo maior impacto vem do consumo de fertilizantes, enquanto a área de cultivo não apresenta grande relevância para a produtividade. O autor evidencia, ainda, forte correlação entre o investimento de capital no agronegócio e o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, especialmente no período compreendido entre 1975 e 2005. Barros (2019) afirma que o sistema de financiamento, especializado para o agronegócio, é uma das principais causas da competitividade do Brasil neste setor.

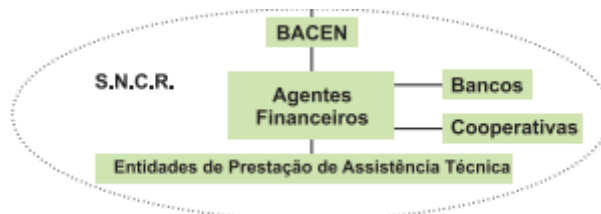
Fica evidente, assim, a necessidade de investimentos contínuos no agronegócio, de modo a aumentar a produtividade (normalmente medida em tonelada por hectare). Com a taxa básica de juros brasileira em patamares historicamente baixos, torna-se vantajoso para o agronegócio que capte o dinheiro usado em seus investimentos através de instrumentos de dívida, seja via bancos, investidores institucionais ou até mesmo pessoas físicas (através de produtos como CRA, debêntures e bonds).

No Brasil, foi instituído, pelo Banco Central, o Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR). Dessa maneira, cabe ao SNCR “conduzir os financiamentos, sob as diretrizes da política formulada pelo Conselho Monetário Nacional, em consonância com a política de desenvolvimento agropecuário” (BCB, 2020). Instituído em 1965, o Crédito Rural tem como objetivos: estímulo aos investimentos rurais, incluindo para armazenamento, beneficiamento e industrialização dos produtos; favorecimento do custeio da produção e comercialização de bens agropecuários; possibilidade de fortalecimento dos produtores, especialmente aqueles considerados pequenos ou médios e; incentivo à introdução de novos métodos de produção, buscando aumento da produtividade, melhora no padrão de vida (aspecto social) das populações rurais e defesa do ambiente (aspecto ambiental) (BANCO DO BRASIL, 2004). Este tipo de crédito pode, também, ser dividido em três categorias, relacionadas à etapa da cadeia em que é aplicado: o custeio, atendendo às despesas da produção agrícola, o investimento, quando é destinado a compra de bens e serviços que tragam vantagens para mais do que apenas um ciclo de produção e a comercialização, quando financia as atividades de pós-produção.

O SNCR é composto pelo Banco Central do Brasil, que gerencia o sistema, e por diversas outras instituições financeiras, como os bancos públicos (notadamente o Banco

do Brasil, Caixa Econômica Federal, Banco da Amazônia e Banco do Nordeste), bancos privados, agências de fomento (como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o BNDES) e “cooperativas autorizadas a operar em crédito rural e sociedades de crédito, financiamento e investimento” (BCB, 2020). Na figura 11, uma esquematização do SNCR e seus componentes.

Figura 11 - O Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR)



Fonte: BANCO DO BRASIL, 2004.

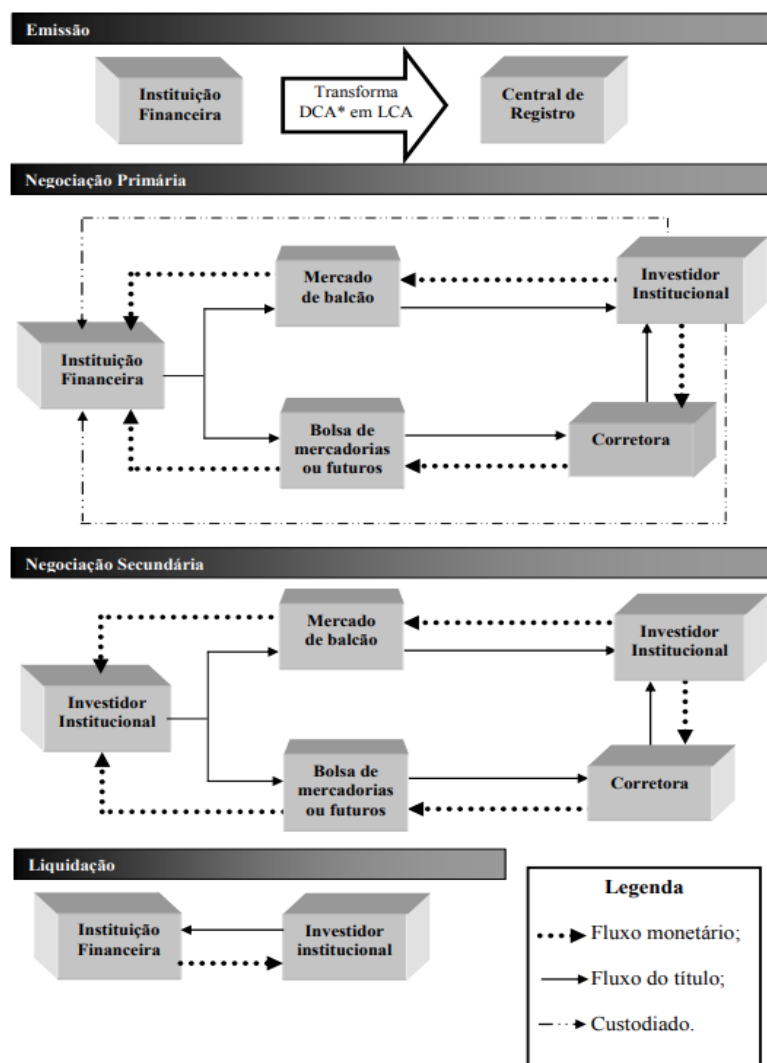
Dentro do escopo do SNCR, o Banco Central do Brasil criou, a partir da década de 1970, diversas maneiras de incentivar o crédito agrícola. Uma das principais maneiras de estimular esse tipo de crédito é através da mais relevante agência de fomento estatal brasileira, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). O BNDES oferece produtos financeiros (de crédito) subsidiados para a produção agrícola, gerando menor custo aos produtores (RAMOS; MARTHA JR., 2010). Em julho de 2020, o BNDES anunciou, em seu Plano Agrícola e Pecuário, 20 bilhões de reais em recursos com taxas de juros menores ao agricultor, crescimento de 5 bilhões em relação ao período do ano anterior (BNDES, 2020).

Outra modalidade de incentivo ao crédito agrícola é a Cédula de Produto Rural, ou CPR. Criada em 1994, a CPR “é uma promessa de produtos rurais, permitindo ao produtor obter recursos financeiros para desenvolvimento da produção” (B3, 2020; CASA CIVIL, 2020b). Complementarmente, a CPR Financeira é uma modalidade da CPR onde não há entrega física dos produtos, gerando apenas a liquidação financeira, conforme explicitada no documento (cédula) através de preço, índice e seus respectivos mercados de formação ou divulgação. A CPR é utilizada como um título negociável em mercado de balcão e bolsa, sendo assim utilizada como forma de financiamento, “proporcionando negociação da safra agrícola sem endividamento referenciado em taxas de juros e redução das pressões sazonais dos preços das mercadorias”. Por fim, a CPR não incorre em arrecadação de Imposto sobre Operações Financeiras (IOF) para as partes envolvidas, sendo esta mais uma forma de incentivo para a contratação deste tipo de produto (B3, 2020).

Além destas formas de financiamento, englobadas pelo SNCR e, consequentemente, provenientes do Governo Federal, o setor privado também tem suas maneiras de financiar o agronegócio. A Letra de Crédito do Agronegócio, ou LCA é um dos principais produtos criados para fornecimento de crédito ao agronegócio. Trata-se de um investimento em renda fixa, que tem como grande atrativo a isenção de Imposto de Renda para o investidor, tornando esta opção vantajosa quando comparada a outros modelos de investimento com

taxas iguais. Nessa modalidade de investimento, uma instituição financeira emite a LCA (como faria com um CDB) com uma taxa fixa ou indexada de juros. O comprador das LCAs, então, está “emprestando” dinheiro à instituição financeira em questão, esperando receber de volta os juros, abdicando do consumo presente para ter a possibilidade de maior consumo no futuro (OREIRO; PAULA, 2011). A grande diferença da LCA é que para que possa emitir o título, a instituição financeira deve apresentar empréstimos feitos a partes da cadeia do agronegócio, seja na parte de produção, comercialização ou insumos (MARQUES; SILVA, 2015). Este tipo de “condicionamento” de um título a outro produto oferecido é conhecido, no mercado de capitais, como lastro. Na figura 12, Silva (2006) esquematiza o funcionamento de uma LCA, assim como a negociação que ocorre no mercado secundário desse tipo de papel. A LCA possui, ainda, garantia do Fundo Garantidor de Crédito (FGC, 2020).

Figura 12 - Esquema de emissão e negociação da LCA



Fonte: SILVA, 2006, p. 108.

Outro produto relacionado ao agronegócio estabelecido no mercado de capitais é o Certificado de Recebíveis do Agronegócio (CRA). O CRA tem funcionamento

semelhante à LCA, tendo como principal diferença a emissão (mais especificamente, o emissor). Enquanto a LCA é emitida por instituições financeiras, públicas ou privadas, o CRA é emitido por securitizadoras de direitos creditórios do agronegócio. Estas securitizadoras são classificadas como “instituições não-financeiras, mas que possuem o direito de adquirir e securitizar os recebíveis, emitindo e disponibilizando títulos de créditos lastreados a investidores do mercado financeiro e de capitais” (SILVA, 2006, p. 107). A securitização, como atividade, é definida como modalidade de estruturação financeira na qual uma organização recebe recursos diretamente do mercado financeiro ou de capitais, cedendo seus recebíveis futuros (PINHEIRO; SAVOIA, 2009).

Por fim, o Certificado de Direitos Creditórios do Agronegócio (CDCA) segue a mesma lógica do CRA e da LCA, mas com a emissão feita por “produtores rurais e por outras pessoas jurídicas que exerçam atividade de comercialização, beneficiamento ou industrialização de produtos e insumos agropecuários ou de máquinas e implementos utilizados na produção agropecuária” (ZACLIS; KALANSKY, 2005, p. 49). Diferentemente da LCA, os direitos creditórios do CDCA têm obrigação de serem custodiados por alguma instituição financeira (SILVA, 2006).

Para Zaclis e Kalansky (2005), a criação dos títulos CRA, LCA e CDCA tem, como objetivos: aumento dos níveis de credibilidade aos títulos representativos de produtos agropecuários estocados em armazéns; estímulo à comercialização deste tipo de produto; financiamento do carregamento de estoques e; formação de um mercado secundário para os títulos, solidificando e amplificando o relacionamento entre o agronegócio e o mercado financeiro e de capitais.

No Quadro 8, um resumo comparativo com as principais características de cada um dos três produtos analisados, assim como os volumes de cada um depositados na CETIP no dia 31 de dezembro de 2019 (CETIP, 2020). As informações sobre impostos e garantia do Fundo Garantidor de Crédito (FGC) têm como fontes a Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2020) e o próprio FGC (FGC, 2020).

Quadro 8 - Quadro-resumo comparativo entre os principais títulos ligados ao agronegócio, CDCA, CRA e LCA

Título	Estoque final 2019 (bilhões de reais)	Emissores	Lastro	Impostos	Garantia FGC
LCA	77,513	Instituições financeiras (públicas ou privadas)	Direitos creditórios do agronegócio	Isento de Imposto de Renda e Imposto sobre Operações Financeiras (IOF)	Há garantia
CRA	42,679	Companhias securitizadoras de direitos creditórios do agronegócio	Recebíveis do agronegócio	Isento de Imposto de Renda e Imposto sobre Operações Financeiras (IOF)	Não há garantia
CDCA	9,274	Cooperativas de produtores rurais ou pessoas jurídicas que exerçam atividades relacionadas ao agronegócio	Direitos creditórios do agronegócio, originado de negócios realizados entre produtores rurais	Isento de Imposto de Renda e Imposto sobre Operações Financeiras (IOF)	Não há garantia

Fonte: elaborado pelo autor a partir de informações de: SILVA, 2006; CETIP, 2020; CVM, 2020 e ZACLIS; KALANSKY, 2005.

2.2.2.1 Títulos Verdes

Mais recentemente, foi introduzido no mercado brasileiro o conceito de “Títulos Verdes”. Essa modalidade de título tem como finalidade o incentivo ao financiamento de participantes da cadeia do agronegócio que tenham, em sua produção, iniciativas sustentáveis, além daquelas impostas por lei. Assim, os Títulos Verdes exigem que novos procedimentos, a fim de garantir e divulgar que seus recursos estejam sendo utilizados para os fins propostos. Além dos Títulos Verdes (“Green Bonds”), existem, atualmente, os Títulos Sociais (“Social Bonds”) e os Títulos Sustentáveis (“Sustainable Bonds”) (ROCHA, 2019). Barua e Chiesa (2019) explicam que trata-se de uma modalidade de título puxada pela oferta, dada a necessidade de financiamento das empresas e da melhor condição conseguida em ofertas consideradas “verdes”. De maneira a melhor explicar as características dos Títulos Verdes, o Quadro 9 compara esta modalidade com a de títulos convencionais, já estabelecidos no mercado financeiro e de capitais.

Quadro 9 - Comparação entre Títulos Verdes e convencionais

São títulos de dívida	✓	✓
Pagam cupom periódico ou no vencimento	✓	✓
Podem receber nota de rating de crédito	✓	✓
Tipologia de acordo com garantia da dívida	✓	✓
Financiamento ou refinanciamento	✓	✓
Recursos destinados para Projetos Verdes	✓	eventualmente
Rotulados como verdes e promovidos dessa forma junto aos investidores	✓	
O emissor se compromete a algum nível de transparência e documentação sobre o uso dos recursos nos Projetos Verdes	✓	
Credenciais verdes dos projetos recebem avaliação externa	✓	

Fonte: FEBRABAN, 2016, p. 7.

A partir da 21ª Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima, realizada em 2015, na cidade de Paris, passou a ser perceptível para todo o mercado a necessidade de investimento de recursos financeiros em ações sustentáveis, tanto no âmbito social quanto no ambiental. Como alternativa para cobrir a lacuna entre os US\$ 100 bilhões anuais prometidos pelos governos participantes e os US\$ 5 trilhões estimados pela Agência Internacional de Energia, Banco Mundial e World Resource Institute, os Títulos Verdes se apresentam como uma boa alternativa. Este tipo de título apresenta rápida ascensão no cenário global e foram promovidos e estimulados pelo Grupo dos 20 (G20), por seu “Grupo de Estudos em Finanças Climáticas” (FEBRABAN, 2016).

Globalmente, a principal referência para a emissão de Títulos Verdes está nos Green Bonds Principles, numa iniciativa conduzida pela International Capital Market Association (ICMA) (LINS, 2020). Esses princípios estão disponíveis também para os Títulos Sociais e Títulos Sustentáveis (ICMA, 2020a).

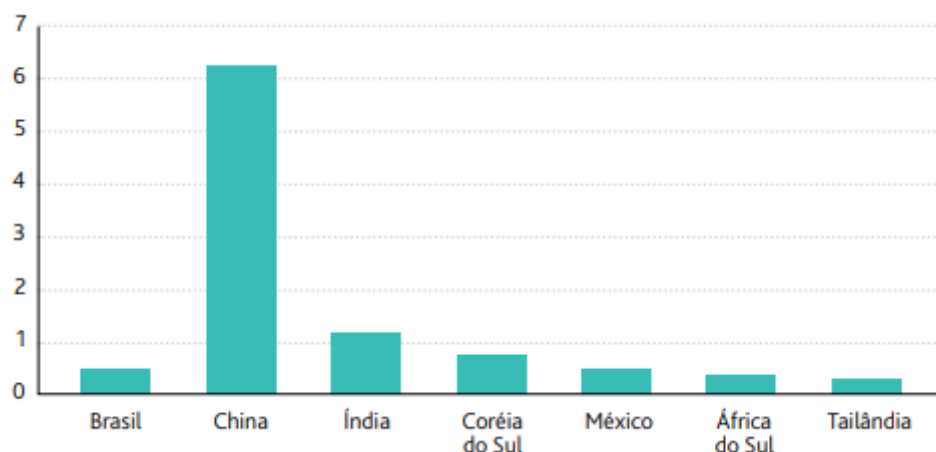
Para os Green Bond Principles, define-se que os ativos arrecadados através da emissão dos títulos devem ser usados para projetos sustentáveis, que contribuam com propostas além daquelas regulamentadas. Além disso, são detalhados os tipos de projetos que se enquadram nesses princípios, bem como uma metodologia de enquadramento, para garantir a correta comunicação e transparência do emissor em relação aos objetivos e resultados de sustentabilidade. Adicionalmente, os princípios oferecem métodos de governança que possibilitem diferenciar o recurso destinado ao projeto sustentável em questão do resto do tesouro da companhia emissora (ICMA, 2020b).

No caso dos Social Bond Principles (mais relevantes ao presente trabalho), os princípios são os mesmos, mas voltados a projetos que contribuam para a resolução dos desafios da sociedade global, com foco em “populações alvo”, que incluem as camadas e grupos mais vulneráveis da sociedade. Nos temas englobados pelo escopo dos Títulos Sociais, estão a introdução de opções acessíveis de moradia e infraestrutura, acesso a serviços essenciais, geração de empregos, desenvolvimento de projetos sustentáveis de alimentação e avanço e empoderamento socioeconômico (ICMA, 2020c).

No Brasil, a principal referência para a emissão de Títulos Verdes está em um documento elaborado pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), em parceria com o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) (FEBRABAN, 2016). Este documento apresenta princípios em linha com os Green Bond Principles, oferecendo um guia completo, com passos e critérios para a emissão dos Títulos Verdes no Brasil. Para ser aceito pela FEBRABAN, um Título Verde brasileiro deve contar com a aprovação de um avaliador externo certificado, garantindo a aderência a todos os requisitos por parte do emissor.

A FEBRABAN explora, também, sobre o potencial brasileiro para a emissão desse tipo de título, a partir da emissão de títulos convencionais que poderiam ser enquadrados na emissão verde. No ano de 2014, por exemplo, 2.8 bilhões de reais dos títulos convencionais emitidos poderiam ser considerados verdes (FEBRABAN, 2016). Comparando com outros países emergentes, o Brasil tem um volume baixo de emissões, como observado na Figura 13.

Figura 13 - Emissões de Títulos Verdes em países emergentes de 2007 a maio/2016 (bilhões de USD)



Fonte: FEBRABAN, 2016, p. 43.

Os principais Títulos Verdes presentes no cenário brasileiro são o CRA Verde (LINS, 2020), as debêntures verdes (ROCHA, 2019) e os “green bonds”, títulos de dívida privados oferecidos por empresas brasileiras como Suzano e Klabin (ambas no setor de papel e celulose) no mercado externo (CAPRIOTTI; SCHMID, 2017). Ainda não há histórico de emissão no Brasil de uma LCA Verde, mas isto seria possível através de

lastro em empréstimos dados a empresas com projetos considerados verdes pelas metodologias já citadas.

Estes títulos encontram demanda na carteira do investidor consciente, disposto a colocar o seu dinheiro em iniciativas que tragam consequências positivas não só em termos financeiros. O investidor pode, então, acessar o mercado de capitais diretamente ou utilizar um fundo como intermediário. São cada vez mais comuns os fundos denominados ESG (da sigla *Environmental and Social Governance*), cujos recursos são gerenciados por meio de investimentos em ativos considerados sustentáveis, como os Títulos Verdes ou ações de empresas comprometidas com as causas sociais e ambientais, seguindo determinados critérios (FERNANDES; LINHARES, 2018; FARBER, 2018). Esta modalidade de aplicação de recursos financeiros também pode ser denominada “Investimento Socialmente Responsável” (OLMEDO; TORRES; IZQUIERDO, 2010). Halbritter e Dorfleiner (2015) alertam, com base em estudos econométricos, que não há motivos para o investidor esperar retornos financeiros significativamente maiores neste tipo de investimento, como tentam promover alguns gestores de fundos e assessores de investimento.

2.2.3 Condição do trabalho no agronegócio brasileiro

Para conectar o agronegócio à sustentabilidade social do trabalho, discutida na seção anterior, é necessário obter uma compreensão da condição atual do trabalhador neste setor produtivo. Primeiramente, relembrando o conceito de Triple-Bottom Line apresentado por Elkington (1997), devemos analisar a sustentabilidade através das três dimensões: social, econômica e ambiental. O trabalho (no agronegócio) está inserido no pilar social, sendo uma das esferas internas da sustentabilidade social em uma organização.

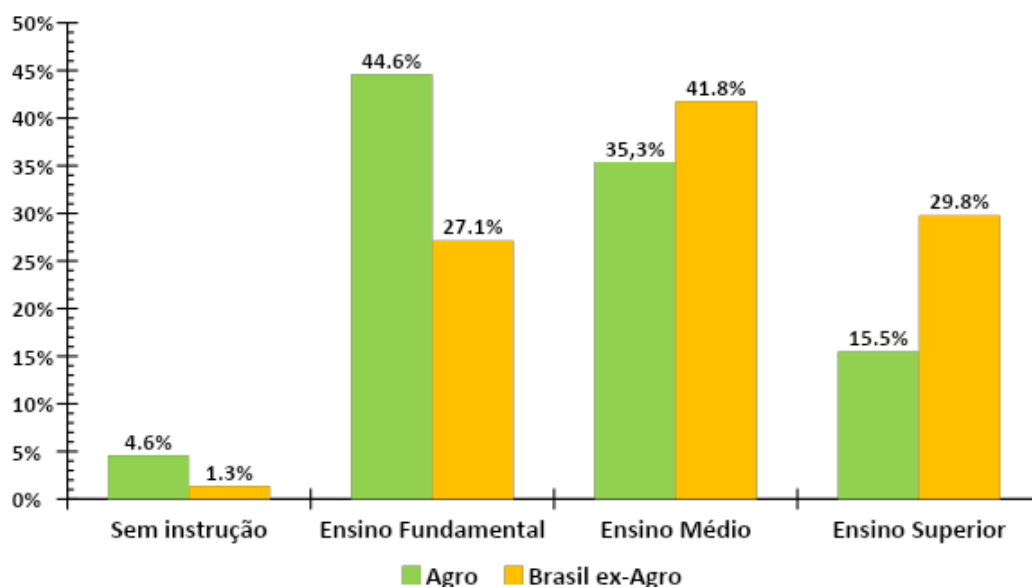
De acordo com a explicação encontrada na literatura dos autores Chambers e Conway (1992), a sustentabilidade social de determinado meio de produção é definida pela sua capacidade de enfrentar choques e testes de estresse, mantendo sua continuidade e capacidade de melhora. Em outras palavras, os autores escrevem que se trata da capacidade do sistema de aguentar as pressões externas. Ao mesmo tempo, a sustentabilidade ambiental retrata a influência deste mesmo sistema nos meios que o cercam.

Ainda nos dias de hoje, é possível perceber grande foco nos fatores ambientais, tanto por parte do consumidor geral quanto da mídia. São levados em conta, principalmente, aspectos como o desmatamento, a pegada de carbono e a eficiência energética, mostrando uma defasagem do aspecto social da sustentabilidade (LOURENÇO; CARVALHO, 2013). Em um documento denominado “Sustentabilidade no Agronegócio Brasileiro” (ASSAD; MARTINS; PINTO, 2012), publicado pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e escrito à época da Conferência das Nações Unidas para o

Desenvolvimento Sustentável (Rio+20), é possível observar tal falta de atenção dada aos aspectos sociais da sustentabilidade no agronegócio. São descritas diversas práticas a serem adotadas e metas para o agronegócio se tornar cada vez mais sustentável. Porém, mesmo citando brevemente a necessidade de considerar os impactos para a sociedade, o texto ressalta, na realidade, apenas medidas referentes à sustentabilidade ambiental, no que chama de Desenvolvimento Sustentável e Economia Verde. Trata-se de um reflexo da disparidade atual entre os aspectos de sustentabilidade ambiental e social.

Corroborando essas afirmações, em um estudo publicado pelo CEPEA sobre o mercado de trabalho do agronegócio brasileiro, pode ser verificada a urgência em tornar este meio mais sustentável do ponto de vista social. No final do ano de 2019, 4,6% dos trabalhadores do agronegócio não tinham qualquer grau de escolaridade (sendo o grau mínimo o Ensino Fundamental), enquanto mais 44,6% tinham apenas o Ensino Fundamental. A porcentagem de trabalhadores com o grau mais alto da pesquisa, o Ensino Superior, era de 15,5%. Ao mesmo tempo, as médias do resto do Brasil, excluindo o agronegócio, eram de 1,3% sem nenhum tipo de ensino, 27,1% com grau de Ensino Fundamental e 29,8% no grau mais qualificado. Os dados podem ser melhor visualizados no gráfico contido na figura 14, a seguir.

Figura 14 - Gráfico comparativo entre a escolaridade dos trabalhadores do agronegócio e do resto do Brasil

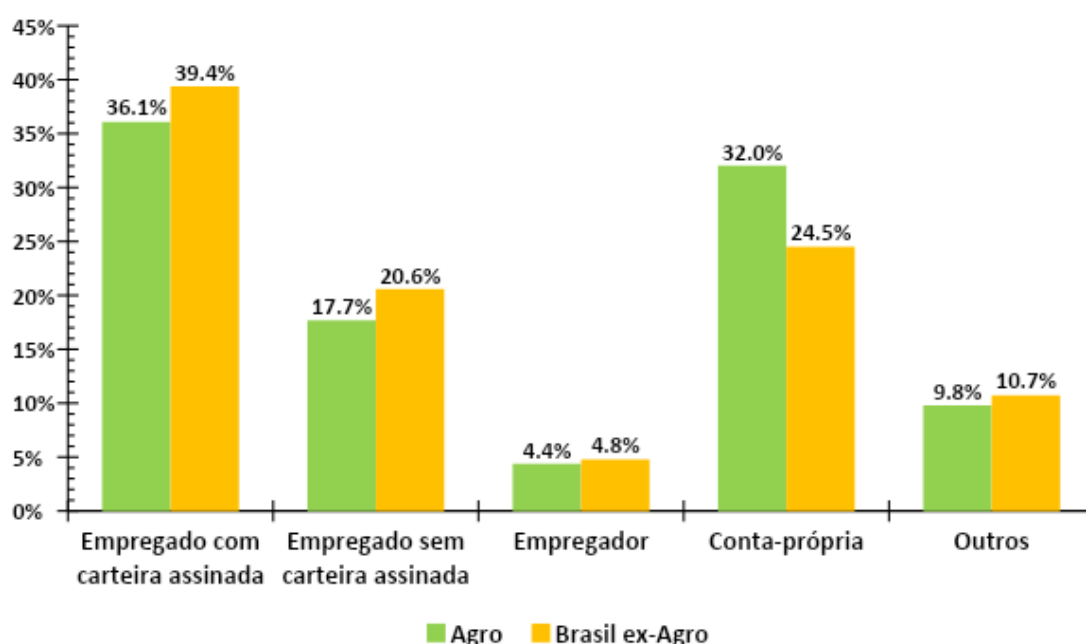


Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo CEPEA ESALQ-USP (2020).

Além do grau de escolaridade, o estudo contabilizou também a posição dos trabalhadores brasileiros. Podemos, então, analisar se há grandes discrepâncias entre os brasileiros que trabalham no agronegócio e o resto do país no que diz respeito à distribuição dos níveis hierárquicos contidas numa cadeia produtiva – empregadores, empregados (com ou sem carteira assinada), trabalhadores por conta própria e outros. Dentro da parcela da população que tira seu sustento do agronegócio, 36% têm carteira

assinada. Isso significa que, de acordo com a Lei nº 5.452, da Consolidação das Leis de Trabalho, possuem direitos como salário mínimo, décimo terceiro salário, férias remuneradas e aposentadoria, dentre tantos outros (CASA CIVIL, 2020a). Enquanto isso, a média de trabalhadores no restante do Brasil é ligeiramente maior, com 39% dos trabalhadores contando com tais direitos. Comparativamente, no agronegócio, são mais trabalhadores por conta-própria e menos empregadores e empregados sem a carteira de trabalho assinada, em comparação com o resto do país. Os números podem ser conferidos de maneira detalhada no gráfico da Figura 15.

Figura 15 - Gráfico comparativo do tipo de posição ocupada por trabalhadores do agronegócio e do resto do Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo CEPEA ESALQ-USP (2020).

Adicionalmente aos dados levantados pelo CEPEA, diversos autores exploram em seus artigos as más condições de trabalho no agronegócio. Existe, no agronegócio, um processo chamado de “dumping social”, onde as organizações exploram trabalhadores de camadas vulneráveis, performando suas atividades em condições insustentáveis do ponto de vista social e ergonômico, a fim de baratear os custos de mão-de-obra na produção (MONTEIRO, 2014; SAAD, 1995; PINTO, 2011). Diversos autores apresentam, em seus artigos, exemplos deste tipo de prática no agronegócio. Vasconcelos, Pignatti e Pignatti (2009) apontam sobre o aumento do número de acidentes de trabalho na indústria frigorífica em áreas de expansão do agronegócio no Mato Grosso. Marin (2010) alerta sobre a presença do trabalho infantil neste setor, concluindo que, isoladamente, as punições dadas para os negócios que usam deste tipo de artifício não são suficientes para gerar conscientização e acabar com o problema. São encontrados, ainda, diversos artigos científicos (além de reportagens jornalísticas) que estudam e escancaram a presença de trabalho análogo à escravidão no agronegócio atual (CANUTO, 2012; SOUZA; CONCEIÇÃO, 2008; SHIMADA et al., 2011; BRUNO, 2019; FABRINI, 2008).

Além disso, há de se considerar, para esta análise, a grande disparidade entre os diversos participantes do agronegócio. Neste sentido, o espaço do agronegócio engloba tanto organizações gigantescas, que empregam milhares de funcionários e que, normalmente, são exportadoras dos seus produtos (por exemplo: JBS, Cutrale, Três Corações, etc.) quanto pequenas produções familiares voltadas para o comércio regional. Por conta das características do agronegócio, Alves (2011) observa que a tendência é que as grandes organizações devam aumentar cada vez mais a disparidade nos níveis de competitividade, quando comparado aos menores produtores, o que tornaria insustentável economicamente a permanência dos menores participantes. Isso ocorre por conta dos altos custos demandados por investimentos em tecnologia e inovação que são, na análise feita pelo autor, os principais fatores envolvidos no aumento da produtividade. Além dos altos investimentos, alcançáveis apenas para os produtores de tamanho considerável, outra vantagem que estes têm sobre seus concorrentes menores é a de melhor acesso ao mercado consumidor, o que afeta positivamente suas receitas e, mais uma vez, sua competitividade. Sendo assim, cada vez mais são aumentadas as disparidades entre os grandes e pequenos produtores, com as áreas pertencentes a estes últimos sendo adquirida pelos maiores participantes do mercado.

Para se ter uma dimensão da contribuição da agricultura familiar do Brasil, Hoffmann (2015) estima, a partir de dados do Censo Agrícola de 2006, que o valor financeiro da produção de alimentos provenientes da agricultura familiar tenha sido, no ano de 2009, de menos de um quarto do total das despesas das famílias brasileiras com alimentos.

Observando o trabalho nas grandes produtoras, observa-se, de maneira geral, uma organização do trabalho com características tayloristas (BONILLA; RIBAS, 2011). Frederick Taylor (1911), em sua obra *Princípios da Administração Científica*, propõe a racionalização do trabalho, promovendo a maneira mais eficiente de divisão de tarefas e consequente maximização da produtividade do trabalhador e da indústria. Para isso, o autor sugere altos graus de planejamento, supervisão, disciplina e singularização das funções dos trabalhadores.

Braverman (1984) define, em sua análise crítica sobre o real significado do taylorismo, que a “dissociação do trabalho das habilidades dos trabalhadores” é um dos princípios dessa maneira de organização do trabalho, atribuindo à gestão que decida como maximizar a produtividade. Desse modo, o autor explica que se o trabalho deixa de ser humano, equiparando a atividade realizada ao trabalho animal, onde o trabalhador não tem a própria concepção do que está sendo feito, restando a ele apenas que execute a tarefa prescrita (em outras palavras, separam-se os aspectos físicos e mentais do sujeito que trabalha).

Estas características, propostas por Taylor no início do século XX e criticadas por Braverman (1984), analisadas sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho, já estudada no presente trabalho, vão contra os princípios de protagonismo e emancipação do trabalhador. Dessa maneira, avalia-se que o trabalho nos grandes produtores agrícolas é, de maneira generalizada, insustentável. Em contraponto, é possível observar maiores

traços de um trabalho sustentável e que tenha sentido em uma agricultura familiar, onde os trabalhadores (de maneira geral) têm autonomia, possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional e não tem de se alienar no ambiente de trabalho, podendo, em muitos casos, estudar e prescrever as próprias tarefas.

Concluindo, a combinação da análise quantitativa dos dados do CEPEA e as evidências qualitativas encontradas na literatura científica são provas de que há muito espaço para melhora no aspecto social do trabalho no agronegócio. Para melhor aproveitar o potencial dos trabalhadores rurais brasileiros, porém, é preciso que seja formada uma nova cultura na sociedade como um todo, envolvendo, de maneira conjunta, os próprios trabalhadores, as organizações detentoras dos meios de produção, os consumidores dos produtos do agronegócio e os financiadores (e investidores) dessa indústria.

2.2.4 Comportamento do consumidor/investidor e a importância do marketing para a conscientização

Vilela e Macedo (2000) ressaltam, em seu artigo sobre o fluxo de poder no agronegócio, a importância e influência do comportamento do consumidor no funcionamento da cadeia como um todo. Os autores explicam que, mesmo com o aumento da influência dos distribuidores no agronegócio, a decisão final a respeito do que será ou não comprado é sempre do consumidor final e, portanto, este é quem possibilita ou não a viabilidade financeira do produtor agrícola. Exemplificam, ainda, as mudanças de diversos aspectos do agronegócio, decorrentes da alteração de fatores relacionados ao consumidor e à vida em sociedade.

“As alterações nos hábitos alimentares, gostos e preferências dos consumidores, no estilo de vida e a valorização do trabalho da mulher foram fenômenos sociais que produziram forte impacto no agronegócio, abrindo espaço para ampla recomposição do portfólio dos produtos. A diferenciação por meio dos aspectos qualitativos, a busca de conveniência, a valorização da saúde, da vitalidade e da individualidade e, mais recentemente, a valorização do comércio ético das mercadorias, foram aspectos de natureza social que também tiveram influência decisiva nos movimentos da reestruturação do sistema agroalimentar.” (VILELA; MACEDO, 2000, p. 90)

Nos últimos anos, estão sendo observadas novas tendências no setor agroalimentar: os consumidores dão mais valor, agora, a aspectos socioambientais como embalagens recicláveis, menor uso de defensivos agrícolas e o bem-estar dos animais (ZYLBERSTAJN; NEVES, 2000). Como visto anteriormente, o aspecto ambiental vem sendo priorizado em políticas de sustentabilidade, o que, consequentemente, gera impactos nas decisões do consumidor.

Nesse sentido, é importante que qualquer empresa pertencente ao sistema produtivo conheça a fundo os comportamentos do seu consumidor (seja ele intermediário ou final)

algo de extrema complexidade. Com isso delimitado, a empresa deve então compreender suas próprias capacidades de atender às necessidades do público consumidor. A incapacidade de reconhecimento das próprias virtudes e fraquezas traz consequências extremamente negativas para uma empresa (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 1998).

As companhias produtoras devem, então, fazer uma análise da perspectiva do valor de determinado produto, sob o ponto de vista do cliente. Para Ikeda e Veludo (2005), o valor envolve percepções e escolhas do consumidor, não sendo originado unicamente do aspecto econômico (monetário) que envolve a compra e venda deste produto. Os valores de determinado bem, para determinado consumidor, são influenciados por fatores sociais, culturais e pessoais, como motivação, percepção, emoções, memórias e aprendizagem (KELLER; KOTLER, 2006). Os autores afirmam, ainda, sobre a necessidade de uma companhia criar uma conexão com sua clientela, por meio da maximização do valor percebido pelo cliente, garantindo satisfação e o cultivo de um relacionamento comercial de longo prazo. Aqui, está enquadrado mais uma vez o conceito já discutido de racionalidades (BOLIS; MORIOKA; SZNELWAR, 2017), onde o contexto no qual um indivíduo está inserido influencia no seu processo decisório e que, portanto, é necessário que se influenciem tais racionalidades de maneira a produzir o efeito desejado na decisão do consumidor, tornando-a mais sustentável.

O consumidor vem, cada vez mais, praticando o chamado “consumo sustentável” (BEDANTE, 2004). Os consumidores preocupados com questões que vão além da satisfação própria foram primitivamente denominados por Cunningham e Anderson (1972) de “socialmente conscientes”. O que, então, define tais consumidores? Para Jackson (2005), não há uma definição única. Consumir de maneira mais eficiente, mais responsável ou em quantidade reduzida poderiam ser opções para distinguir essa nova tendência comportamental. O consenso acadêmico, nesse contexto, é de que a maneira mais eficaz de definir o consumo sustentável seja através dos produtos consumidos (CÂNDIDO, OLIVEIRA, 2010), ou seja, por meio de preferência do mercado consumidor por produtos que tenham sido produzidos de maneira a otimizar o uso dos recursos e seguindo as melhores práticas no que se refere à sustentabilidade, seja ela ambiental, social ou econômica.

Em pesquisa realizada pelo Instituto Akatu, no ano de 2019, foram levantados diversos dados a respeito do consumidor brasileiro, no que diz respeito à sustentabilidade dos produtos consumidos e a influência desse aspecto em suas decisões. Na primeira etapa, o público foi dividido em três categorias: 41% dos brasileiros estão entre os “práticos”, que dão mais valor aos critérios próprios de satisfação, como performance e preço, 32% estão na categoria “aspirantes”, que são categorizados como materialistas, porém conscientes do impacto, buscando marcas que atendam a seus valores sociais e ambientais e 27% entre os “defensores”, que dão grande prioridade para produtos ambiental e socialmente sustentáveis, além de ter menor nível de consumo em geral. Os resultados brasileiros podem ser considerados melhores, do ponto de vista da sustentabilidade, do que a média dos outros 24 países na qual a mesma pesquisa foi

realizada. Nesses países, 45% da população tem o menor grau de preocupação com os valores sociais e ambientais dos produtos consumidos, sendo enquadrados como “práticos”.

Na mesma pesquisa, 68% dos brasileiros acreditam que o mundo não está indo na direção certa, enquanto 92% acreditam que a tecnologia pode nos ajudar a criar um futuro melhor. 8 em cada 10 entrevistados têm algum grau de desejo de diminuir o impacto gerado no meio ambiente, 65% apoiam empresas que “falam de problemas socioambientais” e 54% estão dispostos a pagar mais por marcas que melhoram a sociedade e o ambiente. Além disso, 45% da amostra afirma comprar de marcas socioambientalmente responsáveis na maior parte do tempo, com mais 37% afirmando fazer isso “às vezes”.

Todos esses números reafirmam aquilo que vinha sendo encontrado na literatura: há uma tendência do consumidor de procurar por itens sustentáveis socioambientalmente, com mudanças de maior ou menor grau no seu padrão de consumo. Mesmo assim, é importante ter em mente, também, que a pesquisa do Instituto Akatu é realizada com uma amostra razoavelmente pequena (1.000 participantes) e que não se compromete a refletir a segmentação de classe social e por nível educacional. O Instituto afirma, ainda, que o público pesquisado tende a ser altamente relevante, uma vez que tem “poder de compra, potencial de articulação e por ser formador de opinião”.

Como contraponto a tantos números positivos em relação à consciência do consumidor brasileiro, Abreu et al. (2009) concluem, através de pesquisa, que existe uma diferença significativa entre o desempenho em quesitos de sustentabilidade e a percepção do público consumidor. Nesse estudo, especificamente, foram consideradas as empresas pertencentes ao ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial), que reúne as empresas que se destacam pela responsabilidade ambiental e social em suas atividades. Complementarmente à pesquisa citada anteriormente, do Instituto Akatu, uma parcela de 71% dos entrevistados nesta pesquisa respondeu positivamente quando perguntada se pagaria mais por um produto de uma empresa socioambientalmente sustentável.

Ainda na pesquisa realizada por Abreu et al, de 2009, grande parte (71%) dos entrevistados nem conheciam o índice em questão, e mesmo dentre aqueles que trabalhavam em alguma empresa pertencente ao ISE, o número de entrevistados que desconheciam o índice era de 54%. Isso comprova que, ainda que existam boas iniciativas para divulgação e conhecimento das empresas com as melhores práticas em sustentabilidade, o marketing relacionado a esse aspecto ainda deixa a desejar, falhando em atingir o público disposto a consumir conscientemente (mesmo que isso envolva pagar mais), que continua ignorante a respeito das características que afirma valorizar.

O ISE tem, como principais fundamentos: “i) Transparência; ii) Diálogo com as partes interessadas e a sociedade; iii) Aperfeiçoamento contínuo do escopo e do processo e; iv) Autonomia financeira, metodológica e decisória” (ISE B3, 2020). A carteira vigente para o ano de 2020 é formada por 30 companhias, dos mais diversos setores econômicos. Além disso, todo o processo de formação do Índice é auditado pela KPMG, considerada por

diversos autores como uma das quatro auditorias mais conceituadas do mundo, integrando, assim o grupo conhecido popularmente como “Big Four” (RAMIREZ, 2012; ZHAORUI, 2011; SIMUNIC; BIDDLE, 2019; LI, 2020). Por fim, é importante ressaltar a relação direta entre o ISE e algumas das diretrizes e instituições revisadas na seção de Sustentabilidade Corporativa deste texto: o questionário a ser respondido pelas empresas é, segundo Brunoro (2013), inspirado no TBL (ELKINGTON, 1997), no GRI (GRI, 2020) e na ISO 26000 (ISO, 2010), assim como alguns outros critérios. Os questionários das empresas selecionadas são publicados, seguindo o princípio de transparência proposto (ISE B3, 2020).

Todos os resultados citados demonstram a tendência de que o consumidor vem se conscientizando (ainda que não no ritmo desejado) e que passam a, cada vez mais, levar em conta os aspectos intangíveis no momento de atribuição de valor a um produto. Essa mudança de paradigma é bem definida por McKibben (2007), que introduz sua obra “Deep economy: The wealth of communities and the durable future” explicando sobre o distanciamento entre “mais” e “melhor”. As duas possibilidades, após caminharem juntas por séculos, passam a se afastar na medida em que produzir, consumir e ter mais não necessariamente são os meios de maximização do bem-estar (felicidade, satisfação) de um indivíduo, de uma organização ou da sociedade como um todo. A proposta dada pelo autor é de que, como sociedade, a humanidade pare de priorizar a eficiência e a produtividade a quaisquer custos, dando importância também para outras metas, como a sustentabilidade da vida humana no planeta.

Traçando o paralelo do consumo com o mercado de financeiro e de capitais, seria possível inferir que as pesquisas que apontam que consumidores estão dispostos a gastar mais por produtos sustentáveis estariam dispostos a ter menor retorno financeiro em seus investimentos, caso estes estivessem ligados a projetos e empresas sustentáveis. Este tipo de investimento, já analisado neste trabalho (na seção 2.2.2, Financiamento do Agronegócio), poderia envolver, por exemplo, os Títulos Verdes, Títulos Sociais ou os fundos ESG.

Para que essa mudança de atitude seja vista na prática, falta, então, que seja feita a correta divulgação deste tipo de instrumento, como observado em Abreu et al. (2009). Nesse ponto, percebe-se a contribuição positiva que o marketing, seja de produtos agrícolas ou financeiros, pode ter para a aceleração do ritmo de quebra dos paradigmas atuais, que privilegiam sempre o maior nível de consumo e retorno financeiro possíveis, em detrimento de um modelo sustentável. Lee (2008) explora a influência do marketing nas decisões de consumo da geração mais jovem, enquanto Rettie, Burchell e Barnham (2014) apontam um método de uso do marketing como ferramenta para normalizar as práticas sustentáveis dos consumidores. São introduzidos, então, os conceitos de “marketing verde” e “marketing social”.

Polonsky (1994) define o “marketing verde” como mais do que apenas promoção e divulgação de produtos com características sustentáveis. Esta modalidade do marketing, então, é definida como o estudo da influência positiva e negativa das atividades de

marketing sobre questões ambientais e tem como objetivo facilitar negociações que satisfaçam os desejos humanos, com o menor impacto negativo sobre o meio ambiente. Mais uma vez, é possível observar a prevalência do meio-ambiente nas questões de sustentabilidade, em detrimento do aspecto social. Mais recentemente, porém, alguns autores passaram a englobar o aspecto social no conceito de marketing verde: Dalmoro, Venturini e Pereira (2008) analisam também os aspectos sociais em seus estudos sobre o marketing verde e seu impacto no consumo. Punitha e Rasdi (2013) seguem o mesmo caminho, conectando ainda os conceitos de marketing verde (em seus aspectos social e ambiental) e a Corporate Social Responsibility.

Outros autores preferem, porém, separar os conceitos de “marketing verde” (que nesse caso é exclusivamente voltado para aspectos ambientais) de “marketing social”. Andreasen (2006) define o marketing social no século XXI como uma ferramenta para mudança voluntária do comportamento de indivíduos de uma sociedade, através do entendimento das motivações e estímulos que levariam uma pessoa a alterar tal comportamento. Adicionalmente, Schneider e Luce (2014) refletem a respeito da falta de padronização para o termo, assim como acontece com a responsabilidade corporativa e o desenvolvimento sustentável, conceitos já explorados anteriormente. Os autores concluem, também, que há grande espaço para crescimento do marketing social, através do aprimoramento do conceito e de maior número de aplicações e estudos práticos desenvolvidos.

Por fim, é perceptível a necessidade de investimentos em marketing e divulgação de boas práticas no ambiente da sustentabilidade, gerando, portanto, maior conscientização no consumidor e investidor, que impulsionarão, assim, mudanças em toda a cadeia do agronegócio.

3 METODOLOGIA

A metodologia proposta e utilizada para resolução do problema levantado envolve, primeiramente, a compreensão de diversos fatores relacionados ao tema da sustentabilidade social, todos analisados de maneira detalhada durante o capítulo 2, de Revisão Bibliográfica. Com todo o referencial teórico devidamente apresentado e revisado, a definição do problema é reexaminada, de forma a garantir que esteja coerente com aquilo que foi aprendido durante a revisão da literatura científica do tema em questão.

A partir do momento em que se tem o problema devidamente definido e com a base teórica já citada, torna-se possível suscitar possíveis soluções para o problema proposto. A composição dessas alternativas propostas é feita de maneira qualitativa, a partir da junção da teoria vista na revisão bibliográfica, todos os aprendizados das diversas disciplinas do curso de graduação, na área de Engenharia de Produção, os conhecimentos práticos a respeito do mercado de capitais e financeiro aprendidos durante o estágio realizado no Banco X, incluindo o aprendizado obtido por meio de conversas com a equipe de Corporate Social Responsibility desta instituição, focadas na execução do presente trabalho, além do acompanhamento das últimas notícias a respeito do tema, através de referências na mídia especializada, como o Valor Econômico, a Bloomberg e a Reuters.

Cada uma das alternativas é, então, descrita de maneira detalhada, analisando criticamente seus fatores positivos e negativos, bem como sua viabilidade econômica (afinal, trata-se de um banco, que precisa ter suas margens de lucro), a complexidade esperada na implementação dessa alternativa e os resultados previstos, de acordo com a junção dos diversos conhecimentos, descritos anteriormente. Para o estudo em questão, foram propostas cinco alternativas, que pela característica do negócio bancário e do tema da sustentabilidade social, tem caráter não excludente, sendo muitas vezes complementares entre si.

Tendo as alternativas em mãos, é feita uma análise comparativa, com o método quantitativo multicriterial de matriz de decisão, descrito em Costa e Belderrain (2009). Nesta matriz serão definidos e detalhados os critérios considerados relevantes, bem como o fator multiplicador, demonstrando a importância relativa de cada um desses critérios em relação a seus pares.

É importante ressaltar, porém, que para o caso deste trabalho, trata-se de uma adaptação, por conta das características complementares dentre as alternativas. Por isso, a matriz de decisão adaptada torna-se, na verdade, uma matriz de priorização, que compara as diferentes alternativas propostas sob a luz de critérios considerados relevantes para conhecimento de quem toma a decisão pela implementação de tais projetos. A partir dessa matriz, então, será possível fazer uma análise comparativa das alternativas propostas, seja individualmente em cada um dos critérios ou sob a nota final, ponderada pelo peso dado a cada um dos fatores.

Não será apresentada, então, uma solução definitiva para o problema, mas sim o conjunto de propostas. Isso ocorre pela subjetividade do tema de maneira geral, sendo impossível gerar medidas quantitativas de maneira satisfatoriamente precisa em vários dos critérios que englobam o assunto. Assim, em cada contexto, para cada instituição financeira, para cada organização do agronegócio, existirá uma proposta (ou um conjunto de propostas) ideal, que nem sempre será coincidente. O conjunto de propostas apresentado é específico para o estudo de caso do Banco X, e pode sim ser transferido para outros agentes do mercado, levando-se em conta as especificidades de cada contexto.

A aplicação da metodologia, em linha com os aprendizados obtidos no curso de Bacharelado em Engenharia de Produção, tem como objetivo, então, o fornecimento de uma base de alternativas, a serem possivelmente utilizadas como referência inicial, em um assunto de tanta complexidade e tão baixo nível de aprofundamento da sociedade atual como é a sustentabilidade social do trabalho (seja ela no agronegócio, como neste trabalho, ou não).

Ao fim da especificação de cada uma das alternativas, todas serão devidamente validadas com as áreas relevantes para sua implementação, no caso específico do Banco X. Assim, partindo das opiniões e sugestões de profissionais experientes no mercado financeiro, das áreas de Tesouraria, CSR e Comercial, torna-se possível sair do campo teórico do presente trabalho, buscando uma aplicação prática para todo o estudo e propostas de solução apresentadas.

4 PROPOSTAS E RESULTADOS

Seguindo a metodologia proposta, serão sugeridas, neste capítulo, algumas maneiras de enfrentar o problema proposto. Recapitulando de maneira breve, o problema a ser enfrentado é de como considerar os aspectos sociais dos clientes nos processos de decisão relacionados ao financiamento e oferecimento de outros serviços financeiros para clientes do agronegócio. Dentro deste problema, ainda, será dado enfoque para as questões referentes ao trabalhador das empresas clientes do banco, observando suas condições de trabalho sob a luz dos conceitos de ergonomia (tanto física quanto cognitiva).

Então, essas soluções serão comparadas através de uma matriz quantitativa de notas, levando em conta os aspectos mais relevantes para o processo de decisão. Para o tema em questão, é importante ter em mente que, na grande maioria dos casos, as alternativas propostas não serão excludentes, e sim complementares. Por fim, as alternativas, os critérios e as notas dadas serão apresentados, validados e criticadas por profissionais envolvidos no processo decisório de implementação de projetos deste tipo no Banco X, onde o trabalho foi realizado.

4.1 Propostas de solução para o problema

A primeira parte do capítulo consiste em uma compilação de diversas propostas de solução para resolver ou minimizar o problema proposto. Essas alternativas foram levantadas a partir de pesquisas sobre tendências do mercado financeiro dentro do tema proposto, conhecimento adquirido no estágio, estudo da política socioambiental do banco onde foi realizado este estágio e conversas com a equipe de CSR da instituição. O conhecimento prático adquirido, então, é somado a todo o referencial teórico pesquisado no capítulo 2 - de revisão bibliográfica - gerando, assim, uma análise crítica das soluções propostas, observando suas vantagens e desvantagens específicas, bem como o enquadramento no escopo do problema proposto. As cinco alternativas levantadas estão descritas a seguir.

4.1.1 Redução do spread bancário para clientes com “score” positivo em CSR

Um método simples e eficaz de incentivar aos clientes que adotem melhores práticas em sustentabilidade social é por meio de estímulos financeiros. O conceito envolve o oferecimento de taxas menores de crédito para o cliente com boas notas nos critérios de CSR.

A taxa oferecida, no sistema financeiro atual, é calculada a partir do custo de funding (taxa na qual o banco capta recursos) somado a uma taxa chamada de “spread bancário”.

O spread engloba os custos administrativos da instituição financeira, impostos diretos e indiretos, probabilidade de inadimplência do tomador (risco de crédito), taxas do Fundo Garantidor de Crédito e a margem líquida do banco (que será, de maneira grosseira, o lucro) (OREIRO et al., 2006). A proposta, então, seria de retirar uma pequena parte do spread cobrado, especificamente da parcela da margem, a única variável, do ponto de vista do negócio. Algo como 1 ou 2 pontos-base de redução na margem pode ser viabilizado economicamente, principalmente considerando que esse desconto seria dado a uma parcela relativamente pequena de clientes. Do ponto de vista do cliente, por mais que o desconto financeiro possa não parecer significativo, o fator psicológico da premiação por tomar medidas acima daquelas exigidas por lei no aspecto da sustentabilidade social poderia ser relevante, gerando uma sensação de reconhecimento e recompensa. Na tabela contida na Figura X, podemos observar uma simulação dos juros pagos com e sem os descontos de 1 e 2 pontos-base (cada ponto-base é igual a 0.01%). As taxas de juros para cada um dos prazos simulados (curva de juros, ou, de maneira mais formal, Estrutura de Taxa a Termo de Juros) utilizada para esta simulação foi obtida através de dados retirados do Broadcast, com base no fechamento do mercado de juros do dia 23 de outubro de 2020, sistema de informações de mercado da Agência Estado (BROADCAST, 2020).

Figura 16 - Cálculo da diferença de juros pagos pelo cliente num empréstimo de 1 milhão de reais, com e sem os incentivos propostos

Montante (BRL)		1,000,000.00				
Prazo	Taxa Pré (a.a.)	Juros Pré	Juros Pré - 1bp	$\Delta = -1 \text{ bp}$	Juros Pré - 2bp	$\Delta = -2 \text{ bp}$
1 ano	3.18%	31,800.00	31,700.00	100.00	31,600.00	200.00
3 anos	5.77%	183,279.97	182,944.38	335.59	182,608.86	671.11
5 anos	6.96%	399,932.10	399,277.80	654.30	398,623.75	1,308.35
10 anos	8.23%	1,205,345.23	1,203,308.43	2,036.80	1,201,273.32	4,071.91

Fonte: elaborada pelo autor, com dados de juros retirados da plataforma Broadcast, fechamento do dia 23/10/2020.

Nesta tabela, é possível observar que, para um empréstimo de 1 milhão de reais, uma diferença de 1 ponto-base na taxa geraria uma diferença de 100 reais em um ano e 2.036,80 reais em 10 anos. Essas diferenças, como já apontado anteriormente, podem ser consideradas mínimas, analisando o tamanho das receitas anuais do banco e da média de seus clientes, levando mais em conta o simbolismo de uma premiação por boas práticas do que o incentivo financeiro por si só.

A maior dificuldade desse sistema de incentivo, porém, se encontra no “score” de CSR, ou nota, dado para um determinado cliente. No modelo atual, é atribuída uma nota, representando os diversos quesitos de sustentabilidade percebidos pelo banco em seu cliente. Esta nota é, porém, baseada na ausência de questões negativas, em oposição ao modelo proposto de premiação por impactos positivos gerados. Uma evidência de que um produtor usa trabalho escravo, por exemplo, impediria que este operasse qualquer produto

com o banco. No entanto, se um outro cliente apresenta excelentes práticas na sustentabilidade, oferecendo boas condições de trabalho para camadas vulneráveis, com oportunidades de educação e apoio para as comunidades, este cliente não tem vantagens por isso, estando em pé de igualdade com a um cliente que não tenha pontos negativos, mas que também não apresente práticas positivas além do exigido pela regulamentação.

A criação desse “score” positivo também traz dificuldades. Primeiramente, é de alta complexidade o processo de pontuação de maneira quantitativa de medidas de sustentabilidade social, muitas vezes subjetivas (ou qualitativas). Além disso, é difícil verificar e controlar a adesão das práticas apresentadas pelos clientes, especialmente com o passar do tempo. Por fim, existe sempre uma preocupação constante nas instituições financeiras de que o dinheiro que empresta esteja sendo usado para fins não condizentes com a missão do banco (como desmatamento, organizações que praticam “dumping social”, entre outros). Isso ocorre por conta da impossibilidade de “carimbar” o dinheiro que veio de um empréstimo, garantindo seu uso apenas em atividades pré-aprovadas. Em outras palavras, o cliente pode tomar um empréstimo afirmando que pretende criar novas práticas de sustentabilidade, mas, ao mesmo tempo, pode estar construindo uma fábrica que prejudica comunidades próximas; não há nenhuma metodologia prática que garanta que o dinheiro emprestado pelo banco esteja sendo usado apenas no primeiro projeto, com outros fundos sendo usados no segundo. Vale mencionar, também, que há, de maneira geral, entraves para que o banco tenha acesso às reais condições de trabalho ou medidas de sustentabilidade de determinada organização, o que prejudica a formação do “score” (ou rating) proposto.

Uma possível metodologia para avaliar as práticas dos clientes, especificamente relacionada a seus trabalhadores, foi proposta por Baumgartner e Ebner (2010), conforme visto no Quadro 7 no capítulo de Revisão Bibliográfica, onde os autores categorizam níveis de maturidade da sustentabilidade social interna às organizações. Utilizando esse modelo como base, a área de CSR poderia avaliar as categorias de sustentabilidade social no trabalho dos clientes de maneira mais padronizada e sistemática, ainda que esse método não seja suficiente para eliminar toda a subjetividade do processo, conforme a própria característica do assunto. Para avaliar as questões mais específicas relacionadas ao sentido percebido pelo trabalhador em suas atividades, o Quadro 5, poderia ser utilizado como base para a avaliação quantitativa, fornecendo referências para análise da prosperidade presente na condição de trabalho.

Analisando a base de clientes do Banco X em específico, foi possível estimar que em torno de 4% do volume de empréstimos atual do banco se enquadraria no nível mais alto de sustentabilidade, tornando o “desconto” proposto para esta camada economicamente viável para o banco. Essa viabilidade torna-se ainda mais acentuada quando se leva em conta os benefícios gerados para a imagem do banco quando se dá este tipo de incentivo, a fidelização dos clientes agraciados e a possibilidade de utilizar estes empréstimos como lastro para Títulos Sociais (ou, analogamente, Títulos Verdes), a serem explorados na próxima alternativa proposta.

4.1.2 Busca por melhores condições de captação através de Títulos Sociais

Complementarmente à proposta da redução da margem líquida para clientes com bons parâmetros de sustentabilidade, uma possibilidade para um banco que deseje viabilizar esse incentivo financeiro sem reduzir efetivamente os lucros é de utilizar esses empréstimos como lastros para emissão de algum Título Social (análogo aos Títulos Verdes, já estudados), reduzindo o custo de captação de fundos. Dessa maneira, as receitas que o banco deixaria de receber ao retirar parte da sua margem na taxa repassada ao cliente seriam compensadas por menores custos de captação.

As possibilidades de Títulos Sociais a serem emitidos pela instituição financeira seriam CDBs, LCAs e Letras Financeiras. Todas essas alternativas deveriam, então, ter lastros em empréstimos já feitos pelo banco para projetos comprovadamente sustentáveis no quesito social. Mais uma vez, a principal barreira para a implementação dessa alternativa é a dificuldade de garantir que o dinheiro do empréstimo especificado esteja sendo unicamente aplicado ao projeto em questão. Esses níveis de verificação e garantia, inclusive, são requisitos da FEBRABAN para a emissão de Títulos Sociais ou Verdes no Brasil.

Até o início de outubro do ano de 2020, não há registros no mercado brasileiro desse tipo de títulos para captação, sejam eles sociais ou verdes. Dessa maneira, um banco que perseguisse e conquistasse esse objetivo, superando as barreiras já apresentadas, teria grande reconhecimento no mercado, com ganhos para sua imagem perante clientes e investidores conscientes da importância da sustentabilidade social no agronegócio e no mercado de capitais.

Mesmo sem a presença dos Títulos Sociais no mercado atual, é possível encontrar referências a iniciativas para a emissão desse tipo num futuro próximo. Em 15 de setembro de 2020, o jornal especializado em economia Valor Econômico noticiou que o BNDES pretende emitir LCAs com selo verde, com lastro em seus financiamentos ao Programa de Agricultura de Baixa Emissão de Carbono (ABC), algo que “daria mais peso ao título e ajudaria na imagem do agronegócio e do país” (VALOR ECONÔMICO, 2020). A Sitawi, principal certificadora brasileira para Títulos Verdes ou Sociais, também inclui as LCAs em seu portfólio de possibilidades. Essa empresa dá o Parecer de Segunda Opinião para as empresas interessadas em emissão de Títulos Verdes, uma condição obrigatória segundo os critérios da FEBRABAN (SITAWI, 2018).

Para o caso de CDBs com selo verde ou social, a única referência encontrada é um CDB Verde do Banco Citibank, lançado no ano de 2008, que direcionava parte dos recursos captados para projetos de reflorestamento (MONTEIRO, 2008). É importante ressaltar, no entanto, que as mudanças de regulamentação da FEBRABAN e avanço do mercado de títulos sustentáveis impediriam, nos dias de hoje, que este título específico fosse categorizado como verde. Desse modo, também não há precedentes estabelecidos para servir de referência para uma emissão de um CDB Verde ou Social nos dias de hoje.

Por fim, é importante reforçar que, como visto durante todo o trabalho, a sociedade, a mídia e o mercado de capitais estão focados em critérios ambientais de sustentabilidade, deixando uma lacuna para os aspectos sociais. Por isso, tudo que foi estabelecido nessa alternativa de solução seria transferido da questão “verde” para a questão social. As emissões dos títulos, para esses dois critérios, têm o mesmo “framework” (estrutura) e poderiam ser consideradas equivalentes, alterando apenas o escopo dos projetos considerados para o lastro dos títulos. Por englobarem projetos de sustentabilidade social de modo geral, os Títulos Sociais estão relacionados diretamente à questão das condições de trabalho e, consequentemente, aos aspectos sociais internos às organizações envolvidas.

4.1.3 Incentivo para emissão de Títulos Sociais por parte dos clientes

Uma maneira, potencialmente mais simples, de fazer parte do mercado de Títulos Sociais é incentivando os clientes a emitirem este tipo de dívida. Por meio da equipe de Debt Capital Markets (DCM), o banco pode divulgar e oferecer essa possibilidade para clientes que teriam interesse e capacidade de fazer este tipo de emissão, além de assessorar todo o processo de emissão, incluindo a comunicação com a assessoria certificadora da sustentabilidade do projeto e a distribuição dos títulos no mercado.

Trata-se, de maneira geral, de uma alternativa excelente, tanto para o banco quanto para o cliente. Do lado da instituição financeira, a assessoria para esta modalidade de negócio não apresenta riscos de crédito ou de mercado, gerando uma receita proveniente de uma comissão paga como remuneração pela estruturação da oferta. Além disso, o fato de participar da emissão de títulos relacionados à questão da sustentabilidade gera ganhos de imagem para o banco, que passa a ter sua marca relacionada a este tema tão importante. Para o cliente, a emissão deste tipo de título é uma oportunidade de obter recursos de maneira mais barata, assumindo que, como discutido na revisão bibliográfica, os investidores aceitassem uma redução (mesmo que pequena) das taxas de juros pagas para que houvesse a garantia de estar financiando projetos sustentáveis, tanto no âmbito social quanto no ambiental. Assim como no caso do banco, o cliente tem ainda sua marca ligada a projetos de sustentabilidade, gerando uma divulgação de marketing extremamente positiva para o negócio.

Neste modelo, os produtos a serem emitidos pelos clientes, em parceria com o banco, são as debêntures, no mercado nacional, em reais, e os “bonds”, no mercado internacional e em moeda estrangeira (comumente em Euros ou Dólares Americanos). Então, seriam emitidas “Debêntures Sociais (ou Verdes)” no primeiro caso, e “Social (ou Green) Bonds”, no segundo. Os CRAs Verdes podem ser buscados pelos clientes e um banco poderia até ajudar prestando consultoria nesse tipo de emissão, mas como este título é emitido exclusivamente por securitizadoras, não faz sentido que um banco, ao menos do

porte do Banco X, onde o trabalho foi realizado, sugerisse este tipo de emissão para um de seus clientes.

Atualmente, este mercado é mais difundido no exterior, ainda que haja certa movimentação no Brasil para avançar no assunto. Em junho de 2020, o Governo Federal emitiu um decreto incentivando a emissão de debêntures verdes, por meio da flexibilização dos critérios para a emissão desta modalidade de crédito, assim como a simplificação do processo como um todo (GOVERNO FEDERAL, 2020). Empresas brasileiras de maior porte já usam os green bonds como sistema de acessar o mercado de dívida internacional, levando em conta o apelo da sustentabilidade. A Suzano, gigante brasileira do ramo de papel e celulose, foi a primeira empresa da América Latina a emitir green bonds, no ano de 2016 (REUTERS, 2016). Outras empresas, como as companhias de energia elétrica AES Tietê (AES TIETÊ, 2020) e Taesa (TAESA, 2019), já fizeram emissões das debêntures verdes em território nacional.

No caso dos Social Bonds, porém, não há histórico de emissões por empresas brasileiras até outubro de 2020. No exterior, esta modalidade de emissão já tem um volume considerável, gerando impactos positivos para a sociedade, especialmente no ano de 2020, afetado pela pandemia do Covid-19, que impulsionou este mercado, com volume oito vezes maior do que no ano anterior (REUTERS, 2020). O banco americano Morgan Stanley estima que, apenas no mês de abril de 2020, tenham sido emitidos 32 bilhões de dólares em Social Bonds em todo o planeta (CNBC, 2020). Em outubro deste mesmo ano, a União Europeia anunciou que com sua nova emissão, bateu o recorde de reservas para negócios deste tipo, com 233 bilhões de euros reservados por investidores neste tipo de dívida atrelada a projetos de sustentabilidade social. A emissão final, porém, deve ser de 17 bilhões de euros (BLOOMBERG, 2020).

A desvantagem percebida nesta proposta é uma barreira significativa de entrada neste mercado para produtores de pequeno porte, uma vez que o custo do processo de emissão deste tipo de título é alto o suficiente para torná-lo economicamente viável apenas para dívidas de alto valor. A título de comparação, as emissões de dívidas verdes citadas anteriormente foram de 500 milhões de dólares, no caso da Suzano, 820 milhões de reais da AES Tietê e 500 milhões de reais da Taesa. Este tíquete alto acaba excluindo produtores menores, que continuam, por isso, a acessar os mercados tradicionais de dívida, como os bancos e cooperativas de crédito.

4.1.4 Promoção de eventos conectando clientes interessados em melhores práticas de responsabilidade social

Saindo um pouco das alternativas voltadas unicamente para o mercado de capitais e dos incentivos financeiros (diretos ou indiretos), a quarta proposta envolve a criação de eventos que permitam networking entre os clientes do banco interessados em desenvolver práticas sustentáveis em sua organização (sejam elas ambientais ou sociais).

Como exemplo, poderia ser promovido um evento com palestrantes especialistas em sustentabilidade social no agronegócio, que poderiam até mesmo fazer parte de organizações clientes do banco. Neste tipo de evento, os produtores poderiam compartilhar entre si suas experiências relacionadas ao tema em questão, agregando conhecimento e novas ideias para as partes envolvidas.

Espera-se, então, que a troca de experiências entre organizações de diversas regiões do Brasil, cultivos de diferentes produtos agropecuários, de todos os setores da cadeia produtiva, com tamanhos distintos e graus de maturidade diferentes seja extremamente rica e vantajosa para os participantes. A partir dessa pluralidade, as discussões ganham diversidade e profundidade, difundindo práticas até então desconhecidas ou gerando novas ideias, de maneira coletiva.

É intuitivo que, pela característica do agronegócio, seria difícil e custoso juntar diversos clientes em um só espaço físico. Mas, sabemos também que a pandemia do coronavírus trouxe grande difusão do meio digital para este tipo de evento. Desse modo, seria possível reunir agricultores de diversas partes do Brasil, todos interessados em compartilhar e aprender sobre práticas implementadas por outros produtores. Cria-se, então, uma comunidade de organizações se ajudando de maneira mútua, ajudando o ambiente de sustentabilidade social no agronegócio.

Por mais simples que possam parecer à primeira vista, estes eventos podem oferecer grande valor para os clientes, que passam a ver o banco não só como um agente do mercado de capitais, mas também como uma entidade interessada no crescimento sustentável do agronegócio e das organizações participantes da cadeia. Além dessa difusão das ideias relacionadas à sustentabilidade, a simples conexão entre diversas partes envolvidas no negócio gera valor, possibilitando a criação de novas parcerias comerciais e soluções para as organizações envolvidas.

No caso específico do Banco X, onde o trabalho foi desenvolvido, isso vai ao encontro com a missão do banco, fundado inicialmente como uma cooperativa agrícola que tinha como objetivo o desenvolvimento coletivo das organizações participantes. Este Banco, até hoje, afirma que tem como objetivos a proximidade com seus clientes e a contribuição na resolução dos problemas de sustentabilidade enfrentados no agronegócio em todo o planeta.

4.1.5 Metas relacionadas à sustentabilidade social para os funcionários do banco

A quinta e última proposta levantada para solução do problema não envolve (ao menos diretamente) os clientes. Esta alternativa consiste na criação de metas específicas para os funcionários do banco, relacionadas a critérios de sustentabilidade social. As

metas fazem sentido e seriam implementadas, especialmente para as áreas comerciais, que centralizam a gestão do relacionamento dos clientes com o banco.

As metas dadas para os gerentes comerciais podem envolver, por exemplo: volume de novos negócios em projetos sustentáveis, melhora do “score” de CSR (discutido na primeira alternativa de resolução) médio da carteira de clientes ou medidas de satisfação dos clientes em relação ao suporte do banco (e do gerente de relacionamento) nos temas relacionados à sustentabilidade. No modelo de negócios atual do Banco X, as metas poderiam ser distribuídas individualmente por gerente e coletivamente por agências.

O cumprimento dessas metas, por sua vez, poderia gerar retornos financeiros, ainda que esse não deva ser o principal fator motivador. Como vimos durante a revisão bibliográfica, os incentivos financeiros podem motivar o colaborador no primeiro momento, mas apenas o retorno financeiro não é sustentável a longo prazo. Para contornar este problema, é preciso criar em todo o banco uma cultura de sustentabilidade social, onde os funcionários passem a ver o propósito e, conseqüentemente, sintam o ímpeto de realizar as metas propostas e sentimento de satisfação ao conseguirem atingi-las ou ultrapassá-las.

Essa cultura de sustentabilidade é criada através de divulgação e educação a respeito das iniciativas, seus impactos nas comunidades e foco nas pessoas beneficiadas. Além disso, é importante que haja liderança por exemplo por parte da alta administração, deixando claro aos funcionários que iniciativas sustentáveis são valorizadas pela organização.

A criação de metas relacionadas à sustentabilidade não gera valor para o cliente, sendo essa a principal desvantagem percebida em um primeiro momento. Outra desvantagem está nos incentivos financeiros, que podem gerar uma cultura contra produtiva, se mal administrada em médio e longo prazo. Como vantagens, a facilidade e rapidez de implantação, o baixo custo financeiro e conseqüente viabilidade econômica e a oportunidade de criação de uma cultura de sustentabilidade social para todos os funcionários do banco.

4.1.6 Quadro-resumo das vantagens e desvantagens de cada uma das propostas de solução

Quadro 10 - Quadro-resumo das vantagens e desvantagens de cada uma das propostas de solução

Propostas	Vantagens	Desvantagens
a) Redução do spread bancário para clientes com "score" positivo em CSR	<ul style="list-style-type: none"> - sentimento do cliente de "ser reconhecido" - incentivo para implantação de novas medidas por clientes que queiram ter o incentivo - geração de lastro para futura emissão de Títulos Sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - redução das margens líquidas - dificuldade de implementação e controle eficaz do score positivo - dificuldade de controlar que o dinheiro do banco esteja sendo realmente usado para o que foi proposto inicialmente
b) Busca por melhores condições de captação através de Títulos Sociais	<ul style="list-style-type: none"> - pioneirismo no mercado de Títulos Sociais para financiamento de fundos bancários - ganho de reconhecimento da marca e associação com o tema da sustentabilidade - melhores taxas de captação (desconsiderando, inicialmente, os custos de emissão) 	<ul style="list-style-type: none"> - não há precedentes de captação de fundos bancários por meio de Títulos Sociais, dificultando o processo - dificuldade de comprovar que os empréstimos utilizados como lastro estejam sendo exclusivamente nos projetos sustentáveis
c) Incentivo para emissão de Títulos Sociais por parte dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> - geração de receitas sem riscos de crédito ou de mercado (comissões de assessoria) - possibilitar ao cliente pioneirismo no mercado de Títulos Sociais no Brasil - fortalecimento do relacionamento com o cliente, possibilitando que tome empréstimos a taxas potencialmente menores 	<ul style="list-style-type: none"> - custos de emissão relativamente altos, impossibilitando entrada de organizações de pequeno porte neste mercado - mercado não consolidado no Brasil, gerando determinado grau de risco e incerteza
d) Promoção de eventos conectando clientes interessados em melhores práticas de responsabilidade social	<ul style="list-style-type: none"> - ampliação do relacionamento com os clientes - baixo custo e baixa complexidade para implementação - geração de valor para os clientes - de encontro aos valores do Banco X, onde o trabalho foi proposto 	<ul style="list-style-type: none"> - não gera receitas diretas para o banco - modelo não testado, possibilidade de baixa adesão ou grau de engajamento dos participantes
e) Metas relacionadas à sustentabilidade social para os funcionários do banco	<ul style="list-style-type: none"> - incentivo aos funcionários que avaliem a sustentabilidade da atividade do cliente e que sejam mais rigorosos com esses critérios - oportunidade de consolidação de uma cultura interna para responsabilidade em sustentabilidade social 	<ul style="list-style-type: none"> - não há geração de valor direto para o cliente - incentivos financeiros podem criar uma cultura ruim nos funcionários do banco, se mal administrados a longo prazo

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2 Matriz de comparação

Conforme discutido e detalhado no capítulo referente à metodologia empregada na resolução do problema, será construída uma matriz de decisão contendo as propostas de soluções levantadas. Com essa matriz, espera-se possibilitar uma comparação quantitativa entre as alternativas, ressaltando que, por não serem excludentes, podem ser combinadas entre si e, possivelmente, serem todas implementadas em determinado participante do mercado de capitais. Por isso, trata-se de uma matriz de comparação ou priorização, mais do que propriamente de decisão.

Para a construção desta matriz, foram especificados os critérios relevantes à tomada de decisão para o banco, incluindo os pontos de vista e interesses das diversas áreas internas envolvidas (por exemplo: áreas comerciais, de riscos, CSR, tesouraria). Além do conhecimento adquirido sobre os assuntos relevantes durante a realização do estágio, concomitantemente a este trabalho, foram realizadas conversas com alguns membros dessas áreas, que passaram suas visões e experiências a respeito do tema. Deste modo, tornou-se possível que os critérios fossem também comparados entre si e elencados em ordem de significância, gerando também um peso, variando de 1 a 3, conforme o grau de importância de cada um, como meio de incorporar esta relevância relativa na nota final. Os critérios estabelecidos foram: viabilidade econômica, complexidade de implementação, ganhos para a percepção da marca, geração de valor para o cliente e impacto esperado na sustentabilidade social do agronegócio. Estes critérios serão detalhados e justificados, sendo apresentados também seus pesos relativos e critérios para a seleção das notas no subcapítulo seguinte.

Tendo completado o processo de seleção dos critérios, além do já apresentado levantamento das alternativas, resta a atribuição das notas. As notas serão todas de 1 a 5, sendo a nota 1 dada para o pior cenário, e 5 para o melhor cenário possível. A escolha de cada nota será feita a partir dos conhecimentos adquiridos durante a preparação do presente trabalho, incluindo conceitos do curso de Engenharia de Produção, as experiências práticas vividas no estágio supervisionado e toda a instrumentação teórica revisada durante o processo.

4.2.1 Critérios

Nesta seção, serão listados os critérios usados para a construção da matriz proposta, esclarecendo sua importância para o processo decisório no ambiente bancário e definindo os critérios a serem utilizados na atribuição de notas.

i) Viabilidade econômica: o primeiro critério em que se analisa cada uma das alternativas é de viabilidade econômica. Ainda que, em um primeiro momento, possa parecer incoerente que o aspecto econômico seja tão importante na sustentabilidade social, é importante perceber (e lembrar) que a sustentabilidade econômica, social e

ambiental são interdependentes, ou seja, é impossível separá-las (ELKINGTON, 1997). Exemplificando, um banco que financiasse projetos sustentáveis a qualquer custo, sem métricas de retorno financeiro, ele acabaria deixando de ser competitivo e, em última análise, falindo e deixando de contribuir com projetos de sustentabilidade. É perceptível, então, a necessidade de um equilíbrio entre estes dois fatores.

Ao analisar cada uma das alternativas sob o critério da viabilidade, a melhor nota (5) será dada em casos de aumentos de receita ou redução de custos, aumentando a rentabilidade e sustentabilidade econômica da instituição financeira em questão. A pior nota será dada em situações de alto custo e baixo retorno.

Este critério terá, na composição da nota final, peso 3 (o mais alto de todos). Isso foi definido a partir da justificativa já citada de que, sem viabilidade econômica, não é possível manter a solução por longos prazos, sendo este um fator essencial para qualquer proposta de sustentabilidade.

ii) Complexidade de implementação: outro fator importante no processo de decisão ao implementar um novo processo ou projeto é a complexidade gerada na implementação. Em alguns casos, uma nova iniciativa pode ser excelente para os clientes, gerar retornos financeiros e melhora nos processos internos do banco, mas, geraria grande dispêndio de recursos, humanos e financeiros, em um primeiro momento. Cabe, então, à alta administração que avalie o caso, analisando se os esforços presentes trarão retornos futuros equivalentes e positivos. Para as alternativas apresentadas, é importante perceber também que o tempo que demora para implementação de uma solução pode ser o diferencial entre ela ser ou não a melhor, uma vez que se trata de um mercado altamente dinâmico, que pode não ter as mesmas características e paradigmas a médio e longo prazo.

Por isso, as notas serão regressivas em função dos recursos (tempo, mão-de-obra, dinheiro) gastos na implementação de cada uma das alternativas. Aqui, não será levado em conta o retorno financeiro que a proposta pode (ou não) gerar com o tempo, uma vez que isto já será contemplado pelo critério anterior. Analisa-se, então, apenas o gasto inicial. A melhor nota será atribuída em um cenário que exija pouquíssimo esforço inicial, enquanto a pior nota servirá para casos de difícil implementação, com alto custo de recursos.

O peso atribuído para este critério é o 2 (intermediário), uma vez que é decisivo a curto prazo, mas não impacta diretamente o negócio em prazos maiores.

iii) Ganhos para a percepção da marca: um dos fatores que levam clientes a preferirem uma ou outra organização, na hora de consumir produtos ou serviços, é a associação com a sustentabilidade. Além disso, ficou claro durante a revisão bibliográfica que há disparidades entre a divulgação e a consecução dessas ações, demonstrando que as ações de marketing voltadas para este tema não estão alcançando seus objetivos. As iniciativas de sustentabilidade, então, tendem a melhorar a percepção da marca do banco que as toma, gerando uma associação dessa marca com o tema em questão. Isso depende não só da iniciativa, mas da eficácia e eficiência da divulgação e marketing relacionados. Ainda

assim, cada alternativa proposta tem um potencial, maior ou menor, de impacto positivo para a marca. Este potencial, então, será avaliado através deste critério.

A maior nota será dada, intuitivamente, para o melhor potencial de impacto positivo para a marca, enquanto a pior será dada para impactos negativos. As notas intermediárias refletirão o impacto esperado, com 2 sendo nenhum impacto (neutro), 3 para baixo resultado e 4 com bons resultados esperados. O peso atribuído ao critério é 1, uma vez que, ainda que importante para a decisão final, não pode ser considerado essencial. Para o caso estudado, especificamente, o Banco X tem um nicho muito específico (o agronegócio), onde é bastante consolidado. Por isso, ganhos de imagem com o público geral têm impactos marginais no resultado final do negócio, justificando o peso menor em relação aos outros critérios.

iv) Geração de valor para o cliente: as alternativas para a melhora do financiamento envolvem, de maneira direta ou indireta, os clientes do banco. Complementarmente à associação positiva gerada com as iniciativas, a geração de valor para os clientes gera uma boa percepção para o banco. Vale ressaltar que, sendo um banco voltado para um setor específico, a divulgação feita pelos próprios clientes (boca-a-boca) é vista como extremamente importante, dentro da organização e seria potencializada através da geração de valor, proposta por este critério.

O valor para o cliente, aqui, poderia ser descrito através de fatores como: criação de novas oportunidades de negócio, crédito com taxas menores (reduzindo despesas financeiras), melhora nos custos operacionais, ganho em produtividade e divulgação da organização para possíveis parceiros comerciais. A melhor nota deste critério será dada à alternativa que maximizar este tipo de ganho para o cliente, com as piores notas sendo atribuídas aos casos onde haja destruição de valor (ou valor negativo) para os clientes afetados pela proposta.

Este critério terá peso intermediário, igual a 2. Isso se justifica pois, ao mesmo tempo que se trata de uma medida importante para a avaliação, não se trata de um fator extremamente fundamental para que uma iniciativa seja ou não viável e produtiva para o banco.

v) Impacto esperado na sustentabilidade social no agronegócio: por último, o quinto critério reflete o quanto se espera de impacto positivo para o tema principal do trabalho, a sustentabilidade social do agronegócio (sem esquecer de sua interdependência com os aspectos ambientais e econômicos da sustentabilidade para uma organização). Ainda que, conforme toda a caracterização feita durante o trabalho, seja difícil de quantificar este impacto, é possível fazer uma estimativa, comparando cada uma das alternativas. Enquanto umas se propõe, por exemplo, a financiar diretamente projetos sustentáveis socialmente, outras apenas se conectam a este tema de maneira indireta. Aqui, são aplicados todos os conceitos estudados a respeito das condições de trabalho, aspectos de sustentabilidade social interno às organizações e o estudo ergonômico destes fatores.

As notas mais altas, portanto, estarão relacionadas a projetos com estimativas de altos impactos positivos no assunto em questão. Ao mesmo tempo, as notas mais baixas serão atribuídas para alternativas com menor grau de impacto, ou ainda, menor impacto direto. O peso dado para este fator também é o 2, tanto pela dificuldade em quantificar os impactos de maneira eficaz quanto pela sua alta importância, mas não sendo ainda considerado um fator requisito para a avaliação de uma proposta.

No quadro 11, uma síntese dos critérios de decisão, com os pesos atribuídos a cada um e os parâmetros utilizados como referência no momento de avaliação das notas de cada uma das cinco alternativas.

Quadro 11 - Referências para a atribuição de notas em cada um dos cinco critérios

	Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4	Nota 5
i) Viabilidade econômica	Inviável financeiramente, gera prejuízos a longo prazo	Não gera retornos positivos ou negativos	Gera algum retorno financeiro a longo prazo	Gera bons retornos financeiros a longo prazo	Gera ótimos retornos financeiros a longo prazo
ii) Complexidade de implementação	Muito difícil/complexo grande gasto de recursos	Difícil/complexo gasto de recursos considerável	Complexidade e gasto de recursos intermediária	Baixa complexidade, simples implementação e baixo uso de recursos	Baixíssima complexidade, simples implementação e gasto de recursos nulo
iii) Ganhos para a percepção da marca	Percepção negativa da marca	Sem ganhos ou perdas na percepção da marca	Pequenos ganhos na percepção da marca	Ganhos consideráveis para a percepção da marca	Ótimos ganhos para a percepção da marca
iv) Geração de valor para o cliente	Destruição de valor para o cliente	Sem geração ou destruição de valor para o cliente	Modesta geração de valor para o cliente	Considerável geração de valor para o cliente	Excelente geração de valor para o cliente
v) Impacto esperado na sustentabilidade social do agronegócio	Impactos negativos em sustentabilidade social	Sem impactos em sustentabilidade social	Algum grau de impacto positivo em sustentabilidade social	Considerável impacto positivo em sustentabilidade social	Excelente impacto positivo em sustentabilidade social

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.2 A matriz

No Quadro 12, encontra-se ilustrada a matriz quantitativa de comparação entre as alternativas.

Quadro 12 - Matriz quantitativa de comparação entre as alternativas propostas

	i) Viabilidade econômica	ii) Complexidade de implementação	iii) Ganhos para a percepção da marca	iv) Geração de valor para o cliente	v) Impacto esperado na sustentabilidade social do agronegócio	Nota final (considerando ponderação por pesos)
Peso atribuído (fator multiplicador)	3	2	1	2	2	10
a) Redução do spread bancário para clientes com "score" positivo em CSR	4	3	4	3	3	34
b) Busca por melhores condições de captação através de Títulos Sociais	4	2	5	3	3	33
c) Incentivo para emissão de Títulos Sociais por parte dos clientes	5	3	3	3	3	36
d) Promoção de eventos conectando clientes interessados em melhores práticas de responsabilidade social	3	4	4	4	4	37
e) Metas relacionadas à sustentabilidade social para os funcionários do banco	3	5	2	2	2	29

Fonte: elaborada pelo autor.

Na última coluna desta matriz foi incluída a soma das notas, já ponderadas pelo peso proposto. Por isso, a comparação entre as alternativas pode ser feita não apenas em cada critério, mas de uma maneira conjunta. Pode-se observar, então, que a alternativa com maior nota geral é a de promoção de eventos conectando clientes interessados em melhores práticas em sustentabilidade social. Esta proposta se destacou por apresentar uma alta geração de valor para os clientes, sendo de fácil implementação e com baixos gastos (ainda que não gere receitas diretas, a princípio).

Não se trata, no entanto, da “alternativa escolhida”. Como citado anteriormente, as alternativas são complementares entre si, sem que haja nenhum impedimento ou consequência negativa para a implementação de múltiplas propostas na mesma organização, ao mesmo tempo. Qualquer combinação dessas alternativas tende a ser produtiva nos aspectos relativos à resolução do problema proposto, de levar em conta a sustentabilidade social em um banco de atacado, analisando o contexto de cada banco em seu processo de decisão organizacional.

É importante informar, finalmente, que cada uma das alternativas, bem como os critérios de avaliação, foi validada pelo Banco X, onde todo o presente trabalho é fundamentado. Para esta confirmação, foi realizada uma apresentação do detalhamento final das alternativas, em complemento a todas as discussões prévias que se deram durante toda a produção do trabalho. Contando com profissionais das áreas de Corporate Social Responsibility, da Tesouraria (onde o estágio foi realizado) e da área Comercial, as propostas receberam parecer positivo de maneira geral, trazendo perspectiva de implementação em um futuro próximo, corroborando o foco em sustentabilidade e em melhorias constantes neste aspecto, objetivos considerados essenciais internamente. Ao final deste processo, foi decidido que uma das alternativas seria implementada de maneira imediata, sendo o autor do presente trabalho um dos responsáveis na execução, como representante da área de tesouraria.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho de conclusão do curso de Bacharelado em Engenharia de Produção foi realizado a partir da percepção de que há, de maneira geral, grande prevalência do aspecto ambiental da sustentabilidade, em detrimento do aspecto social. Este aspecto social foi, então, analisado em profundidade, com base na literatura disponível sobre o assunto e a experiência do autor, proveniente do estágio no Banco X, participante relevante do mercado de capitais, em especial no setor do agronegócio. Além disso, englobada no conceito de sustentabilidade social, a sustentabilidade do trabalho é um tema ainda menos discutido e, avaliando as condições observadas no agronegócio brasileiro, uma área com grande necessidade e potencial para estudo e melhorias.

Assim, o recorte do trabalho foi definido: a sustentabilidade social e do trabalho foram dissecadas a partir do ponto de vista de um banco que financia participantes da cadeia do agronegócio, e como este banco pode se adaptar para influenciar a sociedade que o cerca de maneira positiva, levando estes fatores em conta nos seus processos decisórios, sejam estes referentes a clientes, processos ou produtos.

O tema definido para o trabalho, então, se enquadra em alguns diferentes campos de estudo da Engenharia de Produção: Ergonomia, Administração de Organizações, Organização do Trabalho e Sustentabilidade da Produção são pontos de vista utilizados para a compreensão do conceito do que é, realmente, a sustentabilidade social, em especial no aspecto do trabalhador. Além disso, ao analisar o problema da ótica de um banco, se enquadram também conceitos de Engenharia Econômica, como métodos de avaliação de investimentos, conhecimentos a respeito do mercado financeiro e do funcionamento de seus produtos. Reunindo os conceitos de todas essas áreas, então, foi possível produzir uma análise crítica do problema proposto, bem como das alternativas de solução levantadas. Assim, a essência da Engenharia de Produção permeia todas as etapas de execução do trabalho, desde a formulação do problema a ser resolvido até as conclusões finais.

Ponderando os aprendizados adquiridos, pode-se afirmar que o processo de realização de todas as etapas deste trabalho, de maneira conjunta, permitiu que se chegasse à conclusão de que há, de fato, um grande potencial não explorado em todos os assuntos relacionados à sustentabilidade social e do trabalho, conforme previsto na formulação inicial do problema. Seja no agronegócio ou no mercado financeiro (ou de capitais), a sustentabilidade ainda está, de maneira geral, muito fortemente relacionada aos aspectos ambientais englobados por este conceito. Por isso, é necessário, no momento atual, ter um maior foco no desenvolvimento do aspecto social, tanto por parte da comunidade científica quanto por parte do setor privado, ao colocar as teorias levantadas em prática, dentro de organizações participantes dos diversos setores envolvidos. O estudo e aplicação dos métodos na prática são as únicas maneiras de desenvolver o assunto, criando, pouco a pouco, uma cultura de sustentabilidade social como foi feito com o fator ambiental, de algumas décadas para cá.

Concluiu-se, também, que um dos meios para gerar mudanças neste sentido é através de forças de influência do mercado de crédito, tão essencial para o funcionamento das organizações modernas, viabilizando, inclusive, que haja maior grau de sustentabilidade econômica para as organizações. Como analisado por meio de notícias na mídia especializada, do conhecimento adquirido no estágio supervisionado e de obras científicas a respeito deste tema, é evidente o grau de poder exercido por este setor em participantes da chamada economia real. Porém, observa-se que a indústria financeira atual está, frequentemente, voltada para sanções e penalizações de organizações (de clientes) que não estão em conformidade com as regulamentações. Não há, ainda, ampla aplicação, no mercado, de incentivos para aqueles que demonstram boas práticas, além das mínimas exigências para cumprimento da lei. Mesmo com os avanços na cultura do mercado em relação à sustentabilidade observados nos últimos anos, especialmente por meio do crescimento de investimentos do tipo ESG e de emissões de Títulos Verdes e Sociais, é perceptível, a partir de todo o estudo realizado, que são apenas pequenos passos em um enorme campo de possibilidades.

Adicionalmente, as dificuldades de quantificação dos impactos das medidas de sustentabilidade social podem ser classificadas como parte da causa para a falta de maior interesse de organizações e da sociedade no assunto. Esta dificuldade é uma característica marcante do tema em questão, e ocorre por se tratar de uma proposição primariamente humana, onde diversos fatores são subjetivos e, por consequência, impossíveis de serem medidos e traduzidos em números. A falta de dimensionamentos numéricos pode ser, então, uma das causas para o baixo engajamento de organizações e indivíduos com o aspecto social da sustentabilidade. É evidente que a busca incessante por resultados e metas, quase sempre quantitativas, está muito presente na sociedade moderna, o que afasta potenciais apoiadores das causas de sustentabilidade social, uma vez que comumente não veem sentido em gerar impactos que não possam ser devidamente medidos.

Além disso, tal impossibilidade de quantificação de impactos torna mais difícil e subjetiva a tarefa de comparar medidas sugeridas de resolução do problema de maneira quantitativa, sendo esta uma proposta inicial do trabalho. Sendo assim, não há qualquer pretensão de “resolver o problema definitivamente” ou mesmo de encontrar uma solução que seja ideal para todos os bancos e organizações, em seus diferentes contextos.

De forma complementar à dificuldade de mensuração, outras limitações foram encontradas durante a produção do presente estudo. Primeiramente, existiram algumas barreiras impostas pela própria organização quanto à utilização de dados específicos, principalmente por conta da sensibilidade e confidencialidade das informações tratadas dentro da tesouraria de um banco desse porte. Ficaram explícitas, também, as diferenças que seriam encontradas entre instituições financeiras com contextos e características distintas.

Neste sentido, o trabalho se propõe a analisar alternativas já presentes no mercado e, a partir daí, sugerir novas alternativas, avaliando de maneira crítica suas vantagens e

desvantagens, incorporando também o contexto específico do Banco X, onde foi realizado o trabalho e para o qual as propostas de resolução foram formuladas e avaliadas. Assim, as alternativas serviriam mais como uma base de referência para organizações que pensem em solucionar o mesmo problema, do que propriamente como soluções pré-definidas.

A validação das propostas levantadas para solução do problema por parte dos profissionais do banco é o desfecho ideal para a produção do presente trabalho, buscando livrar-se do espectro puramente teórico e gerando uma aplicação prática para a organização. Com as opiniões de profissionais que vivenciam os assuntos abordados de forma prática, a discussão torna-se mais rica, a troca de experiências e aprendizados é potencializada e os problemas e soluções passam a ser discutidos de maneira mais ampla. Na apresentação das propostas de solução, juntaram-se profissionais de diversas áreas do banco (CSR, Tesouraria e Comercial), pensando de maneira conjunta sobre uma forma de solucionar ou amenizar o problema em questão. A simples reunião de indivíduos com históricos pessoais e profissionais distintos, pensando em maneiras de resolver um problema tão pouco discutido dentro de uma organização, mas ao mesmo tempo tão relevante, é verdadeiramente a grande contribuição deste trabalho e do autor como engenheiro dentro desta empresa, onde foi realizado o estágio. Ao final do processo de discussão do tema dentro da organização, foi decidido que uma das propostas teria seu processo de implementação iniciado imediatamente, que é a legitimação da utilidade de todo o trabalho.

Por fim, o processo de produção deste trabalho ressaltou ao autor a importância da integração entre os conceitos teóricos assimilados durante o curso de graduação em Engenharia de Produção, a compreensão gerada pela extensa pesquisa realizada a respeito do tema escolhido e todo o aprendizado prático proveniente do estágio supervisionado. A capacidade de associação e assimilação de diferentes formas e fontes de aprendizado é essencial e intrínseca ao ser humano e, além disso, qualidade fundamental para um bom engenheiro. Ao incentivar a prática desta competência, o Trabalho de Formatura do Departamento de Engenharia de Produção contribui para a formação como um todo, sendo o passo derradeiro para a saída da faculdade e entrada na carreira profissional como engenheiro de produção.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBADE, E. B. **O papel do agronegócio brasileiro no seu desenvolvimento econômico.** Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas, v. 9, n. 3, p. 149, Santa Maria, RS, 2014.

ABNT NBR ISO. **ABNT NBR ISO 14001 - Principais Benefícios.** 2015.

ABREU, R. L.; CASAS, A. L.; FIGUEIREDO, G. N. **Reflexos do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) na imagem das empresas: uma análise do consumidor consciente e do marketing ambiental.** Pensamento & Realidade, v. 24, n. 1, 2009.

AES TIETÊ. **Green Bonds e nosso crescimento sustentável.** Disponível em <https://www.aestiete.com.br/noticia/green-bonds-e-nosso-crescimento-sustentavel/>. Visitado em 24/10/2020. Texto publicado em 07/05/2020.

AFLALO, H. **O Instituto Ethos e a responsabilidade social: transparência e monitoramentos.** Ecopolítica, n. 2, 2012.

AKATU. **Relatório Brasil: Pesquisa Vida Saudável e Sustentável.** 2019.

ALBORNOZ, S. **O que é trabalho.** 3a Edição. Editora Brasiliense, 2012.

ALVES, E. R. A. **Características do desenvolvimento da agricultura brasileira.** Área de Informação da Sede-Capítulo em livro científico (ALICE), 2011.

AMBIEL, R. A. M.; SANTOS, A. A. A.; SOUSA, A. C. **Trabalhadores com deficiência auditiva: Relações entre vulnerabilidade ao estresse e satisfação no trabalho.** Estudos Interdisciplinares em Psicologia, v. 3, n. 1, p. 2-23, 2012.

ANAND, S.; SEN, A. **Human Development Index: Methodology and Measurement.** 1994.

ANDERSON JR, W. T.; CUNNINGHAM, W. H. **The socially conscious consumer.** Journal of marketing, v. 36, n. 3, p. 23-31, 1972.

ANDRADE, P.F.S. **Análise da conjuntura agropecuária: safra 2016/2017 - Fruticultura.** Estudo solicitado pela Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Estado do Paraná. Curitiba, PR, março de 2017.

ANDREASEN, A. R. (Ed.). **Social marketing in the 21st century.** Sage, 2006.

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócios.** Editora Atlas SA. 2000.

ASSAD, E. D.; MARTINS, S. C.; PINTO, H. P. **Sustentabilidade no agronegócio brasileiro.** Embrapa Informática Agropecuária-Livro científico (ALICE), 2012.

B3. **Cédula de Produto Rural (CPR).** Disponível em http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/registro/renda-fixa-e-valores-mobiliarios/cedula-de-produto-rural.htm. Visitado em 17/10/2020.

BANCO DO BRASIL. **Diretoria de Agronegócios: Evolução histórica do crédito rural.** Revista de Política Agrícola, v. 13, n. 4, p. 4-17, 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.

BARBIERI, J.C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática.** Saraiva Educação SA, 2009a.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade e Sensibilidade Social.** In: SILVA NETO, Belmiro Ribeiro. (Org.). Comunicação Corporativa e Reputação. 1 ed. São Paulo: Editora Saraiva, v. 1, p. 119-145, 2009b.

BARNARD, F. L.; FOLTZ, J.; YEAGER, E. A. **Agribusiness management.** Routledge, 2016.

BARROS, A.L.M.D., PIHA, D., SERIGATI, F.C., ROCHA, H., & BORGES, M. A **Indústria de Alimentos no Brasil e na América do Sul.** Fundação Getúlio Vargas - Projetos. São Paulo, SP, 2016.

BARROS, J. R. M. **Prefácio.** In: OIOLI, Erik; BURANELLO, Renato. Certificado de recebíveis do agronegócio: os sistemas agroindustriais e o mercado de capitais. Editora Thoth, 2019.

BARUA, S.; CHIESA, M. **Sustainable financing practices through green bonds: What affects the funding size?** Business Strategy and the Environment, v. 28, n. 6, p. 1131-1147, 2019.

BAUMAN, Z. **Liquid modernity.** Polity Press, 2012.

BAUMGARTNER, R. J.; EBNER, D. **Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels.** Sustainable Development, v. 18, n. 2, p. 76-89, 2010.

BCB. **Banco Central do Brasil - Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR).** Disponível em <https://www3.bcb.gov.br/mcr/manual/09021771806f44fb.htm>. Visitado em 16/10/2020.

BECK, U. **Risk society: Towards a new modernity.** Sage, 1992.

BEDANTE, G. N. **A influência da consciência ambiental e das atitudes em relação ao consumo sustentável na intenção de compra de produtos ecologicamente embalados.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Escola de Administração. Porto Alegre, RS, 2004.

BEEKES, W.; BROWN, P. **Do better- governed Australian firms make more informative disclosures?** Journal of Business Finance & Accounting, v. 33, n. 3- 4, p. 422-450, 2006.

BEEVIS, D. **Ergonomics - costs and benefits revisited.** Applied ergonomics, v. 34, n. 5, p. 491-496, 2003.

BEEVIS, D.; SLADE, I. M. **Ergonomics - costs and benefits.** Applied ergonomics, v. 34, n. 5, p. 413-418, 2003.

BLANCO, M. H.; COSTANZA, R. **Natural capital and ecosystem services.** In: The Routledge Handbook of Agricultural Economics. Routledge, 2018. p. 254-268.

BLOOMBERG. **EU's Social Bonds Draw \$275 Billion to Set Global Demand Record.** Disponível em <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-10-20/eu-s-first-social-bond-sale-kickstarts-sustainable-debt-bonanza>. Visitado em 24/10/2020. Notícia publicada em 20/10/2020.

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, 2008.

BNDES. **Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social - Plano Agrícola e Pecuário 2020/2021.** Disponível em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/imprensa/noticias/conteudo/bndes-destina-rs-20-bilhoes-para-agropecuaria-brasileira-com-juros-menores>. Visitado em 17/10/2020.

BÖCKERMAN, P.; ILMAKUNNAS, P. **The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data.** ILR Review, v. 65, n. 2, p. 244-262, 2012.

BOLIS, I. **O trabalho para a sustentabilidade: alinhando a estratégia com a operação.** Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2014.

BOLIS, I.; MORIOKA, S. N.; SZNELWAR, L. I. **Are we making decisions in a sustainable way? A comprehensive literature review about rationalities for sustainable development.** Journal of cleaner production, v. 145, p. 310-322, 2017.

BONILLA, E. P.; RIBAS, C. **O taylorismo na agricultura: a agroecologia como alternativa.** Cadernos de Agroecologia, v. 6, n. 2, 2011.

BRAVERMAN, H. **The real meaning of Taylorism.** Critical studies in organization and bureaucracy, p. 79-86, 1984.

BROADCAST. **Broadcast - Sistema de notícias e cotações de mercado em tempo real, da Agência Estado.** Disponível em <http://broadcast.com.br/>. Visitado em 24/10/2020.

BRUNO, R. A. L. **Um Brasil ambivalente: agronegócio, ruralismo e relações de poder**. Mauad Editora Ltda, 2019.

BRUNORO, C. M. et al. **Defining the meaning of “sustainable work” from activity-centered ergonomics and psychodynamics of Work's perspectives**. Applied Ergonomics, v. 89, 2020.

BRUNORO, C.M. **Trabalho e sustentabilidade: contribuições da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho**. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2013.

BURGESS, J.; CONNELL, J.; WINTERTON, J. **Vulnerable workers, precarious work and the role of trade unions and HRM**. 2013.

CAÇOTE, C. M. et al. **Vulnerabilidade ao Stresse Profissional e Qualidade de Vida no Trabalho: Estudo empírico numa amostra de cuidadores/as formais de pessoas portadoras de deficiência**. Dissertação de Mestrado. 2013.

CALIXTO, L. **A divulgação de relatórios de sustentabilidade na América Latina: um estudo comparativo**. Revista de Administração, v. 48, n. 4, p. 828-842, 2013.

CÂNDIDO, G. A.; OLIVEIRA, V.M. **Contemporaneidade do Consumo Sustentável e as suas correlações com as Práticas Empresariais e o Comportamento do Consumidor**. Anais do V Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade. Florianópolis, SC, Brasil, 2010.

CANUTO, A. **Agronegócio: a modernização conservadora que gera exclusão pela produtividade**. Revista Nera, n. 5, p. 1-12, 2012.

CAPRIOTTI, B. P.; SCHMID, M. L. **Os títulos de dívida Green Bonds e seus potenciais benefícios para o mercado brasileiro**. Caderno PAIC, v. 18, n. 1, p. 196-215, 2017.

CASA CIVIL. **LEI No 5.452, DE 1º DE MAIO DE 1943 - Consolidação das Leis do Trabalho**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Visitado em 20/10/2020(a).

CASA CIVIL. **LEI No 8.929, DE 22 DE AGOSTO DE 1994 - Cédula de Produto Rural**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18929.htm. Visitado em 17/10/2020(b).

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA DA ESALQ-USP. **Página institucional**. Disponível em <https://www.cepea.esalq.usp.br/br>. Visitado em 05/05/2019.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA DA ESALQ-USP. **Publicação anual: O PIB do Agronegócio**. Disponível em

<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Visitado em 05/05/2019.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA DA ESALQ-USP. **Série histórica: Mercado de trabalho do agronegócio**. Disponível em <https://cepea.esalq.usp.br/br/mercado-de-trabalho-do-agronegocio.aspx>. Visitado em 20/10/2020.

CETIP. **Portal de estatísticas e séries históricas da CETIP**. Disponível em http://estatisticas.cetip.com.br/astec/series_v05/paginas/web_v05_series_introducao.asp?str_Modulo=Ativo&int_Idioma=1&int_Titulo=6&int_NivelBD=2. Visitado em 18/10/2020.

CHAMBERS, R., CONWAY, G. **Sustainable rural livelihoods: practical concepts for the 21st century**. Institute of Development Studies, Reino Unido, 1992.

CINTRA, Y.C. et al. **Qualidade da divulgação socioambiental: um estudo sobre a acurácia das informações contábeis nos relatórios de sustentabilidade**. Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 12, n. 25, p. 67-94, 2015.

CLARKSON, M. E. **A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance**. Academy of management review, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

COSTA, T. C.; BELDERRAIN, M. C. N. **Decisão em grupo em métodos multicritério de apoio à decisão**. Anais do 15º Encontro de Iniciação Científica e Pós-Graduação do ITA, 2009.

COSTANZA, R.; DALY, H. E. **Natural capital and sustainable development**. Conservation biology, v. 6, n. 1, p. 37-46, 1992.

CVM. **Comissão de Valores Mobiliários - Lei nº 11.076, de 30 de dezembro de 2004**. Disponível em http://sistemas.cvm.gov.br/port/atos/leis/Lei11_076.htm. Visitado em 18/10/2020.

DAHLSTRUD, A. **How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions**. Corporate social responsibility and environmental management, v. 15, n. 1, p. 1-13, 2008.

DALY, H. E. **Crescimento sustentável? Não, obrigado**. Ambiente & sociedade, v. 7, n. 2, p. 197-202, 2004.

DAVANZO, M. Q. **Gestão de riscos em instituições financeiras: a atuação da tesouraria**. 2004. 113p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, 2004.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Harvard University. School of Business Administration, Boston, 1957.

DEJOURS, C.; BERLINER, C. **O trabalho entre banalização do mal e emancipação.** Revista Brasileira de Psicanálise, v. 47, n. 2, p. 85-97, 2013.

DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução.** Psicologia em Estudo, v. 17, n. 3, p. 363-371, 2012.

DEJOURS, C. **Travail: usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique.** Paris: Bayard Editions, 1993.

DEJOURS, C. **Travail vivant: Travail et émancipation, vol. 2.** Paris: Édition Payot & Rivages, 2009.

DOCHERTY, P.; KIRA, M.; SHANI, A. B. R. (Ed.). **Creating sustainable work systems: Developing social sustainability.** Routledge, 2008.

DOCHERTY, P.; FORSLIN, J.; SHANI, A. B. R. (Ed.). **Creating sustainable work systems: emerging perspectives and practice.** Psychology Press, 2002.

DOPPLER, F. **Trabalho e saúde.** In: FALZON, P. Ergonomia. São Paulo: Editora Blucher, 2007.

DOWNEY, D. W.; ERICKSON, S. P. Erickson. **Agribusiness Management**, 2nd edition. New York: McGraw-Hill, Inc. 1987.

DRESNER, S. **The principles of sustainability.** Earthscan, 2008.

DUL, J.; NEUMANN, W. P. **Ergonomics contributions to company strategies.** Applied ergonomics, v. 40, n. 4, p. 745-752, 2009.

EDWARDS, M. R.; SHULTZ, C.J. **Reframing agribusiness: moving from farm to market centric.** Journal of Agribusiness, v. 23, n. 345-2016-15095, p. 57-73, 2005.

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 sustainability.** Gabriola Island: New Society Publishers, 1998.

ELKINGTON, J. **Recalling the Triple Bottom Line**, 09/07/2018. Disponível em <https://johnelkington.com/2018/07/recalling-the-triple-bottom-line/>. Visitado em 13/09/2020.

ENGLAND, G. W.; WHITELEY, W. T. **Cross-national meanings of working.** Meanings of occupational work, p. 65-106, 1990 *apud* MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.

ENRIQUEZ, E. **O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica.** Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 1, p. 18-29, 1997.

ETHOS. **Instituto Ethos - Sobre o Instituto.** Disponível em <https://www.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto//>. Visitado em 08/09/2020.

FABRINI, J. E. **Latifúndio e agronegócio: semelhanças e diferenças no processo de acumulação de capital.** PEGADA-A Revista da Geografia do Trabalho, v. 9, n. 1, 2008.

FALZON, P. **Ergonomia.** São Paulo: Editora Blucher, 2007.

FALZON, P. **Des objectifs de l'ergonomie.** L'ergonomie en quête de ses principes, p. 233-242, 1996.

FARBER, P. H. B. **Análise da eficiência de carteiras de investimento ESG otimizadas em escala global.** 2018.

FEBRABAN. **Guia para emissão de Títulos Verdes no Brasil 2016.** Disponível em https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Guia_emissa%CC%83o_ti%CC%81tulos_verdes_PORT.pdf. Visitado em 19/10/2020. 2016.

FERNANDES, J. L. B.; LINHARES, H. C. **Análise do desempenho financeiro de investimentos ESG nos países emergentes e desenvolvidos.** 2017.

FGC. **Fundo Garantidor de Crédito - Perguntas e Respostas.** Disponível em <https://www.fgc.org.br/garantia-fgc/perguntas-e-respostas>. Visitado em 18/10/2020.

FLEURY, A. C. C. **Produtividade e organização do trabalho na indústria.** Revista de administração de empresas, v. 20, n. 3, p. 19-28, 1980.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION. **Banco de dados e estatísticas.** Disponível em <http://www.fao.org/faostat/en/#home>. Visitado em 08/05/2019.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach.** Boston: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. **Stakeholders: Theory and practice.** Oxford University Press on Demand, 2006.

FRYER, D.; PAYNE, R. **Working definitions.** Quality of Working Life, v. 1, n. 5, p. 13-15, 1984.

FUKUYAMA, F. **Social capital and civil society.** International Monetary Fund, 2000.

FULLER, R. B. **Operating manual for spaceship earth.** Estate of R. Buckminster Fuller, 2008.

GIDDENS, A. **Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age.** Stanford university press, 1991.

GLADWIN, T. N.; KENNELLY, J. J.; KRAUSE, T. **Beyond eco- efficiency: Towards socially sustainable business.** Sustainable Development, v. 3, n. 1, p. 35-43, 1995a.

GLADWIN, T. N.; KENNELLY, J. J.; KRAUSE, T.. **Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research.** Academy of management Review, v. 20, n. 4, p. 874-907, 1995b.

GLOBAL FINANCE. **The World's Safest Banks 2018.** Disponível em <https://www.gfmag.com/magazine/november-2018/worlds-safest-banks-2018>. Visitado em 05/05/2019.

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

GOVERNO FEDERAL. **Debêntures verdes: Governo Federal publica decreto que incentiva projetos de infraestrutura ambientalmente sustentáveis.** Disponível em <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/noticias/2020/junho/debentures-verdes-governo-federal-publica-decreto-que-incentiva-projetos-de-infraestrutura-ambientalmente-sustentaveis>. Visitado em 24/10/2020.

GRI. **GRI Standards.** Disponível em <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>. Visitado em 05/09/2020.

GUIMARÃES, J. R. S.; JANNUZZI, P. M. **IDH, indicadores sintéticos e suas aplicações em políticas públicas. Uma análise crítica.** Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais (RBEUR), v. 7, n. 1, p. 73-90, 2005.

HAGGBLADE, S. **Modernizing African agribusiness: reflections for the future.** Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies. 2011.

HALBRITTER, G.; DORFLEITNER, G. **The wages of social responsibility—where are they? A critical review of ESG investing.** Review of Financial Economics, v. 26, p. 25-35, 2015.

HAMMOND, A. et al. **Environmental indicators: a systematic approach to measuring and reporting on environmental policy performance in the context of sustainable development.** Washington, DC: World Resources Institute, 1995.

HART, S. L. **Capitalism at the crossroads: The unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems.** Pearson Education, 2005.

HAWKINS, D.I.; MOTHERSBAUGH, D. L., BEST, R.J. **Consumer Behavior: Building Marketing Strategy.** McGraw-Hill, 1998.

HENDRICK, H. W. **An overview of macroergonomics.** Macroergonomics: Theory, methods, and applications, p. 1-23, 2002.

HENDRICK, H. W. **Historical Perspective and Overview of Macroergonomics**. In: CARAYON, P. (Ed.). Handbook of human factors and ergonomics in health care and patient safety. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, p. 41-60, 2007.

HENDRICK, H. W. **The technology of ergonomics**. Theoretical Issues in Ergonomics Science, v. 1, n. 1, p. 22-33, 2000.

HOFFMANN, R. **A agricultura familiar produz 70% dos alimentos consumidos no Brasil?** Segurança Alimentar e Nutricional, Campinas, SP, v. 21, n. 1, p. 417-421, 2015.

ICMA. **Green, Social and Sustainability Bonds**. Disponível em <https://www.icmagroup.org/green-social-and-sustainability-bonds/>. Visitado em 19/10/2020(a).

ICMA. **Green Bond Principles**. Disponível em <https://www.icmagroup.org/assets/documents/Regulatory/Green-Bonds/Green-Bonds-Principles-June-2018-270520.pdf>. Visitado em 19/10/2020(b)

ICMA. **Social Bond Principles**. Disponível em <https://www.icmagroup.org/assets/documents/Regulatory/Green-Bonds/June-2020/Social-Bond-PrinciplesJune-2020-090620.pdf>. Visitado em 19/10/2020 (c).

IEA. **International Ergonomics Association - Definição internacional de ergonomia**. Revista Ação Ergonômica, v. 1, n. 3, 2011.

IIDA, I. **Ergonomia: projeto e produção**. Editora Blucher, 2005.

IKEDA, A. A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M. **O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing**. Revista Eletrônica de Administração, v. 11, n. 2, 2005.

INMETRO. **Relatório sobre PPO - ISO 26000**. Brasília, DF, 2015.

ISE B3. **Índice de Sustentabilidade Ambiental - O que é o ISE B3**. Disponível em <http://iseb3.com.br/o-que-e-o-ise>. Visitado em 10/09/2020.

ISEA. **The Institute of Social and Ethical AccountAbility - AA1000 framework**. Disponível em <https://www.accountability.org/>. Visitado em 08/09/2020.

ISO. **Guidance on Social Responsibility: Draft. International Standard ISO26000**. Geneva: International Organization for Standardization, 2010.

ITIKAWA, L. **Vulnerabilidades do trabalho informal de rua**. São Paulo: Perspect, v. 20, n. 1, p. 136-147, 2006.

JABONISKI, A. L. **O dano existencial decorrente da violação ao direito fundamental ao trabalho**. Tese de Mestrado - UNIBRASIL. Curitiba, PR. 2016.

JACKSON, T. **Motivating sustainable consumption.** Sustainable Development Research Network, v. 29, n. 1, p. 30-40, 2005.

JANNUZZI, P. M. **Considerações sobre o uso, mau uso e abuso dos indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais.** Revista de Administração Pública, v. 36, n. 1, p. 51-72, 2002.

JANNUZZI, P. M.; SCANDAR NETO, W. J.; SILVA, P. L. N. **Sistemas de Indicadores ou Indicadores Sintéticos: do que precisam os gestores de programas sociais?** Anais, p. 1-14, 2016.

KALLINIKOS, J. **Work, human agency and organizational forms: an anatomy of fragmentation.** Organization studies, v. 24, n. 4, p. 595-618, 2003.

KELLER, K. L.; KOTLER, P. **Marketing management 12th edition.** New Jersey, 2006.

KING, B. **What is a SAM? A layman's guide to social accounting matrices.** The World Bank, 1981.

KRALJ, D.; OGRIN, U. **Sustainable business and environmental indicators.** WSEAS Transactions on Communications, v. 8, n. 3, p. 331-342, 2009.

LASZLO, E. **The chaos point: The world at the crossroads.** Hachette UK, 2014.

LAVILLE, A.; VOLKOFF, S. **Âge, santé, travail: le déclin et la construction.** Actes du XXVIII^{ème} congrès de la SELF, p. 22-24, 1993 *apud* FALZON, P. Des objectifs de l'ergonomie. L'ergonomie en quête de ses principes, p. 233-242, 1996.

LEE, K. **Opportunities for green marketing: young consumers.** Marketing intelligence & planning, 2008.

LÉLÉ, S. M. **Sustainable development: a critical review.** World development, v. 19, n. 6, p. 607-621, 1991.

LI, L. **Book Review of Disruption in the Audit Market: The Future of the Big Four, Financial Failures & Scandals: From Enron to Carillion, and The Future of Auditing.** International Journal of Auditing, 2020.

LINDOSO, D. P. **Vulnerabilidade e adaptação da vida às secas: desafios à sustentabilidade rural familiar nos semiáridos nordestinos.** 2013.

LINS, A. P. K. **Análise propositiva do processo de emissão de títulos verdes para financiamento do agronegócio no Brasil-CRA Verde.** Tese de Doutorado. 2020.

LOURENÇO, M. L.; CARVALHO, D. M. W. **Sustentabilidade social e desenvolvimento sustentável.** Race: revista de administração, contabilidade e economia, v. 12, n. 1, p. 9-38, 2013.

MACHADO, E. L. **O papel da reputação na coordenação vertical da cadeia produtiva de frutas, legumes e verduras frescos.** 2002. Tese de Doutorado - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2002.

MACHADO, R. A. et al. **O desenvolvimento do Instituto Ethos e o campo da responsabilidade social empresarial no Brasil.** Campinas, SP, 2012.

MARGARIDO, M. A., LIMA, L. A. F., & SILVA, P. A. G. D. 2009. **O agronegócio nos investimentos diretos brasileiros.** São Paulo, v. 39, n. 9, p. 47-61, 2009.

MARIN, J. O. B. **O agronegócio e o problema do trabalho infantil.** Revista de Sociologia e Política, v. 18, n. 35, p. 189-206, 2010.

MARQUES, P. V.; SILVA, G. S. **Letra de Crédito do Agronegócio (LCA): um título de crédito para financiamento do agronegócio.** 2015.

MATTOS, L.; MADI, M. A. C.; Hercowitz, M. **Macroeconomia e estratégias de desenvolvimento. É pagando que se preserva?** p. 25. 2009.

MCKIBBEN, B. **Deep economy: The wealth of communities and the durable future.** Macmillan, 2007.

MONTEIRO, C. M. **Dumping social no direito individual do trabalho.** Dumping social no direito individual do trabalho, 2014.

MONTEIRO, L. **CDB mais generoso.** Matéria publicada na edição do Valor Econômico do dia 03/07/2008, seção Eu & Investimentos. 2008.

MORIN, E. M. **Os sentidos do trabalho.** RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.

MORSE, N. C.; WEISS, R. S. **The function and meaning of work and the job.** American sociological review, v. 20, n. 2, p. 191-198, 1955.

MOW INTERNATIONAL RESEARCH TEAM. **The meaning of working.** Academic Pr, 1987.

NARDO, M.; TARANTOLA, S.; SAISANA, M.; SALTELLI, A. **Composite indicators: the controversy and the way forward. Statistics, Knowledge and Policy Key Indicators to Inform Decision Making: Key Indicators to Inform Decision Making,** p. 359-372, 2005.

OECD. **Principles of Corporate Governance.** OECD Publishing, 1999.

OLIVEIRA, C. R.; PIRES, C. **Imigração e sinistralidade laboral.** Observatório da Imigração, ACIDI, IP, 2010.

OLIVEIRA, F. M. **Estratégias de responsabilidade social corporativa: um estudo sobre os 231 casos concretos do Instituto Ethos.** Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 5, n. 1, p. 1-14, 2006.

OLMEDO, E. E.; TORRES, M. J. M.; IZQUIERDO, M. A. F. **Socially responsible investing: sustainability indices, ESG rating and information provider agencies.** International journal of sustainable economy, v. 2, n. 4, p. 442-461, 2010.

OREIRO, J. L.; PAULA, L. F. **A escolha de Sofia.** Jornal Valor Econômico, v. 24, n. 06, p. 2011, 2011.

OREIRO, J. L. **A grande recessão brasileira: diagnóstico e uma agenda de política econômica.** 2017. Estudos Avançados - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil, v. 31, n. 89, p. 75-88, 2017.

OREIRO, J. L. et al. **Determinantes macroeconômicos do spread bancário no Brasil: teoria e evidência recente.** Economia Aplicada, v. 10, n. 4, p. 609-634, 2006.

PEIRCE, M.. **AA1000 Series: The Challenge of Accountability Management.** In: Standards and Audits for Ethics Management Systems. Springer, Berlin, Heidelberg, 2003. p. 25-40.

PINHEIRO, F. A. P.; SAVOIA, J. R. F. **Securitização de recebíveis-análise dos riscos inerentes.** Revista Brasileira de Finanças, v. 7, n. 3, p. 305-326, 2009.

PINTO, J. A. R. **Dumping social ou delinquência patronal na relação de emprego?. Dumping social ou delinquência patronal na relação de emprego?** 2011.

POLONSKY, M. J. **An introduction to green marketing.** Electronic green journal, v. 1, n. 2, 1994.

PREZA, D. L. C.; AUGUSTO, L. G. S. **Vulnerabilidades de trabalhadores rurais frente ao uso de agrotóxicos na produção de hortaliças em região do Nordeste do Brasil.** Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 37, n. 125, p. 89-98, 2012.

PRO. **Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP - Trabalho de Formatura.** Disponível em: <http://pro.poli.usp.br/graduacao/trabalho-de-formatura/>. Visitado em 15/09/2020.

PRONI, M. W. **Trabalho decente e vulnerabilidade ocupacional no Brasil.** Economia e Sociedade, v. 22, n. 3, p. 825-854, 2013.

PUNITHA, S.; RASDI, R. M. **Corporate social responsibility: Adoption of green marketing by hotel industry.** Asian Social Science, v. 9, n. 17, p. 79, 2013.

QUARTO, L. C. et al. **Ergonomia cognitiva: uma análise das publicações por intermédio da bibliometria.** Interdisciplinary Scientific Journal, v. 5, n. 4, 2018.

RAMIREZ, C. **How Big Four audit firms control standard-setting in accounting and auditing.** In: Finance: The discreet regulator. Palgrave Macmillan, London, 2012. p. 40-58.

RAMOS, S. Y.; MARTHA J. G. B. **Evolução da política de crédito rural brasileira.** Planaltina, DF: Embrapa Cerrados, 2010.

RETTIE, R.; BURCHELL, K.; BARNHAM, C. **Social normalisation: Using marketing to make green normal.** Journal of Consumer Behaviour, v. 13, n. 1, p. 9-17, 2014.

REUTERS. **Social bond issuance soars on back of coronavirus crisis.** Disponível em <https://www.reuters.com/article/us-social-bonds-data/social-bond-issuance-soars-on-back-of-coronavirus-crisis-idUKKBN274256>. Visitado em 24/10/2020. Notícia publicada em 19/10/2020.

REUTERS. **Suzano conclui emissão de US\$500 milhões em “green bonds”.** Disponível em <https://br.reuters.com/article/idBRKCN0ZN2LW>. Visitado em 24/10/2020. Notícia publicada em 07/07/2016.

ROCHA, B. R. **Análise dos títulos verdes no mercado financeiro e de capitais brasileiro e os desafios para viabilizar seu desenvolvimento no Brasil.** Insper, São Paulo, SP. 2019.

ROGERS, A.; ANDERSON, B.; CLARK, N. **Recession, vulnerable workers and immigration.** Retrieved April, v. 12, 2010.

ROSS, D. **International Treasury Management** 3ed. London: Euromoney Publications, 1996. 281p. apud DAVANZO, M.Q. Gestão de riscos em instituições financeiras: a atuação da tesouraria. 2004. 113p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, 2004.

TAESA. **Prospecto Definitivo - 7ª Emissão de Debêntures da Taesa.** 2019.

TARANTOLA, S.; SALTELLI, A. **Composite indicators: the art of mixing apples and oranges.** Composite Indicators-Boon or Bane. Statistisches Bundesamt, Germany, 2007.

TAYLOR, F W. **The principles of scientific management.** 1911.

SAAD, E. G. **Dumping social.** Genesis V, n. 26, p. 174-176, 1995.

SADKA, G. **Financial reporting, growth and productivity: theory and international evidence.** Growth and Productivity: Theory and International Evidence. 2004.

SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. **Corporate sustainability.** 2005.

SEN, A. **Development as freedom.** Oxford Paperbacks, 2001.

SHIMADA, S. O. et al. **Do latifúndio e do agronegócio: as novas territorialidades do capital no campo sergipano e as formas em que se reveste o domínio do senhor ao escravo.** 2011.

SILVA, G.S. **Novos instrumentos de financiamento do agronegócio brasileiro e uma análise das alternativas de investimentos para o CDA/WA.** 2006.

SIMPSON, G. C. **Costs and benefits in occupational ergonomics.** Ergonomics, v. 33, n. 3, p. 261-268, 1990.

SIMUNIC, D. A.; BIDDLE, G. C. **The big four: The curious past and perilous future of the global accounting monopoly.** 2019.

SITAWI. **O mercado de títulos Verdes no Brasil.** Disponível em <https://www.sitawi.net/noticias/o-mercado-de-titulos-verdes-no-brasil/>. Visitado em 24/10/2020.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 2009.

SOARES, F. M. M. et al. **Fatores associados à vulnerabilidade da não adesão do distanciamento social de trabalhadores na COVID-19.** Revista Enfermagem Atual In Derme, v. 93, 2020.

SOARES, G. O. G.; COUTINHO, E. S.; DE CAMARGOS, M. A. **Determinantes do rating de crédito de companhias brasileiras.** Contabilidade Vista & Revista, v. 23, n. 3, p. 109-143, 2012.

SOUZA, S. T.; CONCEIÇÃO, A. L. **As “novas” estratégias do capital para o campo brasileiro a partir do discurso do agronegócio.** PEGADA-A Revista da Geografia do Trabalho, v. 9, n. 1, 2008.

SPREITZER, G. M.; PORATH, C. **Self-determination as nutriment for thriving: Building an integrative model of human growth at work.** The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory, p. 245-258, 2014.

STANDARD & POOR’S. **Understanding Credit Ratings.** Disponível em <https://www.spglobal.com/ratings/en/about/understanding-credit-ratings>. Visitado em 07/09/2020.

STANTON, N. A.; BABER, C. **On the cost-effectiveness of ergonomics.** 2003.

SZNELWAR, L. I. **Quando trabalhar é ser protagonista o protagonismo do trabalho.** Tese apresentada para obtenção do título de professor livre-docente da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, SP. 2013.

SZNELWAR, L. I.; HUBAULT, F. **Subjectivity in ergonomics, a new start to the dialogue regarding the psychodynamics of work.** Production, v. 25, n. 2, p. 354-361, 2015.

UNCHE. **Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment.** Stockholm: United Nations Conference on the Human Environment, 1972.

UNDP. **United Nations Development Program - Human Development Reports.** Disponível em <http://www.hdr.undp.org/>. Visitado em 07/09/2020.

UNGC. **United Nations Global Compact Principles.** Disponível em <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>. Visitado em 05/09/2020.

UTTING, P. **Regulating business via multistakeholder initiatives: A preliminary assessment.** Voluntary approaches to corporate responsibility: Readings and a resource guide, v. 61130, 2002.

UTTING, P. **The struggle for corporate accountability.** Development and Change, v. 39, n. 6, p. 959-975, 2008.

VALOR 1000. **Valor 1000 – Ranking 100 maiores bancos em 2018.** Publicação anual em revista e versão online. Disponível online em www.valor.com.br/valor1000/2018/ranking100maioresbancos. Visitado em 07/05/2019.

VALOR ECONÔMICO. **BNDES poderá emitir LCA para reforçar crédito ao agronegócio.** Disponível em <https://valor.globo.com/financas/noticia/2020/09/15/bndes-podera-emitir-lca-para-reforcar-credito-ao-agronegocio.ghtml>. Visitado em 24/10/2020.

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.

VASCONCELLOS, M. C.; PIGNATTI, M. G.; PIGNATI, W. A. **Emprego e acidentes de trabalho na indústria frigorífica em áreas de expansão do agronegócio.** Mato Grosso, Brasil. Saúde e Sociedade, v. 18, n. 4, p. 662-672, 2009.

VECCHIO, R. P. **The function and meaning of work and the job: Morse and Weiss (1955) revisited.** Academy of Management Journal, v. 23, n. 2, p. 361-367, 1980.

VILELA, N. J.; MACEDO, M. M. **Fluxo de poder no agronegócio: o caso das hortaliças.** Horticultura Brasileira, v. 18, n. 2, p. 88-94, 2000.

WCED. **Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.** Oxford: Oxford University Press, 1987.

WHO. **World Health Organization - FAQ: What is the WHO definition of health?** Disponível em: <https://www.who.int/about/who-we-are/frequently-asked-questions>. Visitado em 19/09/2020.

WHITE, L. J. **Markets: The credit rating agencies.** Journal of Economic Perspectives, v. 24, n. 2, p. 211-26, 2010.

ZACLIS, L.; KALANSKY, D. **Novos títulos e securitização de recebíveis.** AgroANALYSIS, v. 25, n. 3, p. 49, 2005.

ZARE, M. et al. **Does ergonomics improve product quality and reduce costs? A review article.** Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, v. 26, n. 2, p. 205-223, 2016.

ZHAORUI, G. **International Big Four Accounting Firms and High Auditing Quality: Evidence from China's Securities Market** [J]. Auditing Research, v. 1, 2011.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição.** 2000.