

Curso de Formação

# A Gestão dos ODS nas ORGANIZAÇÕES

Superior, Técnicos  
Mód. 2 | e Administradores





**UFG**

Universidade Federal de Goiás

**Reitora**

Angelita Pereira de Lima

**Vice- Reitor**

Jesiel Freitas Carvalho

**Pró-Reitora de Extensão e Cultura**

Luana Cássia Miranda Ribeiro

**Diretora do CEGRAF- UFG**

Maria Lúcia Kons



**CRA-RJ**

Conselho Regional de  
Administração do Rio de Janeiro

**Diretoria Executiva do CRA-RJ (2023-2024)**

**Presidente e Coordenador Geral da OBAdm**

Adm. Wagner Huckleberry Siqueira

**Vice-Presidente**

Adm. Josué José da Silva

**Diretor de Administração e Finanças**

Adm. Miguel Luiz Marun Pinto

**Diretora de Registro Profissional**

Adm<sup>a</sup>. Maria de Fátima Ribeiro dos Santos

**Diretor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional**

Adm. Luiz Cezar Vasques

**Diretor de Educação, Estudos e Pesquisas**

Adm. Jucimar André Secchin

**Grupo Executivo da OBAdm 2024**

Adm. Leonardo R. Fuerth – **Superintendente**

Jorn. Tiberius Drumond – **Assessor de Imprensa**

Adm. Raphael Monteiro da Costa Silva – **Assessor da Presidência**

Jorn. Érika dos Anjos – **Assessora de Comunicação**

Adm<sup>a</sup> Marta Almeida – **Gerente de Interiorização**

Adm<sup>a</sup> Norma Godoi – **Gerente de Eventos**

Adm<sup>a</sup> Roberta Martins – **Gerente de Planejamento**

Adm. Roberto Carlos – **Chefe do Facilities**

Julia Tito – **Assessora da Universidade Corporativa (UCAdm)**

Marinei Soares – **Secretária da Presidência**

Tânia Maurity – **Comunicação Social**

Tecn<sup>o</sup> Cássio Barreto – **Chefe Webmaster**

Tecn<sup>o</sup> Marcelo Vieira – **Assessor do Sistema Coporativo**

**Conselho Editorial**

Adm. Ana Shirley de França Moraes

Adm. Leonardo R. Fuerth

Adm. Wagner Huckleberry Siqueira

Jorn. Tiberius Drumond

Jorn. Erika dos Anjos

Curso de Formação

# A Gestão dos ODS nas Organizações

Módulo 2 | **Ensino Superior**

Fábio Vilas Boas  
Ivonaldo Ferreira Duarte  
Pedro Henrique Evangelista Duarte  
Renato Cândido da Silva



**CRA-RJ**  
Conselho Regional de  
Administração do Rio de Janeiro

**Cegraf UFG**

Goiânia, 2024.

Os direitos autorais estão reservados ao @ 2024 CRA-RJ

@ 2024 Fábio Vilas Boas; Ivonaldo Ferreira Duarte; Pedro Henrique Evangelista Duarte; Renato Cândido da Silva

Capa

Júlio Maciel (Mobtex)

Projeto Gráfico e Diagramação

Júlio Maciel (Mobtex)

## Apresentação

As organizações são criações sociais e existem para que os indivíduos desempenhem atividades que sozinhos não o fariam, segundo Hall (2004). Assim, refletem as características de sua época e lugar de origem e de estabelecimento. Isto quer dizer que uma organização resulta de um “contexto complexo” e que recebe influência de outras organizações, do ambiente cultural, social, econômico, político e institucional (CHENEY et al., 2004). O contexto cria ou reforça oportunidades, incentivos, proibições ou limitações para que determinadas condições ocorram. Assim, compreender e ter capacidade de analisar um contexto complexo exige informação e identificação dos elementos que interagem e influenciam em um determinado cenário/realidade.

Embora o mundo mostra tendências a uma homogeneização decorrente da globalização, ainda existem as especificidades locais, regionais e nacionais. A identidade local e regional também se torna um ativo. Os lugares e épocas têm costumes, pessoas influentes e organizações que criam fortes relações com as pessoas. O ambiente cultural representa as formas de pensar e agir, especialmente no campo ético e estético, compondo os padrões de beleza pessoal, de arquitetura, de urbanização. Os meios de comunicação e demais objetos técnicos também alteram comportamentos e hábitos. Decisões políticas e legais alteram a vida das pessoas e das organizações, que se adaptam ou definham. A situação econômica também é outro fator, bem como a questão da estabilidade civil e dos desastres naturais. O ambiente político pode também impactar nos rumos econômicos, sociais, culturais, tecnológicos etc.

Como se nota, a avaliação dos diversos elementos e de suas interações dinâmicas torna-se imprescindível à compreensão de como se constituem as organizações, seus processos e seus distintos ambientes e contextos. A busca da sustentabilidade nas organizações não só deve considerar isso, como também considerar o papel que as mesmas desempenham na realidade onde se inserem, exigindo medidas pautadas na ética e no respeito mútuo. Mas, uma responsabilidade que não seja um passivo e sim um grande ativo que as organizações podem ter em mãos para utilizar.



# Sumário

O que é a OBAadm? .....	08
<b>CAPÍTULO 1: ORGANIZAÇÕES E SUSTENTABILIDADE: UMA VISÃO GERAL .....</b>	<b>09</b>
1.1 Conceitos Gerais .....	09
1.1.1 Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável .....	09
1.1.2 Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) .....	11
1.1.3 A Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH) e seus princípios .....	13
1.1.4 A relação entre sustentabilidade, ODS e a DUDH .....	15
1.2 As Organizações .....	17
1.2.1 O que são Organizações .....	17
1.2.2 Evolução do conceito de Organização .....	18
1.2.3 Tipos e objetivos das Organizações .....	20
1.2.4 A complexificação das Organizações .....	22
1.2.5 Sistemas e modelos econômicos .....	23
1.2.6 O papel dos organismos internacionais .....	25
<b>CAPÍTULO 2: ORGANIZAÇÕES E SOCIEDADE .....</b>	<b>27</b>
2.1 Organizações e sustentabilidade .....	27
2.1.1 Relação entre organizações, sustentabilidade e os ODS .....	27
2.1.2 O Pacto Global da ONU pela sustentabilidade .....	29
2.1.3 Gestão dos ODS nas organizações .....	30
2.1.4 Princípios e mecanismos da sustentabilidade nas organizações .....	32
2.1.5 Governança ambiental, social e corporativa (ESG) .....	33
2.1.6 Comportamentos e mecanismos da responsabilidade corporativa .....	36
2.1.7 Visibilidade, transparência e responsabilidade social nas organizações .....	36
2.1.8 Impactos socioambientais das práticas nas organizações .....	38
2.2 Sociedade e sustentabilidade .....	39
2.2.1 Recursos naturais e humanos .....	39
2.2.2 Uso dos recursos e práticas individuais e coletivas de consumo .....	39

2.2.3 Produção e consumo sustentável de alimentos .....	41
2.2.4 Sustentabilidade e estrutura urbana .....	42
<b>CAPÍTULO 3: ORGANIZAÇÕES: TECNOLOGIA, INOVAÇÕES E RECURSOS HUMANOS ....</b>	<b>43</b>
3.1 Tecnologia e sustentabilidade .....	43
3.1.1 O que é o desenvolvimento tecnológico .....	43
3.1.2 Tecnologia e estrutura social .....	45
3.1.3 Tecnologia e questões políticas .....	46
3.1.4 Tecnologias, negócios e empreendimentos .....	47
3.1.5 Impasses ético-políticos das mudanças tecnológicas .....	48
3.1.6 As novas tecnologias da informação e comunicação (TIC) .....	49
3.1.7 A importância da inovação nas organizações .....	50
3.2 Organizações, sustentabilidade e recursos humanos .....	52
3.2.1 Organizações e seus colaboradores.....	52
3.2.2 Colaboradores e o ambiente organizacional .....	54
3.2.3 Trabalho decente .....	56
3.2.4 Tecnologia, sustentabilidade e desenvolvimento de recursos humanos .....	58
3.3 Sustentabilidade e novas oportunidades .....	61
3.3.1 As indústrias .....	61
3.3.2 Novos tipos de indústria .....	63
3.3.3 A novas oportunidades setoriais .....	65
3.3.4 Os arranjos produtivos locais .....	67
3.3.5 Formas tradicionais de produção: a vocação local e regional .....	68
3.3.6 Incentivos fiscais e investimentos industriais .....	70
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>72</b>

# O que é a OBAadm?

A Olimpíada Brasileira de Administração (OBAadm) é um evento técnico-científico, feito por iniciativa do Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro (CRA/RJ). O foco da olimpíada é a promoção da sustentabilidade nas organizações, seguindo a proposta do Pacto Global da ONU que, no ano de 2015, desenvolveu uma série de objetivos para o alcance do desenvolvimento sustentável. O CRA/RJ é signatário do Pacto Global da ONU.

Com este evento, buscamos atingir os seguintes objetivos:

- Fortalecer a formação de professores para a exploração das habilidades da BNCC relacionadas aos ODS e integradas ao raciocínio administrativo;
- Estimular os alunos quanto à inclusão e à conscientização dos ODS na Administração, e;
- Estimular o conhecimento científico como ferramenta de transformação social e como campo para o desenvolvimento de soluções que estimulem a responsabilidade social e sustentável para os estudantes do Curso de Administração de Empresas.

Assim, serão utilizados materiais físicos e diversos tipos de jogos e desafios online, especialmente utilizando o aplicativo [olimpiadas.app](#)!!!

Para se dar bem, você precisa conhecer os conteúdos e ter um raciocínio de gestão, além de uma agilidade de pensamento e ação. E, lógico, seguir princípios de sustentabilidade e responsabilidade ambiental, social e cultural.





# 1. ORGANIZAÇÕES E SUSTENTABILIDADE:

## UMA VISÃO GERAL

### 1.1 Conceitos Gerais

#### 1.1.1 O Desenvolvimento Sustentável

Apesar de ser um tema recorrente, ao longo da história, em diversos espaços de debates, as discussões em torno da sustentabilidade ganharam grande relevância e destaque ao longo das últimas décadas. De maneira geral, essas discussões foram projetadas muito em decorrência dos distintos problemas referentes às alterações climáticas e seus distintos impactos na organização da sociedade. No entanto, o debate sobre a sustentabilidade é mais amplo, razão pela qual é tratada, de maneira mais adequada, a partir das noções do desenvolvimento sustentável.

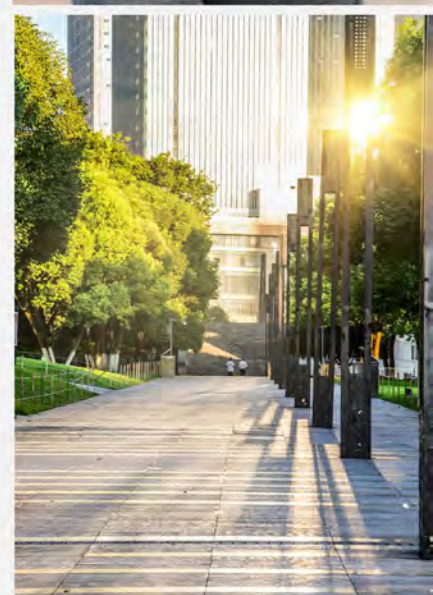
Alguns conceitos são centrais na discussão de sustentabilidade nas organizações. Inclusive os dois anteriormente citados, ou seja, sustentabilidade e organizações. As organizações são centrais da discussão da gestão e administração, pois é decorrente delas que a ciência da gestão se estabeleceu. E possuem um papel fundamental no desenvolvimento dos lugares e dos países. E este desenvolvimento precisa ser sustentável, ou seja, perpetuar-se sem esgotar os recursos. E que recursos seriam estes? Naturais e sociais, como os trabalhadores humanos. Seres humanos é para quem se destina de fato a preocupação com a sustentabilidade e os acordos da ONU, especialmente por meio da sua DUDH. Os organismos internacionais e nacionais, não empresariais, também têm seu papel no estímulo ao desenvolvimento e ao estabelecimento de acordos que levam países e organizações a mirarem em metas e objetivos claros.



A sustentabilidade é a capacidade que os agentes sociais possuem de utilizar de maneira consciente e racional os recursos naturais disponíveis, de modo a permitir que os mesmos sejam utilizados para o atendimento das necessidades e demandas atuais, mas sem comprometer seu uso futuro. Com isso, seu principal objetivo é encontrar formas equilibradas de promover o desenvolvimento econômico e social com preservação do meio ambiente. Com esse entendimento, percebemos que a preservação ambiental está no centro da compreensão do que é “sustentabilidade”, mas não encerra sua definição, na qual também estão incluídos elementos econômicos e sociais. Essa é a razão pela qual a noção de sustentabilidade precisa ser tomada em uma perspectiva mais ampla, o que nos conduz à proposição do “desenvolvimento sustentável”.

Nesse sentido, o “desenvolvimento sustentável” engloba as ideias da promoção do avanço da economia e da sociedade, ao mesmo tempo em que se promove a preservação do meio ambiente e dos recursos naturais. Dito em outras palavras, engloba um conjunto de políticas públicas e privadas, assim como ações da sociedade civil, que aliam o desenvolvimento social ao econômico e à preservação do meio ambiente, e que permita a melhoria das condições de vida da população, sem causar a erradicação desses recursos naturais - e, por isso, preservando sua sustentação para o uso de gerações futuras. A consecução desse tipo de estratégia requer a convergência de uma série de esforços: uso consciente dos recursos, investimento em tecnologias inclusivas, geração de oportunidades e erradicação das desigualdades. Como será debatido ao longo deste documento, todos esses elementos constituem as novas estratégias assumidas como centrais para as organizações, uma vez tendo elas incorporado o desenvolvimento sustentável como o foco principal de suas ações.

No entanto, essas ações não estavam sendo pensadas de maneira articulada. Para que o desenvolvimento sustentável fosse assumido como um aspecto central nas organizações dos distintos países ao redor do mundo, ele foi incorporado no conjunto de objetivos da Organização das Nações Unidas, no sentido da maior promoção e projeção dessas políticas. É então que são propostos os objetivos do desenvolvimento sustentável.



## 1.1.2 Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Os objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS) foram elaborados, em 2015, pela Organização das Nações Unidas (ONU) no sentido de propor uma agenda de políticas a serem adotadas por todos os seus 195 países-membros, para a promoção conjunta dos desenvolvimentos econômico, social e ambiental. Essa agenda é composta de uma série de ações e metas que devem ser implementadas e buscadas por todos os países que compõem a ONU. De acordo com as definições da organização, os objetivos tratam-se de um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade.

Partindo de 4 principais dimensões - a saber, social, ambiental, econômica e institucional - os ODS defendem que é necessário levar o mundo a um caminho sustentável com medidas transformadoras, para o que foram definidos 17 objetivos e 169 metas globais interconectadas. Todas essas metas defendidas pela ONU estão descritas no documento formulado e divulgado em 2030, a "Agenda 2030", que define as metas do desenvolvimento sustentável a serem alcançadas até o ano de 2030. Na agenda, estão previstas ações nas áreas de erradicação da pobreza, segurança alimentar, agricultura, saúde, educação, igualdade de gênero, redução das desigualdades, entre outras. Há questões que dependem da ação de governos e grandes empresas globais, mas há recomendações também mais específicas, com um olhar voltado às comunidades e especificidades de cada local do mundo (ONU, 2024).

De acordo com a descrição da ONU sobre o objetivo principal de cada ODS, ele são:

- 1) Erradicação da pobreza: acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares;
- 2) Fome zero e agricultura sustentável: acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável;
- 3) Saúde e bem-estar: assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades;
- 4) Educação de qualidade: assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos;
- 5) Igualdade de gênero: alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas;

- 6) Água limpa e saneamento: garantir disponibilidade e manejo sustentável da água e saneamento para todos;
- 7) Energia limpa e acessível: garantir acesso à energia barata, confiável, sustentável e renovável para todos;
- 8) Trabalho decente e crescimento econômico: promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos;
- 9) Indústria, inovação e infraestrutura: construir infraestrutura resiliente, promover a industrialização inclusiva e sustentável, e fomentar a inovação;
- 10) Redução das desigualdades: reduzir as desigualdades dentro dos países e entre eles;
- 11) Cidades e comunidades sustentáveis: tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis;
- 12) Consumo e produção responsáveis: assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis;
- 13) Ação contra a mudança global do clima: tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos;
- 14) Vida na água: conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares, e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável;
- 15) Vida terrestre: proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da Terra e deter a perda da biodiversidade;
- 16) Paz, justiça e instituições eficazes: promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis;
- 17) Parcerias e meios de implementação: fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

O que se pode perceber da análise conjunta dessas 17 metas é exatamente aquilo que pontuamos na seção anterior: apesar da extrema relevância da preservação ambiental, o desenvolvimento sustentável se estende para outras

demandas e necessidades, a partir da compreensão de que a promoção de sociedades mais justas e igualitárias só é possível se a sustentabilidade também for considerada desde as perspectivas econômicas e sociais. A sustentabilidade, então, se estabelece como meta do avanço social, para a qual precisa atuar, de maneira conjunta e convergente, as distintas instituições e organizações públicas e privadas que compõem as sociedades no mundo, de modo articulado às representações da sociedade civil.



### 1.1.3 A Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH) e seus princípios

Os ODS não são metas desconectadas de outros princípios e objetivos das Nações Unidas. De forma muito clara, os 17 pontos definidos pela ONU tem uma ligação estreita com as metas referentes aos direitos humanos, os quais também foram descritos em um importante e histórico documento formulado pela organização.

A Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH) foi proclamada pela ONU no dia 10 de dezembro de 1948, em Paris. O documento estabeleceu, pela primeira vez, a proteção universal dos direitos humanos, independentemente de raça, sexo, nacionalidade, etnia, religião ou qualquer outra condição. Os direitos humanos, fundados no respeito pela dignidade e pelo valor de cada pessoa, incluem o direito à vida, à liberdade, ao trabalho, à educação e à moradia. Desde sua adoção, a DUDH foi traduzida em mais de 500 idiomas, e tornou-se uma base jurídica para organizações que trabalham pelos direitos humanos, inspirando as constituições de muitos Estados e se tornando um consenso internacional.



De acordo com a sede da ONU no Brasil (2020), uma série de tratados internacionais e outros instrumentos adotados desde 1945 expandiram o corpo do direito internacional sobre os direitos humanos. Entre eles, a Convenção para a Prevenção e a Repressão do Crime de Genocídio (1948), a Convenção Internacional sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial (1965), a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres (1979), a Convenção sobre os Direitos da Criança (1989) e a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (2006).

De forma conjunta, os artigos tratam de temas como dignidade humana, liberdade e igualdade; direito à não discriminação; direito à vida, à liberdade e à segurança; direitos de não ser submetido à escravidão e à tortura; direito à igualdade perante a lei; direito à intimidade e à privacidade; direito de ir e vir dentro das fronteiras de seu país, e de pedir proteção a outro país; direito de constituir família, sem restrição de raça, nacionalidade ou religião; direito à propriedade; direito de liberdade de pensamento, consciência, religião e liberdade de expressão; direito a trabalho justo e seguridade social; direito a educação e cultura; entre outros.

Em seus 30 artigos, a DUDH define os diversos objetivos e instrumentos que precisam ser implementados pelos países para que os direitos humanos sejam alcançados, respeitados e se estabeleçam como a norma de organização da sociedade. Por isso, a declaração tem tido, ao longo de sua história, importante participação na formulação de políticas públicas em distintos Estados, dado o entendimento de que o respeito aos indivíduos e às suas particularidades são fundamentais para o processo de desenvolvimento de qualquer sociedade, independente de suas culturas, seu conjunto de instituições e as formas de organização de sua produção.



Fonte da imagem: <https://estado.sc.gov.br/noticias/casan-recebe-novo-selo-como-instituicao-integrada-ao-movimento-ods/>



## 1.1.4 A relação entre sustentabilidade, ODS e DUDH

Apresentados esses elementos que serão centrais no debate do nosso documento, a primeira questão que levantamos é: qual a relação entre sustentabilidade, ODS e DUDH, e qual a importância desta relação para a promoção do avanço social?

Desde a ocorrência da Revolução Industrial, a partir da segunda metade do século XVIII, o mundo tem passado por um conjunto de amplas transformações. Isso porque a organização do sistema industrial passou a determinar que a própria organização da sociedade se fizesse em torno do processo produtivo. Assim, as rápidas modificações nas formas de produção e de organização dos sistemas imprimia alterações nas vidas das pessoas, fazendo com que o mundo avançasse para novas formas de relação de maneira mais rápida e dinâmica, e sempre orientados pela introdução de novas tecnologias.

Quando observamos o mundo pós-Revolução Industrial, é indiscutível percebemos as diversas melhorias que ocorreram em nossas sociedades. As tecnologias não apenas permitiram o aumento dos níveis de produtividade, mas também trouxeram bem estar para a população - o que pode ser visto, por exemplo, na criação de novos produtos, na invenção dos eletrodomésticos, nas melhorias dos sistemas de fornecimento de energia, nos avanços na medicina e nas condições sanitárias, nas novas oportunidades de aprendizado e qualificação, nas formas de organização das cidades. Nos últimos 60 anos, os distintos avanços nas tecnologias da informação têm acelerado ainda mais esses processos, permitindo prosperidades nunca antes vistas nos sistemas de transporte, informação e comunicação, que tem alterado de forma significativa - e positiva - a vida das pessoas. No entanto, no mesmo sentido, muitos problemas foram causados pelo mundo industrial.

A aceleração cada vez mais intensa dos processos produtivos promoveu uma igual aceleração do consumo dos recursos produtivos, levando ao esgota-

mento de solos, à perda de produtividade e ao abandono de diversas regiões. Contingentes grandes de população tentam se deslocar de uma região a outra, na expectativa de encontrar trabalho. Formas específicas de produção, além da utilização de combustíveis fósseis, tem auxiliado na intensificação do aquecimento global, o que tem prejudicado o equilíbrio da fauna e flora de diversas regiões do mundo. As cidades estão cada vez mais quentes, fazendo com que sistemas de alto consumo de energia sejam cada vez mais utilizados. Entramos numa espiral: a piora das condições climáticas nos conduzem a utilizar serviços que consomem cada vez mais energia, contribuindo para novas pioras no clima.

De outro lado, essas condições adversas refletem de maneira mais intensa sobre as frações da população em situação mais fragilizada, dado as restrições de acesso a serviços, educação e cultura. O avanço descontrolado de tecnologias e sua adoção em sistemas produtivos pode substituir a mão de obra, de modo a ampliar as taxas de desemprego e subocupação. As desigualdades já existentes ganham novos aspectos, que podem fazer com que elas se intensifiquem ainda mais.



Assim, o que vemos é que, em tempos atuais, os benefícios trazidos pela modernidade também vêm acompanhados de distintos problemas que, de maneira muito direta, precisam ser enfrentados para que não se sobreponham aos aspectos positivos. E é nesse ponto em que percebemos a importância dos debates em torno da sustentabilidade e dos direitos humanos. Esses princípios se estabelecem como norteadores de ações normativas para que os efeitos adversos da sociedade industrial não consigam se consolidar e se estabelecer como problemas estruturais e permanentes. São formas de colocar em permanente debate os aspectos que são relevantes para pensarmos em uma sociedade que avança, que inova, que implementa tecnologias, mas que igualmente se preocupa com a preservação da natureza, com a manutenção e reprodução dos recursos naturais, com a qualidade de vida dos cidadãos e com o respeito à diferença entre os povos.



Tudo isso nos conduz a um entendimento de “desenvolvimento” como algo que está para além da melhoria de técnicas produtivas, aumento da produtividade, introdução de novos sistemas organizacionais. Desenvolvimento é isso, mas não só isso: é pensar em todos esses aspectos de maneira convergente à preservação da natureza e à melhoria da estrutura da sociedade, promovendo um tipo de avanço que se preocupa com um ordenamento social mais estruturado, mas que também olha para o futuro, para as próximas gerações e para as possibilidades de que outros avanços tenham lugar em nosso porvir. Por isso a importância dos ODS e da DUDH para pensar políticas públicas e metas e ações das organizações privadas.

Pensando na importância das organizações para a consecução desses processos, passamos então a sua análise.

## 1.2 As Organizações

### 1.2.1 O que são Organizações

Entender as possibilidades de efetivação dos objetivos do desenvolvimento sustentável passa, necessariamente, não apenas pela compreensão de suas especificidades e como elas podem ser convertidas em metas e ações, mas também dos atores envolvidos no processo. Isso porque é dos atores que dependem, para além da definição dessas metas, a organização dos mecanismos para sua implementação, assim como da definição das prioridades frente aos desafios que se colocam contemporaneamente nas sociedades. E, por isso, é fundamental entender o que é e qual a importância das organizações.

“Organização” é a forma como se dispõe um determinado sistema para atingir um conjunto de resultados pretendidos, podendo ser formado por uma, duas ou mais pessoas que executam funções de modo controlado e coordenado com a missão de atingir um objetivo em comum com eficácia. Na definição de Maximiano (1992), é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos, uma vez que tais objetivos não poderiam ser alcançados, de maneira isolada, por uma única pessoa. Assim, a organização é uma entidade social conscientemente coordenada, com uma fronteira identificável, que funciona numa base relativamente contínua para alcançar um objetivo ou objetivos comuns (ROBBINS; JUDGE, 2020).

As organizações, ao longo da história, sofreram uma série de modificações em sua forma de ser, especialmente porque precisaram se adaptar para seguir a própria evolução das relações sociais. Por isso, entender a lógica de existência das organizações passa, igualmente, por entender a sua história.

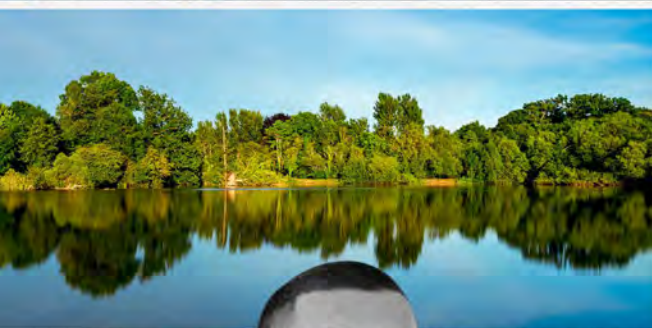
## 1.2.2 Evolução do conceito de Organização

As teorias da organização, enquanto sistematização do pensamento científico, têm suas origens nas ideias de racionalização do trabalho desenvolvidas a partir do final do século XIX e influenciadas pelo contexto social, histórico e cultural da época, com destaque para as revoluções industrial e francesa e o advento do Iluminismo. De acordo com Campos (2024), as teorias da organizacionais começaram a ser introduzidas a partir das formulações clássicas da Economia - como as propostas por Adam Smith e David Ricardo -, que perceberam a forma como a divisão do trabalho poderia conduzir à expansão de grandes unidades produtivas e, por isso, à necessidade de ampliação da capacidade administrativa. A partir dessa ideia mais geral, Frederick Taylor, através dos conceitos referentes à Administração Científica, propôs métodos de gestão baseados na eficiência e padronização. Posteriormente, a Escola das Relações Humanas apresentou uma nova perspectiva, destacando fatores psicológicos e sociológicos nas organizações, reconhecendo a importância das relações sociais e humanas, e da motivação dos funcionários no desempenho organizacional.

Outras contribuições também foram relevantes para o avanço na teorização sobre as organizações. Associado à Teoria da Burocracia, Max Weber propôs uma análise centrada na hierarquia, nas regras formais, na competência técnica e na impessoalidade nas organizações, destacando que a burocracia seria a forma mais eficiente de organização, ao permitir decisões tecnicamente corretas. Já a Teoria dos Sistemas introduziu o conceito de organizações como sistemas interdependentes e abertos, enfatizando a interconexão de elementos, incluindo entradas, processamento, retroalimentação e ambiente. Por sua vez, a Teoria Institucional concentra-se nas instituições, normas e hábitos que estruturam as interações sociais e organizacionais, com destaque para o isomorfismo, no qual as organizações se tornam semelhantes umas às outras devido às pressões ambientais. Por fim, as abordagens contemporâneas questionam as estruturas tradicionais: enquanto o Pós-Modernismo desafia a lógica da hierarquia e enfatiza a flexibilidade e a individualidade, o Realismo Crítico considera a realidade como algo objetivo e independente dos observadores, mas reconhecendo a importância dos significados (CAMPOS, 2024).



Essa teorização acompanhou, obviamente, a própria evolução na formatação dos processos produtivos, que a sua vez resultaram na transição de formas mais tradicionais de organização para formas mais complexas. O que se percebe, ao longo da história e do desenvolvimento humano, é que a formação das organizações acompanha os processos de divisão do trabalho, uma vez que entende-se, a partir dessa nova lógica, as possibilidades de ampliar a eficiência produtiva a partir da sistematização de métodos de trabalho. É por isso que pode-se dizer que as primeiras formas de organização estão na antiguidade, quando as sociedades passam a ter uma estrutura de Estado e também militar, e os grupos familiares passam a exercer funções mais determinadas - assim como o trabalho escravo gradualmente ganha importância nas distintas atividades produtivas. Esses processos se tornam mais complexos à medida em que a agricultura se torna a atividade econômica principal, fixando o homem em determinadas regiões e ampliando os níveis de sofisticação das formas de produção.



Entre os séculos XIV e XVII, as ideias introduzidas pelo Renascimento e pelo Iluminismo trazem novos elementos que serão vitais para as formas de organização das sociedades. A transição do feudalismo para o capitalismo muda de tal maneira a forma de se pensar a relação entre os indivíduos na sociedade e os esquemas de produção que a formulação de sistemas produtivos se torna vital para o avanço da sociedade. O capitalismo exige a racionalização dos métodos produtivos para a elevação dos lucros, e a formulação de sistemas organizacionais se tornam, então, uma necessidade. A transição das manufaturas para as grandes indústrias se torna, igualmente, a transição para as formas modernas de organização, com a sistematização e racionalização de processos se tornando um aspecto central nas relações produtivas.

No entanto, as organizações, enquanto sistemas produtivos privados, estão inseridas em sociedades que, por sua vez, possuem uma forma de ordenamento político. E é o ordenamento político, através das instituições públicas do Estado, que implemen-

tam o conjunto de políticas voltadas à organização desta sociedade. Por isso, o funcionamento das organizações privadas também depende - e está diretamente atrelada - à forma com o Estado direciona o ordenamento de suas leis e instituições, o que é feito, em algumas instâncias, através das organizações públicas. Dessa maneira, de forma conjunta ao desenvolvimento das organizações privadas, está também o desenvolvimento das organizações públicas, responsáveis pelo ordenamento dos sistemas de interesse social, e que trabalham de maneira coordenada e articulada com as organizações privadas. Trata-se de um conjunto de instituições que, cada uma com suas metas, objetivos e distintas funções, foram estruturadas e complexificadas no sentido de garantir o melhor funcionamento social, através de seu gradual desenvolvimento.

### 1.2.3 Tipo e objetivos das Organizações

Como pontuado, as organizações são estruturadas para a introdução de sistematização nos processos produtivos, com o intuito de torná-los mais eficientes. Para o caso das organizações públicas - especialmente as não-empresariais - seu intuito é também a sistematização de processos, mas voltados à implementação de metas que, neste caso, são mais direcionadas para questões sociais. Dadas essas diferenciações, é importante compreender quais são os tipos e objetivos de cada uma das organizações.

Segundo Chiavenato (2014), as organizações estão tipificadas em organizações governamentais, organizações não governamentais (ONGs) e empresas em geral. As organizações governamentais são instituições mantidas pelos governos para cumprir uma variedade de funções e responsabilidades, dentre as quais se destacam o fornecimento de serviços públicos e a implementação de políticas governamentais que atendam às necessidades da sociedade. Elas podem ser criadas nos diferentes níveis de governo - federal, estadual e municipal - e variam em tamanho e escopo, apesar de ter um objetivo comum, que é o fornecimento de serviços públicos aos cidadãos. Elas estão organizadas a partir das da administração pública, que é o conjunto de atividades, processos e estruturas utilizadas pelo governo para implementar políticas e fornecer serviços públicos aos cidadãos.

As ONGs - também chamadas de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) ou organizações do terceiro setor - são entidades privadas, sem fins lucrativos, que nascem a partir da vontade de um grupo de pessoas interessadas em criar soluções para desafios coletivos. Apesar de serem entidades privadas, não são empresas, e mesmo atuando de forma coordenada ao poder público, não são entidades públicas. O seu propósito tem um cunho político, e seu objetivo

central é a defesa de interesses e demandas da sociedade civil que, muitas vezes, não são atendidos de modo satisfatório pelos Estados.

Por essa razão, ao longo da história, acabaram desenvolvendo atividades que são complementares às do poder público, ainda que seu financiamento possa ser feito tanto com recursos públicos como por recursos privados. Por sua vez, as empresas são organizações que realizam atividades econômicas com finalidades comerciais, através da produção de bens e serviços e sua comercialização. Tem três principais objetivos. O primeiro é a produção dos bens e/ou serviços para os quais foi estruturada, de forma eficiente e com máxima elevação da produtividade. O segundo - que está diretamente conectado ao primeiro - é a realização de lucros através das vendas desses bens e serviços, que permitem a sobrevivência e expansão da atividade econômica realizada. Por fim, as empresas também objetivam atingir determinados resultados, que são projetados como metas a serem alcançadas, de acordo com a sua missão principal; para atingir os resultados, a empresa deve seguir um planejamento estratégico previamente definido.

Ainda segundo Chiavenato (2014), existem três níveis organizacionais:

**Nível Institucional:** chamado também de “nível estratégico”, é onde fica a direção da organização.

**Nível Intermediário:** também chamado de “nível tático ou gerencial”, e onde atuam os administradores, cuja habilidade central deve ser a capacidade de relacionamento interpessoal, associado às suas habilidades conceituais e técnicas.

**Nível Operacional:** a base da pirâmide da organização, com cargos ligados à operação. Neste nível, as pessoas necessitam de maior desenvolvimento da habilidade técnica, que se refere ao conhecimento especializado.



## 1.2.4 A complexificação das Organizações

A análise da história e dos processos das organizações deixa algo evidente: as organizações contemporâneas, apesar de ter uma lógica de existência similar, não se organizam mais como eram há muitas décadas atrás, quiçá há séculos atrás. A evolução das organizações, ao acompanhar as próprias transformações da sociedade, permitiu a introdução de métodos para complexificar e sofisticar os sistemas de operação que, em muitos sentidos, tem atuado de forma benéfica na definição de metas, no alcance de objetivos e na avaliação de resultados. Processos esses que são efetivados a partir do desenvolvimento e introdução de inovações nos complexos organizacionais.

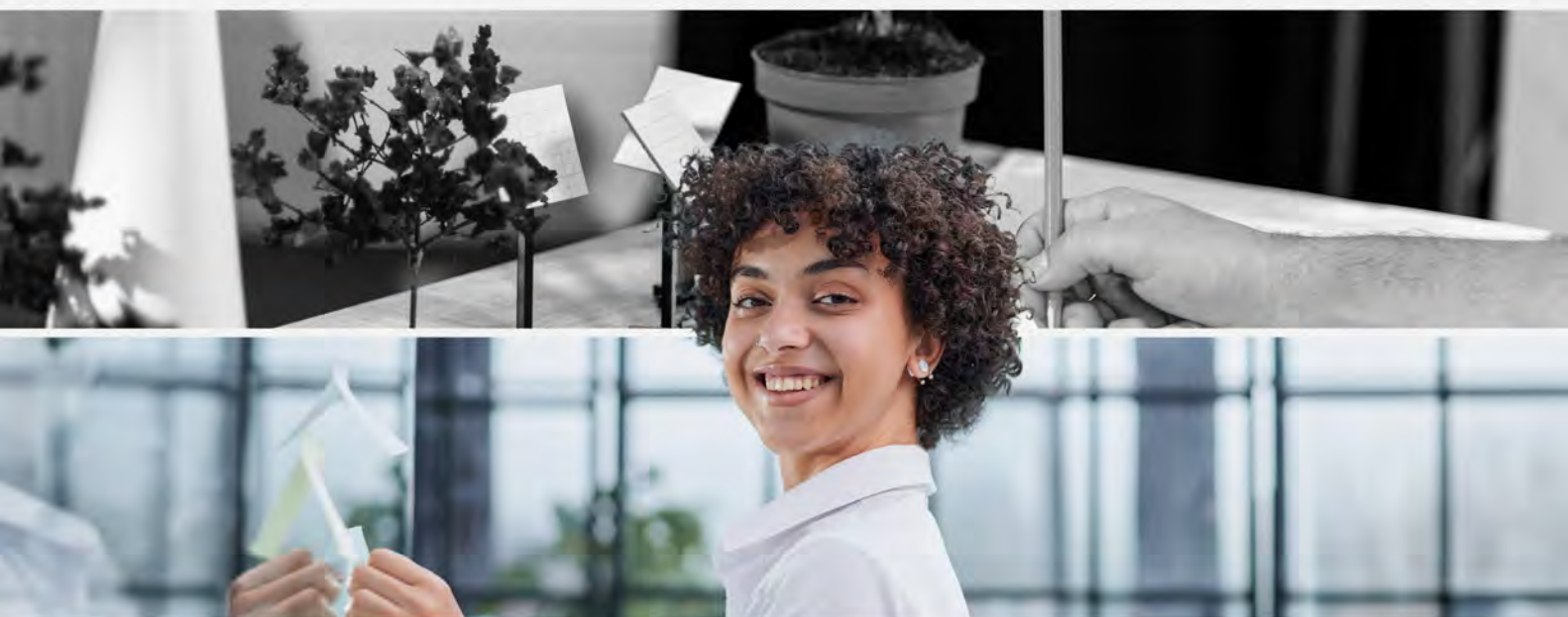
Em tempos recentes, ganhou relevância os métodos introduzidos por dois novos conceitos: o “mundo VUCA” e o “mundo BANI”. O conceito “mundo VUCA” foi proposto na década de 1990, após a queda do muro de Berlim. É um conceito que se origina no universo militar, em torno das questões referentes ao fim da Guerra Fria e ao quadro de imprevisibilidade que se estabelecia a partir de então. VUCA é um acrônimo de “volatility, uncertainty, complexity and ambiguity”. Trata, assim, de um cenário que, ao incorporar volatilidade e incerteza a respeito do futuro, requer maior complexidade na tomada de decisões, assumindo a ambiguidade das informações. Os conceitos do mundo VUCA foram incorporados ao mundo corporativo em 2008, quando as organizações passaram a entender que o “cenário de guerra”, de alguma forma, também é reproduzido no mundo dos negócios, considerando seus acontecimentos imprevisíveis e a necessidade de agilidade - e criatividade - na tomada de decisões.

O conceito de “mundo BANI” foi criado em 2018, mas ganhou relevância no ambiente corporativo em 2020, com a incidência da pandemia de coronavírus. A metodologia traz um olhar principalmente para a aceleração digital e a forma como as novas tecnologias da informação têm sido utilizadas. A perspectiva do mundo BANI - siga em inglês para “brittle, anxious, nonlinear and incomprehensible” - propõe que as empresas que mantenham alertas sobre os desafios provenientes dessas mudanças no ambiente corporativo, que podem deixar os negócios fragilizados quando estes não se encontram preparados.



A introdução desses novos conceitos no mundo corporativo são entendidos como fundamentais na adaptação das organizações aos novos tempos, com suas tecnologias mais avançadas, o maior número - e a maior velocidade - das informações, e os desafios que surgem aos agentes envolvidos nos mais distintos cenários e processos. Fato é que, frente a um ambiente de complexidade crescente do ecossistema organizacional, é primordial e decisiva a forma de atuação dos agentes, que precisam estar cada vez mais preparados lidar com situações de vulnerabilidade, instabilidade e incerteza para garantir a sustentabilidade negócios por meio da melhor integração dos aspectos sociais, ambientais e econômicos na estratégia e nas operações da organização.

Independente de sua complexidade, as organizações estão sistematizadas em diferentes tipos que, no ordenamento social, interagem entre si, na busca do alcance de seus objetivos, muitos dos quais são convergentes. Ao estarem inseridas em sociedade, e terem como metas aspectos referentes a questões de ordem econômica e social, as organizações também interagem com o contexto da estrutura produtiva, razão pela qual importa compreendermos também os aspectos referentes aos sistemas e modelos econômicos.



### **1.2.5 Sistemas e modelos econômicos**

Um sistema econômico é a forma como uma sociedade organiza seus processos de produção, distribuição e consumo de bens e serviços. Ou, em outras palavras, as distintas formas através das quais estão organizados agentes e recursos econômicos, no intuito de estruturar as condições de produção e a sociedade. Cada sociedade encontra uma maneira alternativa de definir o que

será produzido, quem irá produzir, como irá produzir e como serão distribuídos os bens resultantes desse processo. Para isso, importa definir os agentes envolvidos neste processo: os proprietários dos meios de produção, a força de trabalho, os capitais produtivos, os recursos públicos e privados, mas também todo o aparato institucional, como as leis, as políticas públicas.

Ao longo da história, essas formas de organização da produção e distribuição de bens sofreram um série de modificações, seguindo não só as transformações que se operaram no mundo, mas também as distintas necessidades que foram surgindo a partir da própria evolução das sociedades. Por isso que os sistemas econômicos podem estar organizados de diferentes maneiras, naquilo que mais comumente se conhece como “modos de produção” - como foi o mercantilismo, o feudalismo, as experiências socialistas e o ainda vigente modo de produção capitalista.



Os modelos econômicos, por sua vez, são formas mais simplificadas de compreender a interação entre agentes e recursos econômicos, ou seja, como organizações - sejam elas públicas ou privadas - se relacionam com os elementos do sistema econômico. São diferentes formas de se compreender a forma como esses agentes podem interagir entre si para o alcance das metas que foram estabelecidas, seja do ponto de vista das organizações públicas, seja do ponto de vista das organizações privadas. Como são formas distintas de interações, estão baseadas em perspectivas teóricas específicas, que propõem métodos voltados à determinação da forma de interação dos agentes, dos objetivos/metast a serem alcançadas, das formas de mensuração e da análise dos resultados.

Dentre os distintos modelos econômicos, o mais difundido no meio organizacional é o modelo neoclássico, que estabelece uma relação natural de equilíbrio entre os agentes, de tal maneira que as organizações necessitam ajustar suas variáveis para a busca dos melhores resultados - no caso, aqueles alcançados nos pontos de equilíbrio. De maneira geral, o fundamental é estabelecer os mecanismos para que a oferta de bens seja próxi-



ma à demanda, garantindo não apenas um equilíbrio de preços, mas igualmente uma oferta adequada dos bens demandados pela sociedade.

No entanto, quando tratamos de organizações, tratamos também das organizações públicas e sua interação com as organizações privadas. Por isso, entra em jogo um segundo modelo econômico fundamental - o modelo Keynesiano - que trata basicamente da importância das políticas públicas e da intervenção do Estado em algumas esferas da economia e da sociedade no intuito de garantir um desenvolvimento equilibrado dos agentes. A atuação do Estado garante não apenas um ambiente institucional adequado ao desenvolvimento sustentável, mas também o suporte requerido pelo setor privado para o melhor alcance de seus objetivos.

O que fica evidente é que há uma interconexão fundante entre os sistemas econômicos e a forma de estruturação das organizações: os modelos permitem não apenas uma melhor interação entre elas, mas o uso técnico de conhecimentos no sentido da melhor tomada de decisões, para que a utilização dos recursos pelos agentes possa se dar da maneira mais eficiente, tanto para a elevação dos lucros quanto para o alcance dos benefícios sociais.



### 1.2.6 O papel dos organismos internacionais

Todos os aspectos discutidos até agora nos conduzem a uma reflexão sobre a forma como as organizações estão estruturadas dentro de cada país, a partir



de seu conjunto de instituições, aparato legal e demandas de suas respectivas sociedades. Mas alguns dos objetivos das organizações se estabelecem a nível internacional - razão pela qual, num nível de análise mais agregado, cumpre um relevante papel, na pirâmide das relações corporativas, as organizações internacionais.

As organizações internacionais são instituições formadas por meio de acordos entre diferentes países para o alcance de objetivos comuns e, por isso, atuam em diversos âmbitos em nível internacional. A sua origem está vinculada aos processos históricos que ocorreram ao longo do século XX, especialmente em sua primeira metade, quando a ocorrência de uma série de conflitos bélicos e crises econômicas generalizadas requereram a organização de instituições com atuação internacional para tentar reordenar o conjunto das relações políticas, econômicas, sociais e diplomáticas. Desde então, tem tido um relevante papel no estabelecimento do diálogo entre os países e nas relações internacionais.

São instituições que atuam em diferentes frentes: nas relações diplomáticas (Organização das Nações Unidas), nas questões econômicas (Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico, Organização Mundial do Comércio, Fundo Monetário Internacional e Banco Mundial) e em questões militares (Organização do Tratado do Atlântico Norte). Há, também, organizações que atuam mais na perspectiva regional, como é o caso da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe, o Conselho da União Europeia e a Associação das Nações do Sudeste Asiático - apenas para citar algumas.

As organizações internacionais são importantes na garantia do multilateralismo, ou seja, no estabelecimento de planejamento nas relações entre os países no sistema internacional, a partir da cooperação entre os Estados. Essa relação permite com o que objetivos de desenvolvimento sejam entendidos não apenas de uma perspectiva local, mas sim de uma perspectiva global. E essa é uma atuação fundamental quando pensamos que tanto os ODS quanto a DUDH são proposições universais, mundiais, com metas e objetivos que devem - e precisam - ser buscados e alcançados por todos os países.

Nesse sentido, a atuação das organizações internacionais são fundamentais para o melhor ordenamento das ações regionais e locais, para que as metas do desenvolvimento sustentável possam ser pensadas de maneira global, como uma preocupação a ser conduzida por todos os Estados e por todas as pessoas do mundo. Tamiozzo e Kempfer (2016, p. 144) dizem mesmo que "a preocupação com sustentabilidade deve ser das empresas, dos consumidores e dos Estados".

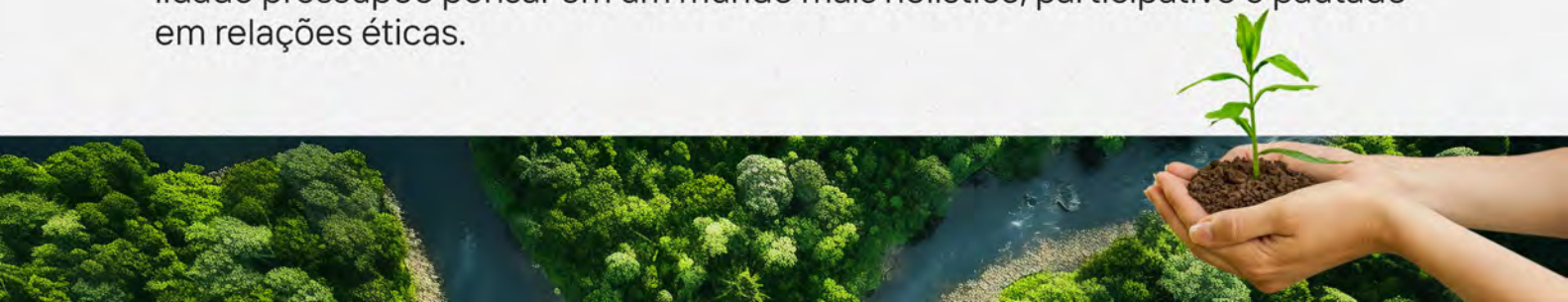
# 2. ORGANIZAÇÕES E SOCIEDADE

## 2.1 Organizações e sustentabilidade

### 2.1.1 Relação entre organizações, sustentabilidade e os ODS

Focar na sustentabilidade é um novo estágio do desenvolvimento das organizações. O pressuposto da sustentabilidade indica a necessidade de pensar e agir de forma respeitosa e responsável com o presente e futuro, com o local e o global. A ONU propôs um importante documento e pacto no início do Séc. XXI. Várias organizações e países passaram a se comprometer com as diretrizes e metas, diante da urgência da questão e diante da necessidade das próprias organizações se responsabilizarem pelo ambiente institucional e natural onde atuam e ainda diante de perceberem o potencial de retorno que agir sustentavelmente pode trazer.

Embora nem toda organização visa fins lucrativos, existe uma expectativa econômica e administrativa pela adoção de práticas que aumentem sua eficiência, seja na forma de lucros, seja no aumento da eficácia das ações propostas ou na eficiência no uso dos recursos. Por isso, as organizações sistematizam suas atividades em vista a aproveitar as oportunidades na adoção de práticas mais produtivas, que igualmente permitam um melhor uso dos recursos naturais com responsabilidade social e ambiental. Campos et al. (2013) observam que o surgimento da concepção de sustentabilidade no mundo dos negócios fez com que um crescente número de empresas passassem a notar a importância da sustentabilidade na alavancagem de seus negócios. Paz e Kipper (2016) constataram que os estudos nesta temática voltados à gestão já se intensificaram a partir da década de 1990. A sustentabilidade pressupõe pensar em um mundo mais holístico, participativo e pautado em relações éticas.



As organizações necessitam de recursos diversos para realizar as ações que irão gerar seu resultado final. Podemos distribuí-los em basicamente dois tipos: os naturais (físicos) e os humanos (mão-de-obra). Em muitos setores da economia e da sociedade, os recursos mais importantes são os humanos. Eles não são coisas, mas pessoas que têm habilidades, necessidades e desejos.

Por isso, elas também têm função não só de mão-de-obra, mas de consumidores e construtores da sociedade. As pessoas descobrem as coisas, as formas de usá-las e têm desejos e necessidades que mudam ao longo do tempo, de lugar para lugar e de classe social para classe social. Mesmo hoje, quando as máquinas já produzem, organizam e processam informações, as decisões que as organizações tomam são feitas por pessoas e pensadas por pessoas e para pessoas. Assim, conhecer e valorizar as pessoas passa por uma boa gestão de qualquer empreendimento e tem uma importância estratégica em um mundo que se preocupa com as individualidades e diversidades.

A implementação dos princípios ESG (Governança ambiental, Social e Corporativa) em uma organização têm contribuído para o aumento das oportunidades de alcance dos ODS. Os ESG podem funcionar como indicadores de que a organização preza pela solidez, redução de custos, melhor reputação e pela adoção de práticas mais resilientes diante das incertezas e vulnerabilidades do ambiente social e econômico. Com isso, os aspectos ambientais, sociais e de governança tornaram-se essenciais nas análises de riscos e principalmente na tomada de decisões de investimentos, dentre outras. É no sentido do que dizem Putnam e Boyz (2006), ou seja, de tornar as organizações

mais humanas. No Brasil, a B3 (bolsa) estabeleceu um índice de sustentabilidade econômica, nomeado de ISE B3. O ISE indica o desempenho médio de um roll de cotações selecionadas pelo critério do comprometimento com a sustentabilidade empresarial, dando suporte para que empresas adotem práticas visando à sustentabilidade. Assim, diversos aspectos passam a representar novas formas de pressão no setor empresarial, bem como as novas tecnologias de comunicação permitem que as empresas sejam monitoradas de perto e quase em tempo real pelos seus diversos stakeholders.

Por sua vez, se pautar pelos ODS permitem que a organização se posicione em um contexto mais amplo e que também possa



definir orientações e diretrizes mais assertivas e eficientes frente à sustentabilidade.

## 2.1.2 O Pacto Global da ONU pela sustentabilidade

Diante do ganho de importância e urgência da sustentabilidade, várias organizações já incorporaram princípios estabelecidos pelos ODS à sua política ambiental, reduzindo custos e ao mesmo tempo melhorando sua imagem. Algumas inclusive já apresentam foco explícito na aplicação dos ODS, tornando-se signatárias do Pacto Global da ONU (UN Global Compact).

Este Pacto foi apresentado pela ONU no ano 2000, portanto há 24 anos. Trata-se de um documento com 10 princípios universalistas, visando estabelecer diretrizes para políticas e práticas voltadas à responsabilidade social empresarial. Tais diretrizes reúnem-se em quatro conjuntos, voltados à promoção e proteção: dos direitos humanos, do meio ambiente, do trabalho decente e do combate à corrupção. Mas, em sendo de caráter de livre adesão, a implementação das medidas do Pacto depende da vontade política e do compromisso dos países, das empresas e de entidades civis por meio de ações voltadas à conscientização dos consumidores. O consumidor ganha um importante papel no processo, ao ter que adquirir consciência e responsabilidade em escolher as empresas mais comprometidas com a questão. É, na visão de Tamiozzo e Kempfer (2016), um programa de incentivo à ética das organizações, especialmente as empresariais.



Os países podem se comprometer ao implementarem leis, uma forma de demonstrar a internalização dos princípios na gestão pública. As empresas por estabelecimentos de políticas internas e a pela inclusão dos princípios em seus estatutos e regimentos. As empresas que aderem ao Pacto demonstram

a preocupação com um capitalismo mais voltado ao desenvolvimento socialmente comprometido, colhendo os frutos direta ou indiretamente ao serem mais valorizadas, inclusive no mercado financeiro global.

As empresas possuem uma parcela significativa de responsabilidade na implementação das diretrizes, pois, como mostram Tamiozzo e Kempfer (2016), a globalização, para além de ter trazido os problemas ambientais a todos, coloca as empresas enquanto atores importantes, diante da sua natureza de ser fonte de novas tecnologias, influenciarem nas possibilidades de consumo, gerarem empregos e recursos públicos.

Considerando a sustentabilidade no aspecto ambiental, Almeida (2002), aponta que na atualidade, uma empresa sustentável e competitiva deve buscar nas suas ações e decisões a eco-eficiência, ou seja produzir mais e melhor, gerando direta e indiretamente menor poluição e menor demanda por recursos naturais. Também que deve buscar ser socialmente responsável. Torna-se um dever e uma necessidade, pois desprezar tal realidade pode resultar em problemas de manutenção em médio e longo prazo.



### 2.1.3 Gestão dos ODS nas organizações

As organizações passam por novos desafios o tempo todo. Desafios, por exemplo, de adaptação e atualização dos produtos e serviços e ao ambiente cultural, econômico e institucional. Segundo Serrano (2012) tais desafios representam uma fonte considerável de ideias, regras, oportunidades, recursos etc. O objetivo das organizações empresariais, governamentais ou não-governamentais é a sua razão de existir, ou seja, a que se propõem a ajudar os indivíduos. Embora possa parecer ser apenas lucro, isto é válido para um dos seus tipos: as organizações empresariais, cujo objetivo central é o lucro. As

organizações têm focos mais amplos, direcionados à contribuição para a melhoria da vida das pessoas - por isso, são objetivos de caráter social.

Especificamente, cada organização tem uma missão, que se expressa nos seus objetivos. Sendo estes mais transparentes, mais fácil será alcançar os resultados esperados. Os objetivos indicam onde a organização quer chegar, ou seja, qual é sua visão de futuro. Definidos os objetivos, a organização planeja e define as ações estratégicas, táticas e operacionais, utilizando-se dos recursos humanos, do tempo, dos insumos e das ferramentas que possui, buscando ainda gerir para otimizar o uso dos recursos e reduzir perdas (HANDEL, 2003).

A adesão das organizações aos ODS, as coloca em uma condição de maior assertividade na implementação de medidas e tomadas de decisões que favoreçam seus países a atingirem a agenda proposta. Já no campo da organização, a inclusão dos ODS no seu cotidiano cria oportunidades para atuar em novos mercados, bem como para ampliar sua exposição a investidores engajados e focados em empresas sustentáveis e antenadas com inovações e novas concepções. No campo da clientela, pode ganhar um "market share" de clientes que visam produtos e serviços alinhados aos princípios da sustentabilidade, do respeito ao planeta e aos seus habitantes. Aspectos urgentes, como mudanças climáticas, fazem aumentar a responsabilidade das organizações privadas e governamentais, no crescimento sustentável dos países, especialmente na visão da sociedade. Assim, incorporar os ODS permite a uma empresa fazer-se vista por suas ações ou impactos positivos de suas ações diretas e indiretas.



## 2.1.4 Princípios e mecanismos da sustentabilidade nas organizações

Uma importante teoria da gestão, chamada de teoria da contingência, pressupõe a existência de uma considerável dependência das organizações quanto ao meio ambiente, ou seja, tomada de consciência institucional (por meio da gestão) da influência que os limites ambientais têm nas estruturas organizacionais. Neste sentido, sustenta que o desempenho das organizações é bastante dependente da capacidade delas em adaptar-se aos diversos ambientes, não apenas o físico-ecológico (SERRANO, 2012). Outro princípio, segundo Lange, Busch e Delgado-Ceballos (2012) é que na gestão, a sustentabilidade é uma abordagem de negócio que combina e integra aspectos econômicos, sociais e ambientais, proporcionando benefícios a gerações futuras e stakeholders no longo prazo.

A sustentabilidade organizacional são as ações das organizações no sentido de promover programas sociais, reduzir impactos ambientais e manter-se economicamente viável em um dado mercado. Um dos princípios da sustentabilidade organizacional é quanto ao atendimento do interesse dos stakeholders que afetem ou sejam afetados pelas atividades da organização (ARAÚJO et al., 2006). Outro princípio é que a busca da sustentabilidade não é, e nem precisa ser, financeiramente inviável como se julga; ao contrário, pode reduzir custos e aumentar as receitas. Além disso, esta busca pode vir a ser um estratégico motivador de inovações, proporcionando maiores eficiência e ganhos, segundo Lange, Busch e Delgado-Ceballos (2012). Como exemplo, cite-se o estudo feito por Lameira et al. (2012) envolvendo 205 empresas brasileiras abertas, no qual se constatou ser possível afirmar que organizações com condutas sustentáveis apresentam melhores desempenhos financeiros e, ao mesmo tempo, menores riscos. Inferiu-se ainda que há uma estreita relação entre sustentabilidade e melhor gestão, além de que a sustentabilidade agrega valor às organizações.

Enquanto mecanismos e indicadores, a literatura consultada por Paz e Kipper (2016) aponta os principais organizados em três dimensões: ambiental, econômica e social. Alguns elementos que se destacam nestas dimensões são, por exemplo, redução de emissões de gases tóxicos e de efluentes líquidos, consumo mais racional de energia e água, exigência de certificações e posicionamentos ambientalmente corretos dos fornecedores etc. Ainda podem ser citados o aumento dos pagamentos de tributos aos governos, receita organizacional e faturamento, aumento da produtividade e das exportações. No campo social, podem ser elencados indicadores como o desenvolvimento da comunidade/sociedade, a implementação e aumento dos treinamentos, aumento e estabilização da diversidade social dentro das organizações etc.



Há, contudo, duas recomendações e desafios à adoção de práticas sustentáveis, segundo Paz e Kipper (2016): fazer uma averiguação da maturidade da organização para utilizar metodologias sustentáveis e avaliar se seus recursos humanos estão preparados para tal mudança organizacional. No último caso, a correção mais indicada é o investimento na educação dos colaboradores, na educação continuada que já se tornou um paradigma na gestão de recursos humanos.

De modo geral, as medidas devem ser tomadas considerando a existência do modelo Triple Bottom Line (TBL) e suas dimensões de interface (ELKINGTON, 2004). Ou seja, buscar a prosperidade econômica, a justiça social e a proteção ao meio ambiente, passando do estágio teórico ao prático, sem esquecer de que tais ações precisam ser visíveis, viáveis e justas.

### **2.1.5 Governança ambiental, Social e Corporativa (ESG)**

No mesmo sentido é que se estabeleceu um índice de gestão sustentável chamado de ESG, sigla para Environmental, Social e Governance, que traduzido ao português seria Governança Socioambiental. Suas preocupações e indicadores já haviam sido discutidos ainda nos anos 1950, contudo sua sistematização ocorreu no início dos anos 2000, no contexto de ganho de importância da sustentabilidade nas organizações. O ESG reúne uma série de ações visando identificar a situação da organização quanto aos padrões e boas práticas de consciência social, sustentabilidade e gerenciamento correto. Portanto, o ESG é uma proposta que conversa com a busca de sustentabilidade organizacional. Constitui um elemento altamente relevante para o mercado financeiro, especialmente no estabelecimento de critérios para investimento em empresas. Tornou-se mesmo uma espécie de selo de investimento, chamado de Investimento ESG, pois toma como critério de seleção para destinar os investimentos a identificação de organizações sustentáveis, nas quais a gestão demonstra se importar com fatores ambientais, sociais e de governança. Isso pode contribuir ao acelerar a mudança dos processos de produção para versões mais sustentáveis, na visão de Rosa (2022).





É assim um sistema de avaliação da sustentabilidade organizacional, ao “medir” o desempenho sustentável delas. Dentre os mecanismos avaliados, procura identificar se a gestão da empresa tem compreensão do tamanho do impacto direto e indireto que suas atividades provocam no meio ambiente. Também visa identificar quanto à ética enquanto um dos aspectos importantes que a organização precisa se esforçar para manter. Por isso, a questão da transparência passa a ser tão significativa, inclusive para que colaboradores e investidores tenham acesso a informações confiáveis.

A ESG também se relaciona à responsabilidade corporativa (RC), um conceito melhor elaborado nos anos 1970 e que busca reunir aspectos para orientar as empresas na busca de soluções aos problemas sociais, ambientais, éticos e trabalhistas que envolvem suas distintas atividades. A RC é também chamada de Ética Corporativa, Responsabilidade Social e ainda de Cidadania Corporativa, segundo Gonçalves e Vicentin (2004). A RC contribui para que os agentes das organizações adotem posturas mais responsáveis em suas atividades, gerando um ambiente institucional mais estável, ampliando os graus de confiabilidade que os agentes sociais têm em relação a estas organizações. A pressuposição básica, proposta ainda nos anos 1950 por Bowen sob a ideia da responsabilidade social, diz que os negócios (e as organizações) são centros de poder e de decisão. Sendo assim, as ações e decisões organizacionais impactam diretamente ou indiretamente a vida dos cidadãos em muitos aspectos, gerando inquietações quanto às responsabilidades sociais dos “homens de negócios”. Portanto, inquieta-se com a ideia de que as empresas devem ir além da maximização dos lucros, mas também compreender e reconhecer seu impacto social, submetendo-se a avaliações externas quanto ao desempenho social e ético (auditorias e certificações, por exemplo).

Os diversos entendimentos passam por conhecer as realidades da própria organização, bem como da sua área de atuação, dos lugares onde atua e o seu mercado-alvo. Portanto, envolve informação e conhecimento na tomada de decisões. Para isso, as organizações lançam mão de diversos instrumentos de coleta de informações. Estas informações são coletadas dentro daqueles que são seus objetivos de atuação, de modo a serem organizadas e utilizadas para embasar as decisões tomadas. Não poucas destas informações podem ser representadas em gráficos e tabelas e organizadas em planilhas para processamento mais complexo. Ainda podem ser e são utilizados mapas digitais feitos a partir dos dados dos clientes

O Geomarketing é a utilização do geoprocessamento como ferramenta integrada à gestão. Visa dar posicionamentos das organizações e dos clientes em potencial, considerando aspectos da localização, combinados com dados e informações quantitativas e qualitativas. Com esses dados pode-se saber, por exemplo, qual é a área com maior poder aquisitivo e interesse em consumir determinados serviços e produtos. Outra ferramenta que tem ganhado destaque são os diversos tipos de inteligência artificial, que permitem a construção de poderosos mapas virtuais de Business Intelligence, e que são igualmente importantes nos processos de tomada de decisões. Além disso, estas informações são hoje cada vez mais coletadas por mecanismos computacionais online, presentes nos aplicativos e aparelhos que usam localização por IP (Internet Protocol).

Diversas informações importantes úteis no processo de gestão e localização são qualitativas. Passam pela necessidade de conhecer cada vez mais como pensam, como agem e o que desejam os clientes em potencial, assim como os investidores. Essas informações podem ser acessadas em pesquisas de mercado e de informações coletadas em bancos de dados públicos, que permitem mapear comportamentos e interesses de diferentes segmentos e perfis de consumidores. São informações auxiliares à previsibilidade dos comportamentos individuais e/ou coletivos, que podem influenciar nos horizontes das organizações.



## 2.1.6 Comportamentos e mecanismos da responsabilidade corporativa

A Responsabilidade Corporativa (RC) representa uma síntese entre os interesses pelo lucro e produtividade, ao mesmo tempo considerando as necessidades sociais da população impactada. Sua preocupação abrange aspectos relevantes e reconhecidamente importantes e urgentes, como o desenvolvimento sustentável, ativos intangíveis, programas internos de valorização dos colaboradores e parceiros, modelagem comportamental, educação para saúde, instalação de ambientes culturais etc.

A RC passou a ganhar tamanha importância e visibilidade, que inúmeros dados mostram a expansão numérica das organizações que se afiliaram a diversos indicadores. No Brasil, por exemplo, Gonçalves e Vicentin (2004) já apresentavam que só o Instituto Ethos (que criou o indicador homônimo) teve um incremento dos seus afiliados que passou a representar mais de 30% dos principais contribuintes para o PIB brasileiro. E o Brasil apenas seguiu a tendência mundial no mesmo sentido. Isso também repercute indiretamente no enfraquecimento de sindicatos e da ação política organizada dentro das corporações, já que as pessoas reduzem sua resistência às ações internas das organizações.

## 2.1.7 Visibilidade, transparência e responsabilidade social nas organizações

A visibilidade da organização apresenta-se diretamente relacionada à noção de transparência. No entanto, vai além, pois parte de uma intencionalidade. A transparência se baseia em

atender às exigências dos investidores e demais stakeholders. É um subtipo da RC, baseada no respeito aos preceitos legais, dentro dos princípios da responsabilidade legal e da responsabilidade econômica, bem como da responsabilidade ética e discricionária, conforme o modelo estabelecido por Carrol (1999). Isto quer dizer que as organizações precisam, para além de se preocupar em gerar lucros e se sustentar economicamente, fazer isso dentro das leis e do respeito às normas de proteção dos seus consumidores e colaboradores. E não basta atender às questões legais, mas em pautar-se na preocupação para evitar causar danos e impactos negativos. São impactos que embora muitas vezes sejam legais, mas que podem apresentar-se eticamente questionáveis, especialmente em ambientes altamente competitivos, dinâmicos e vigiados por tecnologias de comunicação e informação.

Em muitas ocasiões, essa visibilidade precisa ser buscada intencionalmente, quando a organização precisa aparecer ou se destacar em algum mercado, seja ele de concorrência perfeita ou muito competitivo. As estratégias e instrumentos para ganhar visibilidade acabam se estabelecendo como um diferencial nas organizações. Em não raros casos a organização se utiliza da propaganda direta, mas ainda mais e mais vezes de outras ferramentas menos intencionadas e desvinculadas da ideia de propaganda, como patrocínios, merchandising em produções de audiovisual e pagamento de cachês a artistas e influenciadores digitais, dentre outras estratégias. E isto tem sido cada vez mais recorrente nos tempos de redes sociais e celebridades instantâneas, diante da possibilidade rápida de ganho de valores agregados positivos a marcas e organizações.

Por sua vez, as organizações sem fins lucrativos (governamentais e não-governamentais) possuem instrumentos menos amplos de visibilidade, uma vez que necessitam manter seu caráter social e, muitas vezes, não dispõe de recursos financeiros para investimentos em amplas campanhas publicitárias. No caso do Brasil, por exemplo, algumas organizações precisam atender ao chamado “princípio constitucional da publicidade”, que se trata de um critério que exige a publicização e divulgação de suas atividades para o público em geral - cidadãos e organizações - mantendo-se visíveis aos seus stakeholders e aos órgãos de controle econômico e social. Ainda assim e mesmo que de forma mais restrita, essas organizações também possuem instrumentos de divulgação, como forma de não ficarem invisíveis, sob pena de seus gestores serem responsabilizados. O mundo contemporâneo, torna-se também para as organizações em geral um movimentado ambiente de construção e readaptação de vitrines e descobertas de expositores, porém, jamais esquecendo da responsabilidade com a imagem que se busca transmitir, construir ou reforçar. Uma questão de responsabilidade com os posicionamentos e imagem que se busca ter junto à sociedade em geral.

## 2.1.8 Impactos socioambientais das práticas nas organizações

Dos diversos impactos decorrentes da presença e ação das organizações em um cenário, os impactos socioambientais são aqueles mais visíveis e que podem causar importantes danos à imagem institucional. Diante do fato inegável que as organizações com fins lucrativos em geral criam ações mais fortes, pois visam à eficiência e eficácia de tais ações, nem sempre é possível (ou existe receptividade) às previsões de impactos ambientais. Inclusive porque de fato os impactos são altamente complexos e as variáveis se comportam diferentemente em cada realidade. Entretanto, as organizações precisam se preocupar com os tipos de efeitos que geram, pois não raras vezes tais efeitos são menos positivos e podem prejudicar os cidadãos e o meio ambiente e resultar em custos adicionais, ou passivos ambientais.

Neste sentido, as organizações evoluem quando passam a “enxergar” que precisam ter responsabilidade com suas ações intencionais ou aquelas “naturais” da própria atividade, portanto uma questão ética. Ou seja, até onde a existência e as ações da organização melhoram ou pioram a realidade social, cultural, política e ambiental? Quais tipos de alterações estão provocando na vida das pessoas?

Em estudo feito com 44 empresas com alto impacto ambiental listadas na Bolsa de Valores e Futuros do Brasil, Costa et al. (2016) observaram que o discurso apresentado por todas as empresas é bastante semelhante, denotando que o paradigma ambiental está internalizado nas organizações. Empresas com alto impacto ambiental são aquelas atuantes no setor químico, petroquímico, siderurgia, extração mineral e papel e celulose e que geralmente irão evidenciar informações de natureza ambiental nos seus relatórios, quando comparadas a outras empresas. Também é relevante considerar que há informações obrigatórias e outras que são divulgadas voluntariamente, normalmente na busca de mostrar diferencial e transparência com a questão ambiental. Os autores notaram também que há uma associação positiva entre o nível dos dados divulgados e o desempenho ambiental das empresas, demonstrando uma preocupação ética e zelo entre a ação e o retrato destas.





## 2.2 Sociedade e sustentabilidade

### 2.2.1 Recursos naturais e humanos

Todas organizações, independente de sua natureza, necessitam de recursos diversos para realizar as ações que irão gerar seu resultado final. Eles podem ser do tipo naturais (físicos) e humanos (mão-de-obra, colaboradores, parceiros). Especialmente nos setores mais modernos da economia, os recursos mais importantes são os humanos. Por não serem coisas, mas pessoas, tais recursos apresentam condições diferenciadas na gestão, pois têm habilidades, necessidades e desejos.

Além disso, os recursos humanos representam tripla função no sistema produtivo, muitas vezes no mesmo setor onde são empregados: são mão-de-obra, potenciais consumidores e stakeholders. E são recursos muito dinâmicos e que exigem constante reposicionamento das organizações, pois as coisas, as formas de usá-las e têm desejos e necessidades que mudam ao longo do tempo, de lugar para lugar e de classe social para classe social. Mesmo hoje, quando as máquinas já produzem, organizam e processam informações, as decisões que as organizações tomam são feitas por pessoas e pensadas por pessoas e para pessoas. Assim, conhecer e valorizar as pessoas passa por uma boa gestão de qualquer empreendimento e tem uma importância estratégica em um mundo que se preocupa com as individualidades e diversidades.

### 2.2.2 Uso dos recursos e práticas individuais e coletivas de consumo

Para que de fato exista um desenvolvimento sustentável, o trabalho e o emprego devem ser sustentáveis não apenas do ponto de vista social, mas também ambiental e econômico. Isto pressupõe a necessidade de estabelecer políticas que promovam práticas de produção e consumo sustentáveis, garantindo a proteção do meio ambiente e o não esgotamento dos recursos

para as gerações atuais e vindouras. Em boa parte, na atualidade o setor público tem promovido a conscientização por via da educação ambiental na sua forma tradicional (nas escolas, nos núcleos familiares e nas empresas). Esta vertente da educação propõe-se a evitar o desperdício de alimentos, a redução dos tipos de resíduos e destinações mais seguras e menos danosas destes ao meio ambiente. Ainda tem focado no estímulo à reutilização de determinados materiais e objetos, parecendo uma forma ingênua de lidar com o problema do lixo e do seu destino. Contudo, uma análise mais cuidadosa evidencia que é na redução da demanda por novos produtos (e conseqüente diminuição na demanda por matérias-primas) que pode estar uma das bases do consumo mais sustentável e consciente. E ao mesmo tempo, reduz-se o volume de resíduos e dos problemas que deles decorrem.



Mas, não apenas na redução de produtos e do tipo e volume de resíduos está a solução. Esta passa por um complexo conjunto de medidas e mudanças culturais e tecnológicas. Por isso, a busca de inovações em produtos, especialmente aqueles que sejam mais sustentáveis e com maior retorno econômico, é vista como uma possibilidade. Além disso, assegura a criação de novos mercados e novas formas de trabalho, tornando-se social, econômica e ambientalmente mais sustentáveis. Em toda esta corrente de desenvolvimento, as organizações também apresentam-se enquanto beneficiadas e agentes relevantes do processo. De forma que, os grandes desafios às organizações empresariais são os de encontrar formas de produção mais sustentáveis e produtivas, que atendam às novas demandas do mercado consumidor, mas que promovam o bem estar social, a proteção ao meio ambiente e o uso responsável dos recursos naturais. Grandes desafios, mas também grandes oportunidades.



### 2.2.3 Produção e consumo sustentável de alimentos

Consta nas constituições de vários países e na carta dos direitos humanos o direito à alimentação, já que é um direito óbvio à vida humana. Destarte sejam produzidas quantidades suficientes de alimentos na escala global, dois problemas ainda se fazem urgentes: a distribuição desses alimentos de maneira igualitária em todas as regiões e os possíveis danos ambientais causados pela produção em larga escala.

Basicamente o problema existe porque, quando considerado como um todo, o alimento é uma mercadoria e exige ser dinheiro para ser adquirido, a princípio. Mesmo as práticas do agronegócio, que visam otimizar a produção, não resolvem o problema, porque se pautam na produção e não na produção e no consumo. É no acesso ao alimento onde está o atual problema da alimentação digna, saudável e sustentável.

Já considerando a agricultura sustentável, esta pauta-se pela adoção de práticas como o rodízio de culturas, utilização de adubos e inseticidas biológicos que permitam uma melhor convergência entre as necessidades da produção e a utilização dos insumos e dos seus efeitos ambientais. Outras práticas associadas ao gerenciamento no campo, com a correta aplicação de técnicas e recursos, contribuem para um solo mais saudável, que é capaz de atender as necessidades de cultivo sem comprometer as gerações futuras. Tais ações são primordiais para a sustentação do solo a longo prazo, e para que sua capacidade produtiva se mantenha também no futuro. E ainda podem contribuir para a redução da demanda por água e prevenir algumas formas de contaminação.

Por seu lado, ainda é uma agricultura que tem menor capacidade competitiva e seus produtos atingem uma demanda que tem poder de compra, informação e posicionamento. Seu custo mais alto dificulta atingir às pessoas menos favorecidas economicamente. A redução dos custos, bem como a melhora do acesso aos produtos, juntamente com o consumo mais racional, é uma das formas que a alimentação poderia ser melhorada.



## 2.2.4 Sustentabilidade e estrutura urbana

Os espaços e habitações urbanas sustentáveis visam reduzir o impacto ambiental, promover o uso eficiente de recursos naturais e criar espaços mais saudáveis e equitativos para as pessoas. O paradigma construção verde envolve o uso de materiais de origem certificada, o incentivo a compactação da terra e a adoção de sistemas que reduzam a emissão de gases poluentes. Além disso, faz uso de energias renováveis como a fotovoltaica na construção de edificações maiores ou com janelas que favoreçam a iluminação natural.

Neste sentido há uma série de propostas em implementação dentro das noções da construção verde. As “casas passivas” são alternativas de construções que priorizam a alta eficiência energética, reduzindo o uso extensivo de energia para aquecer ou resfriar os ambientes. Isso é possível através de um isolamento térmico eficiente, um maior aproveitamento da luz solar e da ventilação natural. As ecovilas e as comunidades sustentáveis são residências com abordagem holística, onde espaços comuns poderão ser coletivamente utilizados para a prática de agricultura urbana, por exemplo. Ecovilas também criam parcerias na gestão de resíduos, no transporte compartilhado e em ambientes de lazer efetivamente verdes. São medidas que criam um estilo de vida entendido como sustentável e equilibrado. Cada uma com suas formas sustentáveis, com vantagens e desafios, com recursos e preferências individuais, não esgotando outras possibilidades.

As organizações, além de possuírem uma função social de incentivar e implementar o uso de métodos mais sustentáveis de produção, também são diretamente beneficiadas. Isso porque a adoção de tecnologias verdes pode não só impactar no uso de recursos - com redução do consumo de energia e água, por exemplo - mas também contribuem para a criação de um ambiente mais saudável a colaboradores e sociedade civil, permitindo que o bem estar generalizado possa refletir sobre a produtividade dos agentes sociais.



Foto: Michael Habib



Foto: Arquiteta Luana Lousa de Almeida

# 3 ORGANIZAÇÕES: Tecnologia, Inovações e Recursos Humanos

## 3.1 Tecnologia e sustentabilidade

### 3.1.1 O que é o desenvolvimento tecnológico

Como já discutido, a busca dos princípios da sustentabilidade leva a inovações e busca de atender às novas demandas institucionais. Por mais que a princípio pareça desafiador e represente um peso, gera melhoras nas indústrias, que buscam formas menos poluentes e ambientalmente menos impactantes, inclusive reaproveitando materiais. Na agricultura busca-se insumos e formas de usos menos poluentes e com substâncias menos tóxicas. Na gestão, busca-se mais eficiência, reduzindo o tempo e melhorando a qualidade de vida dos colaboradores. Na logística, procura-se otimizar o tempo, reduzir o tempo de transporte, reduzir custos e poluir menos. Enfim, a visão integrada e contextualizada, aliada às novas tecnologias e à pesquisa e desenvolvimento pode proporcionar um mundo mais justo e menos poluído.

O progresso tecnológico está sendo crucial para a promoção da sustentabilidade em diversas áreas-chave. Como exemplo da adoção de inovações na promoção e adoção de técnicas e mecanismos sustentáveis, podemos citar: as energias renováveis: O progresso tecnológico tem permitido uma maior eficiência e redução de custos nas energias renováveis, como solar, solar, eólica, hidroelétrica, geotérmica e de biomassa. Novas tecnologias de armazenamento de energia também estão sendo desenvolvidas, o que contribui para



tornar as energias renováveis mais confiáveis e acessíveis. Elas estão sendo empregadas para a criação de sistemas mais eficientes de aquecimento, refrigeração, iluminação e eletrônica. Isso significa o uso de sensores inteligentes, sistemas de automação predial, iluminação LED e aparelhos de baixo consumo energético, que contribuem para a redução do consumo de energia e das emissões de gases; transporte sustentável: Tecnologias como veículos elétricos, híbridos e bicicletas elétricas estão se tornando populares como alternativas aos veículos tradicionais movidos a combustíveis fósseis. Além disso, o desenvolvimento de infraestrutura de carregamento e sistemas de transporte público inteligente têm contribuído para a diminuição das emissões de poluentes no setor de transporte.

Também destaca-se a gestão de resíduos: as tecnologias de reciclagem, compostagem e tratamento de resíduos estão sendo aprimoradas para reduzir a quantidade de resíduos que são enviados para aterros sanitários e para recuperar recursos valiosos de resíduos. Além disso, os sistemas de rastreamento e gestão de resíduos estão sendo desenvolvidos para aumentar a eficiência e a transparência na cadeia de suprimentos. A tecnologia está sendo aplicada à agricultura para aumentar a eficiência no uso de recursos naturais, reduzir o uso de produtos químicos nocivos e diminuir o desperdício de alimentos. Isto significa o uso de sensores remotos, drones, agricultura de precisão, sistemas de irrigação inteligente e cultivos em ambientes controlados. A tecnologia blockchain tem sido explorada como uma ferramenta para aumentar a transparência e o rastreamento em cadeias de suprimentos complexas, como alimentos, produtos de moda e eletrônicos. Isso ajuda a prevenir o desmatamento, o trabalho escravo, a mineração ilegal e outras práticas insustentáveis. Estes são apenas alguns exemplos de como o progresso tecnológico tem impulsionado a sustentabilidade em diversos setores. À medida que a tecnologia avança, podemos esperar mais inovações que ajudem a proteger o meio ambiente e promover um futuro mais sustentável.





### 3.1.2 Tecnologia e estrutura social

A tecnologia tem um impacto significativo na estrutura social das organizações, afetando a forma como as pessoas interagem, colaboram e trabalham em conjunto. Ela facilita a comunicação e a colaboração entre os membros da organização, sem importar a sua localização geográfica. Ferramentas utilizadas como e-mails, mensagens instantâneas, videoconferências e plataformas de colaboração online permitem que as equipes trabalhem de forma eficiente, mesmo que estejam localizadas em diferentes escritórios, regiões ou países. Ela pode trazer influências na estrutura organizacional, tornando-a mais plana e descentralizada, além da utilização de sistemas de gestão de projetos, ferramentas de compartilhamento de documentos e plataformas de colaboração que permitem que as informações e o poder sejam distribuídos de forma mais justa entre os membros da organização, ao contrário de se concentrarem apenas em um grupo de líderes. Também tem um papel fundamental na formação da cultura organizacional, influenciando as normas, valores e comportamentos internos, podendo favorecer uma cultura de resposta rápida e agilidade, enquanto a utilização de plataformas de feedback pode encorajar uma cultura de transparência e colaboração.

Atualmente, a tecnologia oferece uma maior flexibilidade no local de trabalho, incluindo as opções de trabalho remoto. Isto pode ter um impacto positivo na estrutura social, permitindo que os colaboradores equilibrem suas responsabilidades profissionais e pessoais, criando redes de colaboração que extrapolam as fronteiras físicas do escritório tradicional. Essas novas formas de trabalho podem ser utilizadas para promover a diversidade e a inclusão dentro das organizações, permitindo que as pessoas se conectem e interajam de forma independente das diferenças geográficas, culturais ou linguísticas. Além disso, o uso de tecnologias de acessibilidade pode assegurar que todos os membros da organização tenham acesso igualitário às oportunidades e recursos disponíveis.

Nas organizações, a tecnologia pode gerenciar o conhecimento, permitindo que as informações sejam compartilhadas, armazenadas e acessadas de

forma eficiente. Isso pode incentivar uma cultura de aprendizado e inovação, onde os funcionários se sintam estimulados a contribuir com suas ideias e experiências e tem um impacto profundo na estrutura social das organizações, moldando a forma como as pessoas interagem, colaboram, organizam e interagem umas com as outras. Ao adotar e usar a tecnologia de forma estratégica, as organizações podem criar uma cultura de trabalho mais inclusiva, colaborativa e orientada para resultados.

### 3.1.3 Tecnologia e questões políticas

A tecnologia desempenha um papel relevante nas questões políticas dentro das organizações, influenciando tanto a dinâmica interna quanto às interações externas com clientes e reguladores governamentais. Elas são essenciais para a gestão corporativa, incluindo a gestão de dados, a comunicação com os acionistas, a transparência nas operações e a conformidade com as regulamentações. Os sistemas de gestão de governança corporativa e plataformas de compliance são usados para assegurar que as práticas empresariais estejam de acordo com as leis e padrões éticos vigentes. A advocacia política e o lobbying são estratégias usadas pelas organizações para defender seus interesses junto aos legisladores e formuladores de políticas. Isso pode incluir campanhas online, petições eletrônicas, mídias sociais e análise de dados para influenciar decisões políticas e regulatórias que afetam os seus negócios.

A tecnologia é usada para promover a transparência e a responsabilidade nas organizações, permitindo que os investidores monitorem e avaliem as práticas empresariais. Isso significa o uso de relatórios de sustentabilidade online, plataformas de crowdsourcing para denúncias de má conduta e ferramentas de blockchain para rastrear a cadeia de suprimentos. A proteção de dados e privacidade são temas cada vez mais relevantes para as organizações, especialmente nos setores altamente regulados, como saúde, finanças e tecnologia. A conformidade com as leis de proteção de dados, como o GDPR na União Europeia, requer grandes investimentos tecnológicos e processos para assegurar a segurança e privacidade dos dados dos clientes. e também desem-



penha um papel relevante nas questões políticas que dizem respeito às relações trabalhistas, como a automação de processos, o uso de algoritmos para tomar decisões de contratação e promoção e a negociação de acordos coletivos de trabalho. Questões como a jornada de trabalho remota, o monitoramento de funcionários e a equidade salarial também podem ser influenciadas pela tecnologia. Estes são apenas alguns exemplos de como a tecnologia está ligada a questões políticas nas organizações. À medida que a tecnologia avança e se torna mais integrada aos processos de negócios, é relevante que as organizações levem em conta as consequências políticas de suas decisões tecnológicas e estejam preparadas para lidar com elas de forma ética e responsável.

### **3.1.4 Tecnologias, negócios e empreendimentos**

A tecnologia, os negócios e os empreendimentos estão intimamente ligados e se complementam mutuamente de diversas maneiras.

Ela – a tecnologia – age como facilitadora dos negócios, desempenhando um papel fundamental na modernização e otimização das operações comerciais. As ferramentas digitais, como softwares de gestão empresarial, plataformas de e-commerce, análise de dados e automação de processos, ajudam as companhias a serem mais eficientes, reduzir custos e melhorar a tomada de decisões.

A maioria dos empreendimentos inicia-se com uma ideia inovadora, geralmente fundamentada em avanços tecnológicos. As empresas e os empreendedores utilizam tecnologias emergentes, como inteligência artificial, blockchain, realidade virtual/aumentada e Internet das Coisas (IoT), para desenvolver produtos ou serviços inovadores que atendam às necessidades do mercado que não são atendidas.

As novas tecnologias vêm impulsionando, a seu tempo, novos modelos de negócios, ao mesmo tempo em que desafiam as indústrias já existentes. Essas companhias utilizam plataformas digitais e dados para conectar pessoas, otimizar recursos e oferecer serviços de maneira mais eficiente e acessível. O empreendedorismo tecnológico está se expandindo, com muitos empreendedores buscando criar empresas de alta tecnologia. Esses empreendimentos geralmente enfrentam desafios únicos, como a necessidade de um financiamento inicial elevado, a rápida evolução do mercado e a concorrência acirrada. Contudo, o potencial de impacto e retorno sobre o investimento também pode ser significativo.

A adoção de tecnologias para aumentar a escala de empreendimento é uma

estratégia crucial para a melhoria da escalabilidade. As plataformas de nuvem, as ferramentas de automação, a análise de dados avançada e a inteligência artificial podem contribuir para a expansão das atividades, a conquista de novos mercados e a manutenção de uma vantagem competitiva. Em suma, a tecnologia, os negócios e a inovação estão interligados num ciclo de inovação e crescimento. Compreender e aproveitar essa interseção pode ser crucial para o sucesso nos negócios atuais.



### 3.1.5 Impasses ético-políticos das mudanças tecnológicas

A evolução tecnológica, especialmente no que diz respeito à coleta e análise de dados pessoais, tem levantado questões éticas sobre privacidade e segurança. Em muitos casos, as empresas e os governos enfrentam dificuldades em equilibrar a inovação tecnológica com a proteção dos direitos individuais de privacidade. O Viés Algorítmico é utilizado em diversas aplicações, tais como seleção de candidatos a emprego e concessão de empréstimos e decisões judiciais, que podem refletir e amplificar preconceitos existentes na sociedade. Isto levanta questões éticas em relação à equidade e à justiça desses sistemas automatizados. A evolução da automação e da inteligência artificial tem levantado também preocupações quanto ao seu impacto no mercado de trabalho. A automação de tarefas anteriormente executadas por seres humanos pode causar o desemprego em determinados setores, o que resulta



em conflitos éticos em torno da distribuição de empregos e da necessidade de requalificação da força de trabalho. Trataremos desse tema, com mais cautela, mais adiante.

A desigualdade digital pode agravar as divisões sociais e econômicas. Apesar de algumas comunidades desfrutarem dos benefícios da revolução digital, outras podem sofrer com a exclusão digital. Isso levanta questões éticas sobre a igualdade no acesso à tecnologia e às oportunidades associadas. A evolução das capacidades cibernéticas avançadas tem levantado questões éticas e políticas em relação à chamada “guerra cibernética”, espionagem e segurança nacional. A falta de normas internacionais claras e a natureza anônima e transfronteiriça dos ataques cibernéticos podem dificultar os esforços para lidar com essas ameaças. O enfrentamento desses problemas ético-políticos requer uma abordagem multifacetada, que envolve governos, empresas, sociedade civil e especialistas em ética e tecnologia, para assegurar que as mudanças tecnológicas sejam conduzidas de forma ética e responsável, o que favorece o bem-estar social e o progresso humano.

### 3.1.6 As novas tecnologias da informação e comunicação (TIC)

As novas tecnologias da informação e comunicação (TIC) são um campo em constante evolução que abrange uma ampla gama de tecnologias e ferramentas. Aqui estão algumas das tendências e áreas de destaque dentro desse domínio:

**1. Inteligência Artificial (IA):** A IA está transformando diversas indústrias, desde a automação de processos até a personalização de experiências do usuário. Técnicas como aprendizado de máquina, processamento de linguagem natural e visão computacional estão impulsionando inovações em áreas como saúde, finanças, transporte e muito mais.

**2. Internet das Coisas (IoT):** A IoT conecta dispositivos físicos à internet, permitindo a coleta e troca de dados em tempo real. Isso possibilita a criação de sistemas inteligentes e ambientes conectados, como casas e cidades inteligentes, agricultura de precisão e manufatura inteligente.

**3. Computação em Nuvem:** A computação em nuvem fornece acesso sob demanda a recursos de computação, armazenamento e software pela internet. Isso permite às empresas escalar suas operações de forma eficiente, reduzir custos de infraestrutura e oferecer serviços inovadores baseados na nuvem.

**4. Blockchain:** O blockchain é uma tecnologia de registro distribuído que garante transparência, segurança e imutabilidade das transações. Além das criptomoedas, o blockchain está sendo explorado em diversas áreas, como cadeia de suprimentos, saúde, votação eletrônica e autenticação de identidade.

**5. Realidade Virtual (RV) e Realidade Aumentada (RA):** A RV e a RA oferecem experiências imersivas e interativas, ampliando as possibilidades de entretenimento, treinamento, design e colaboração. Essas tecnologias estão sendo cada vez mais adotadas em setores como jogos, educação, turismo, arquitetura e medicina.

**6. 5G e Conectividade Avançada:** O 5G é a próxima geração de redes móveis, oferecendo velocidades de dados ultra rápidas, baixa latência e capacidade de conexão massiva de dispositivos. Essa tecnologia está impulsionando o desenvolvimento de aplicativos inovadores, como veículos autônomos, telemedicina, Internet das Coisas industrial e realidade aumentada em tempo real.

Essas novas tecnologias da informação e comunicação estão moldando o futuro digital de maneiras emocionantes e transformadoras, redefinindo a forma como vivemos, trabalhamos e interagimos em um mundo cada vez mais conectado.

### 3.1.7 A importância da inovação nas organizações

As inovações são importantes motores de otimização da ação, em especial das organizações. É um processo no qual entram em jogo habilidades, informações e conhecimentos. Wals e Schwarzin (2012) e Silveira (2013), propõem





que a busca da sustentabilidade deve gerar inovações organizacionais, levando à reformulação de produtos, tecnologias, processos e até de modelos de negócios. Tal situação apresenta potencial de transformar o cenário competitivo, pois as inovações resultam das necessidades de equilíbrio e readaptação a uma realidade. Almeida (2002) diz que deve partir das empresas a descoberta de novas formas de atuar para gerar maior qualidade de vida com a menor quantidade de recursos naturais, técnicos ou humanos.

Desta forma, a inovação desempenha um papel fundamental no sucesso e na sustentabilidade das organizações por várias razões, entre elas temos a questão da competitividade, atendimento às necessidades que de fato o cliente precisa, eficiência operacional, criação de novos mercados, resiliência e busca por novos talentos.

**Competitividade:** trata-se da criação de um ambiente de negócios dinâmico, no qual as organizações precisam inovar constantemente para se manterem à frente de outras que produzem bens e serviços similares. A inovação permite que as empresas desenvolvam produtos, serviços e processos que se destacam no mercado, proporcionando uma vantagem competitiva significativa.

**Atendimento às necessidades do cliente:** A inovação permite que as organizações identifiquem e atendam às necessidades em constante mudança dos clientes. Ao desenvolver soluções inovadoras, as empresas podem oferecer produtos e serviços que agregam valor aos clientes, melhorando sua satisfação e fidelidade.

**Eficiência operacional:** A inovação não se limita apenas a produtos e serviços; também

pode transformar os processos internos das organizações. Ao adotar novas tecnologias e práticas de gestão inovadoras, as empresas podem melhorar sua eficiência operacional, reduzir custos e aumentar a produtividade.

**Criação de novos mercados:** A inovação pode abrir novos mercados e oportunidades de crescimento para as organizações. Ao desenvolver produtos ou serviços inovadores que ainda não existem no mercado, as empresas podem conquistar novos segmentos de clientes e expandir sua base de negócios.

**Resiliência:** As organizações inovadoras estão melhor posicionadas para se adaptarem às mudanças no ambiente externo, como novas regulamentações, avanços tecnológicos e flutuações econômicas. A capacidade de inovar permite que as empresas sejam mais resilientes e se ajustem rapidamente a novas circunstâncias.

**Atração e retenção de talentos:** Atração e retenção de talentos: As organizações que valorizam a inovação tendem a atrair e reter os melhores talentos. Os profissionais buscam ambientes de trabalho onde possam contribuir com ideias criativas, experimentar novas abordagens e desenvolver suas habilidades. Portanto, uma cultura de inovação pode ser um diferencial importante na guerra por talentos. Em resumo, a inovação é essencial para o crescimento e o sucesso a longo prazo das organizações, permitindo que elas se adaptem às mudanças do mercado, superem desafios e explorem novas oportunidades de negócios.

## 3.2 Organizações, sustentabilidade e recursos humanos

### 3.2.1 Organizações e seus colaboradores

A tecnologia e seu contínuo desenvolvimento representam importantes vetores de desenvolvimento econômico e social, além de inovação organizacional. Tal processo demanda novos usos para os conhecimentos consolidados e a descoberta de novos conhecimentos, reorganizando o sistema produtivo. Estes desdobramentos geram, inevitavelmente, impactos no mundo do trabalho, na economia, na cultura material e imaterial, bem como nas questões ambientais, já que geram alterações na demanda por recursos naturais, por exemplo.

Diante disso, as organizações podem buscar se adequar, inovar e aproveitar oportunidades, inclusive no sentido de reduzir os impactos socioambientais, contribuindo para melhorar sua imagem e a vida dos seus colaboradores e clientes, além dos potenciais parceiros.

No primeiro capítulo, compreendemos as estruturas gerais das organizações, a partir de suas metas e objetivos, e das distintas funções que ocupam, a depender do tipo de organização - se governamental ou não governamental, se empresa pública ou privada, se nacional ou internacional. No entanto, para ter uma visão de fato de sua estrutura organizacional, é fundamental compreender como elas se relacionam com os agentes que definem, implementam e avaliam suas metas e objetivos no dia a dia: os colaboradores.

Os colaboradores agregam todas as pessoas, empregados e funcionários que trabalham de maneira articulada dentro de uma organização, acionando suas habilidades técnicas, seus conhecimentos e decisões para, de forma eficaz, alcançar os objetivos e metas definidos. Eles podem ser funcionários internos, contratados temporariamente, terceirizados e voluntários.

No mundo corporativo, o termo vem sendo utilizado de maneira mais recorrente desde os anos 1990, como sinônimo de "funcionário" ou "empregado". Apesar disso, segundo Dias (2013), o colaborador possui uma função mais participativa, diferentemente do funcionário, que é aquele que apenas executa uma função. Nesse entendimento, o colaborador não pode ser apenas uma peça na engrenagem, voltado à realização exclusiva da atividade para a qual foi contratado; ele precisa ter uma consciência - e uma atuação - mais global na organização. Por isso, para que seja um colaborador, o funcionário deve não apenas conhecer as metas e os objetivos da empresa, mas também contribuir para que elas sejam alcançadas. Em vez de ter como missão cumprir a sua tarefa, o colaborador deve ajudar a empresa a cumprir sua meta.

Assim mesmo que, perante a lei, todos sejam empregados e/ou contratados, na lógica de funcionamento do mundo corporativo, o colaborador possui um diferencial. Dele, não se espera apenas chegar à organização, realizar suas tarefas e ir embora, mas sim ter uma visão sistêmica do seu setor, de modo que ele possa colaborar de maneira diversa, articulada e integrada para o alcance dos objetivos, "colaborando" diretamente com os outros. Para isso, é necessário que tenham comunicação eficaz, habilidades no enfrentamento e resolução de problemas, se dediquem a processos de aprendizado contínuo, e sejam criativos, curiosos, críticos, prestativos e, especialmente, versáteis, com ampla capacidade de atuação em várias áreas e diálogo com os outros agentes.

A criação de um ambiente corporativo que seja benéfico ao bom desenvolvimento das atividades requer, nesse sentido, a formação de uma equipe que agregue todas essas características e que, ao mesmo tempo, tenha um bom relacionamento com a equipe de gestão e chefia, para compreender a natureza daquela organização, sua forma de estruturação e, principalmente, seus objetivos. Da sua parte, cabe à gestão a promoção de um ambiente institucional adequado ao trabalho dos colaboradores, capaz de estimular

habilidades e qualificações na realização de uma melhor atuação profissional. Por isso, o ambiente de trabalho precisa promover a diversidade, ser inclusivo, estabelecer políticas de funcionamento claras, fomentar a comunicação aberta e reconhecer as diferenças como características positivas. Além disso, precisam estabelecer as políticas corretas de estímulo, através das remunerações, benefícios e bonificações, estimulando igualmente o treinamento, qualificação e atualização das habilidades de cada um deles, promovendo o aprendizado contínuo.

Apesar destes princípios, sabemos que, em muitas instâncias, há problemas no estabelecimento de relações no mercado de trabalho. Diferenças salariais por gênero e raça, ausência de acesso à regulamentação trabalhista, episódios de assédio, bloqueio à participação sindical, entre outros, são fatores que ocasionalmente podem ocorrer, criando conflitos no ambiente organizacional, especificamente nas relações entre seus agentes. Por isso que, como parte dos critérios para o estabelecimento do desenvolvimento sustentável, também se incluem elementos para a garantia de boas relações de trabalho, as quais fundamentam os princípios do trabalho decente.



### 3.2.2 Colaboradores e o ambiente organizacional

O ambiente organizacional precisa estar preparado e estruturado de maneira que beneficie a interação entre os agentes - colaboradores e gestores - e que, igualmente, incentive o desenvolvimento de suas capacidades e habilidades individuais, no sentido da promoção das melhores ações para a busca dos objetivos e metas de cada uma das organizações. Apesar deste entendimento da necessidade de métodos que incentivem e estimulem as boas práticas nas

relações de trabalho no ambiente corporativo e organizacional, é necessário o reconhecimento de que, igualmente, existem problemas e desafios a serem enfrentados.

A difusão e consolidação do modo de produção capitalista trouxe consigo, ao longo das décadas, o estabelecimento de uma forma de relação interpessoal no ambiente das empresas demarcado pelas hierarquias. Basicamente, chefes e gestores estabelecem metas, e empregados cumprem suas funções, num tipo de relação onde uns agentes mandam, enquanto outros obedecem. Esse tipo de relação, infelizmente, acabou abrindo espaço para que diversas formas de violência fossem também ganhando corpo e, ao serem reproduzidos cotidianamente, ganharam um espectro de normalidade. Foi assim que um conjunto de relações que tornavam o ambiente organizacional pouco saudável se estabeleceram, e conduziram à emergência de uma série de problemas na vida de seus colaboradores, tornando o ambiente de trabalho em um local pouco afeito ao desenvolvimento pessoal.

No entanto, se de um lado há um processo histórico que consolidou determinados tipos de comportamento no ambiente organizacional, por outro lado, em tempos recentes, está em curso uma série de debates, discussões e reflexões voltadas à melhor compreensão desses aspectos e, conseqüentemente, à tentativa de combatê-los. Primeiramente, é preciso destacar as diversas lutas das mulheres na busca de condições igualitárias de trabalho, tanto do ponto de vista das oportunidades quanto do ponto de vista da remuneração. Em segundo lugar, também sua luta pelo fim das hierarquias de gênero, que durante muito tempo incentivaram o surgimento de comportamentos assediadores, que muitas vezes se refletem sobre todos os colaboradores, independente de gênero. Em terceiro lugar, as discussões em torno do melhor entendimento sobre as diversas formas de assédio moral, que tem ampliado o nível de consciência tanto de colaboradores quanto de gestores na forma de estabelecer suas relações no ambiente de trabalho. E, por fim, todas as formas de pressão que se colocam sobre os colaboradores em relação a seus resultados, que de distintas maneiras têm feito surgir uma série de doenças relativas às relações de trabalho.

Os debates em torno desses temas têm ampliado o nível de consciência dos agentes em torno do ambiente institucional, especialmente daqueles que são responsáveis pela definição das normas e princípios de comportamento. Igualmente, tem chamado a atenção do poder público para a maior atenção a essas questões, orientando a definição de políticas públicas e ações para o combate às desigualdades e ao assédio no ambiente de trabalho. Da mesma forma, a tomada de consciência por parte dos colaboradores tem criado situações mais favoráveis à promoção de um ambiente de trabalho mais saudável e acolhedor. Todos esses elementos, de maneira conjunta, contribuem para a

reversão dessa tendência histórica de normalização de tipos de comportamentos que, nos dias atuais, não são mais aceitáveis.

E, exatamente pela percepção dessa normalidade contestável, que as organizações internacionais têm atuado no sentido de criar normatizações para a adoção de práticas mais adequadas no ambiente de trabalho, o que ensejou, nas últimas duas décadas, as discussões em torno do trabalho decente.

### 3.2.3 O trabalho decente

A concepção de “trabalho decente” foi introduzida como marco programático da Organização Internacional do Trabalho (OIT) no ano de 1999, durante a conferência da instituição. A proposta era parte de alterações nos marcos da OIT, e também na modernização de seus princípios, frente a perda de protagonismo de suas ações voltadas à regulação das relações de trabalho a nível global, especialmente frente aos processos de modificação nas formas de organização dos sistemas produtivos e das relações corporativas, orientadas por novas formas de relação de trabalho e também pela introdução de novas tecnologias, que já vinham se processando desde a década de 1970. Assim, a concepção deveria se inserir como novo marco nos debates da organização, e por isso resultar em um conjunto de agendas a serem adotadas por seus Estados-membros (NETO; VOLTANI, 2019).

Nesse sentido, a concepção de trabalho decente sintetiza a missão histórica da OIT, juntamente com a ONU, de promover oportunidades para que homens e mulheres obtenham trabalho produtivo e de qualidade, em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade humanas, considerando tais aspectos como fundamentais para a superação da pobreza, a redução das desigualdades sociais, a garantia da governabilidade democrática e o desenvolvimento sustentável. Ademais, a concepção se enquadra dentro dos ODS, especificamente o oitavo - “Trabalho Decente e Crescimento Econômico, que busca promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos” (OIT, 1999).





De acordo com a Memória do Diretor Geral da Conferência da OIT de 1999, o trabalho decente seria sinônimo de trabalho produtivo, com garantia dos direitos dos trabalhadores e que incorporação de rendimentos e proteção social adequados. Além disso, significaria a adoção daquilo que se entende como um trabalho suficiente, no sentido do acesso igualitário às ocupações - independente de gênero, raça ou qualquer outra especificidade dos colaboradores - e rendimentos a todos os indivíduos. Nessa lógica, demarca um padrão de desenvolvimento socioeconômico no qual as realidades de emprego, renda e proteção social podem ganhar forma sem alterar e prejudicar as normas sociais e direitos dos trabalhadores. Tudo isso considerando o contexto das novas configurações da economia internacional, cujas oportunidades precisam estar enraizadas em instituições sociais baseadas na participação do conjunto dos atores sociais, para alcançar a legitimidade e a permanência das políticas econômicas e sociais.

Essa noção geral estaria balizada em 4 objetivos estratégicos da OIT, que serviriam como guia para as políticas voltadas à promoção do trabalho decente. São estes princípios:

1. O respeito aos princípios e direitos do trabalho, especialmente aqueles definidos como fundamentais - liberdade sindical, direito de negociação coletiva, eliminação de todas as formas de discriminação em matéria de emprego e ocupação e erradicação de todas as formas de trabalho forçado e trabalho infantil;

2. A promoção do emprego produtivo e de qualidade, com ampliação das oportunidades para homens e mulheres acessarem empregos com remunerações adequadas à sua reprodução e de seus dependentes;

3. A ampliação da proteção social, especialmente em um contexto de crescimento da flexibilização das formas de contratação e consequente fluidez na situação econômica de diversos trabalhadores, com aumento de sua vulnerabilidade; e

4. O fortalecimento do diálogo social e do tripartismo, como forma de reforçar a capacidade institucional dos membros da organização e a sua forma de participação no diálogo social entre as distintas classes.

Os princípios desenhados pela proposta do trabalho decente são fundamentais, nos dias de hoje, para a garantia de formas de desenvolvimento sustentável, especialmente quando consideramos a noção ampla de desenvolvimento, que incorpora não apenas o aprimoramento das técnicas produtivas e da produtividade, mas igualmente o bem estar social e as condições de vida da população. A compreensão é que esses princípios tornam-se fundamentais no

estabelecimento de relações de trabalho mais igualitárias, justas e adequadas, garantindo um ambiente institucional e corporativo que respeita e reconhece as diferenças entre seus agentes, mas que também promove as melhores condições para o desenvolvimento de suas habilidades.

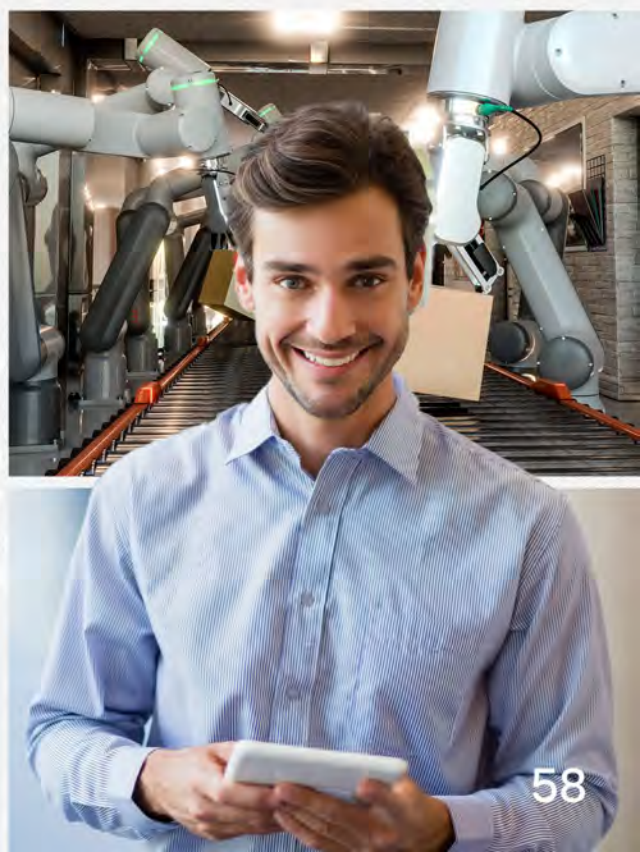
Tal é a razão pela qual os princípios do trabalho decente precisam e devem ser incorporados à estrutura funcional das distintas organizações, para a promoção da igualdade de oportunidades entre seus colaboradores no ambiente de trabalho, ao mesmo tempo em que promove o combate a formas de violência e precarização das relações de trabalho. Só assim será possível garantir a consolidação dos elementos fundamentais ao processo de desenvolvimento sustentável.

### 3.2.4 Tecnologia, sustentabilidade e desenvolvimento de recursos humanos

Um dos aspectos que mais tem promovido alterações na forma de atuação dos colaboradores, nos últimos anos, é o avanço cada vez maior e mais rápido das tecnologias. Sabemos que alterações no ambiente organizacional e corporativo tem sido uma realidade permanente ao longo da história, e de forma mais proeminente desde a década de 1970, com a criação de novas formas de organização do trabalho e a introdução de distintas inovações. Por isso, é primordial compreendermos como essas inovações têm refletido sobre a forma de atuação dos colaboradores.

#### a) Colaboradores e as novas tecnologias

A introdução de novas tecnologias nas organizações e nos processos produtivos é uma realidade permanente desde a Revolução Industrial, no século XVIII. Essas tecnologias são capazes de alterar os métodos produtivos, criando novas formas de produção e novos produtos, com ampliação da produtividade e, em muitas situações, com economia de recursos. Todas as vantagens e desvantagens introduzidas pelas tecnologias foram discutidas na seção anterior. O que nos cabe investigar agora é como essas tecnologias são capazes de alterar as relações entre os colaboradores e os processos produtivos no interior das organizações.





Um dos principais aspectos dessas novas tecnologias é o aumento da produtividade. De acordo com Tupy e Yamaguchi (1998, p.41), a produtividade de uma unidade de produção é entendida como a relação entre as quantidades de seus produtos e insumos, e varia devido a diferenças na tecnologia e na eficiência dos processos de produção, e no ambiente em que ocorre a produção. A produtividade está diretamente relacionada à eficácia de uma unidade produtiva, que é entendida como uma comparação entre valores observados e valores ótimos de insumos e produtos. Esta comparação pode assumir a forma de relação entre a quantidade do produto obtida e o seu nível máximo, dada a quantidade do insumo utilizada, ou a relação da quantidade de insumo utilizada e o seu mínimo requerido para produzir, dada a quantidade de produto obtida, ou alguma combinação dos dois. Assim, se a produtividade é resultado da introdução de tecnologias e tem como aspecto a economia de recursos, e um dos recursos do processo produtivo são os trabalhadores, a introdução de tecnologias consequentemente pode provocar o que se convencionou chamar de “economia de mão de obra”.

Basicamente, nessa situação, temos uma substituição de trabalhadores por máquinas em distintas fases do processo produtivo, em um processo que Standing (1984) chamou de “desemprego tecnológico”, que ocorre sempre quando uma nova tecnologia substitui mão de obra e provoca desemprego. Esse é, certamente, um

dos problemas e desafios que são imprimidos com o desenvolvimento tecnológico: o fato de que eles, ao passo que promovem uma série de melhorias nos processos produtivos, também são capazes de gerar desemprego, podendo ampliar uma série de problemas sociais - além do próprio desemprego, a desigualdade de oportunidades e rendas e dificuldade de acesso a serviços básicos via mercado. Trata-se, nesse sentido, de um dos desafios que o mundo moderno impõe às organizações - e que precisam, e são, enfrentados em distintas frentes.

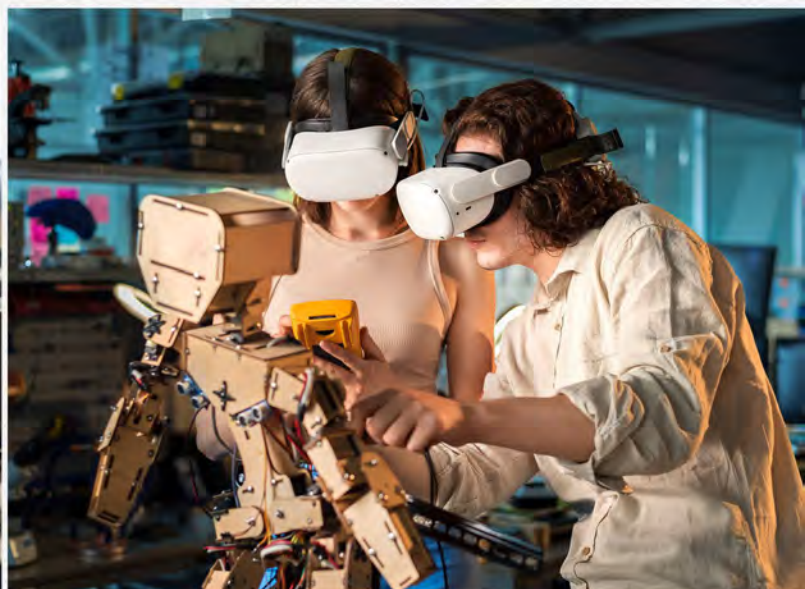
## **b) Inovação industrial e novos talentos**

Se, de um lado, a introdução de tecnologias é capaz de provocar o chamado desemprego tecnológico, por outro lado ela incorpora uma série de novidades que contribuem no enfrentamento desses desafios por parte das corporações. Por isso, é importante também destacar os pontos positivos da relação entre as inovações e os colaboradores, e a forma como ela tem contribuído para o avanço no desenvolvimento sustentável. Há, nesse sentido, três aspectos a serem considerados.

O primeiro diz respeito à emergência de novas oportunidades de ocupação, considerando os distintos setores que surgem frente aos avanços tecnológicos. Basta pensarmos que, há 50 anos atrás, distintos setores hoje ligados à tecnologia da informação e ao processamento de dados não existiam ou eram muito restritos, enquanto que hoje em dia já se estabeleceram como atividades de grande relevância nos mais distintos setores da produção de bens e serviços. O fato é que novas tecnologias, inevitavelmente, trazem consigo novos tipos e formas de trabalho, criando oportunidades inéditas para a classe trabalhadora. Com isso, queremos afirmar que, no mesmo sentido em que se cria as possibilidades de desemprego tecnológico, são igualmente criados outros tipos de atividades, que substituem e contrabalançam as anteriores, evitando efeitos deletérios sobre as relações sociais.

Em segundo lugar, junto aos novos setores produtivos, vêm também as oportunidades de qualificação e formação de colaboradores. Esses processos de formação são fundamentais para o incremento de seu capital humano - promovendo a atualização de suas habilidades - mas também para a possibilidade de explorar outros conhecimentos e aptidões, que os qualifiquem de maneira adequada para se inserir nas ocupações que surgem em decorrência do avanço tecnológico. As inovações, nesse sentido, têm grande potencial de complexificação das técnicas dos colaboradores, o que irá ampliar seus níveis de produtividade, diversificar seus conhecimentos e facilitar a atuação interconectada, tão cara às formas de estruturação das organizações. Tão mais diversificado o colaborador, maiores suas chances de contribuir para o avanço do ambiente institucional, e melhores suas chances de ser incorporado no mercado de trabalho.

Por fim, e em decorrência dos dois aspectos anteriores, há o surgimento de novos talentos. As inovações e a possibilidade de ampliação e complexificação das qualificações e habilidades dos colaboradores permite, indubitavelmente, a emergência de novos talentos, capazes de contribuir não apenas para as melhores relações no ambiente organizacional, mas igualmente para o próprio desenvolvimento tecnológico, promovendo uma cadeia de ganhos para todos os agentes envolvidos nestes processos. Todos esses fatores, conjuntamente, têm uma contribuição inequívoca ao desenvolvimento sustentável: se de um lado permite o maior avanço das organizações, de outro cria oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal dos agentes, num processo contínuo de ganhos para todas as frações e grupos da sociedade. Uma organização que consegue se promover ao mesmo tempo em que garante ganhos para seus colaboradores é, sem dúvidas, uma organização que se insere nos princípios e providencia o desenvolvimento sustentável.



### 3.3 Sustentabilidade e novas oportunidades

#### 3.3.1 As indústrias

No primeiro capítulo, apresentamos o conceito de “organizações” e descrevemos quais são seus tipos principais - organizações governamentais, não governamentais e empresas em geral. Aqui, nosso objetivo será discutir uma forma específica que assumem essas organizações - as indústrias - para compreender o papel central que elas assumem no processo de desenvolvimento socioeconômico e, igualmente, no desenvolvimento sustentável, especialmente em tempos recentes, com a incorporação de setores vinculados a inovações tecnológicas.

De acordo com o Portal da Indústria (2024), a indústria compreende o conjunto de empresas encarregadas de transformar matérias-primas em produtos e serviços comercializáveis. Essa transformação é feita a partir da combinação de meios de produção (máquinas, equipamentos, ferramentas, matérias-primas) e força de trabalho em um determinado processo produtivo, que está organizado a partir de uma estrutura tecnológica. As indústrias podem ser tanto públicas quanto privadas, as indústrias podem ser classificadas em diferentes tipos. Basicamente, a classificação clássica divide as indústrias em Indústria de base (ou indústria pesada): são aquelas que transformam a matéria-prima bruta, que é encontrada diretamente no meio ambiente, em matéria-prima processada, que será utilizada em outras atividades produtivas. Dessa forma, essa indústria produz matérias-primas processadas e intermediárias que serão utilizadas em outras indústrias. Como exemplo, as siderúrgicas, metalúrgicas e petroquímica. Indústria de bens intermediários: são aquelas que produzem maquinários e equipamentos de produção para serem utilizados em outras indústrias, ou seja, para a fabricação de outros produtos. São as máquinas, equipamentos e ferramentas que servirão de base para todo o conjunto da indústria. Como exemplo, as mecânicas produtoras de peças e indústrias produtoras de ferramentas. Indústria de bens de consumo: são aquelas que produzem e direcionam a sua produção para o mercado consumidor. Elas se dividem em bens duráveis - que possuem longa duração e não perdem sua utilidade rapidamente - e os não duráveis - que são perecíveis, portanto seu uso deve ser feito em um espaço de tempo determinado. Como exemplo, carros e eletrodomésticos (duráveis) e alimentos e medicamentos (não duráveis).

Além dessa classificação básica, as indústrias podem também ser segmentadas a partir de outros critérios, como o tipo de produto fabricado, o processo de produção utilizado, o tamanho da empresa, entre outros.

Uma outra categorização relevante para a indústria se estabelece com base nas atividades que desempenham, e que são quatro setores:

**Setor primário:** voltado para a extração e produção de recursos naturais, abrangendo atividades como agricultura, pecuária e mineração.

**Setor secundário:** representa a manufatura e a indústria, transformando matérias-primas em produtos acabados, incluindo a construção civil e a produção de energia.

**Setor terciário:** dedicado à prestação de serviços, como saúde e educação.

**Setor quaternário:** se concentra em serviços de informação e conhecimento, incluindo tecnologia da informação e pesquisa.



### 3.3.2 Novos tipos de indústria

Desde a ocorrência da Revolução Industrial, as relações produtivas vem passando por um conjunto de transformações. Já discutimos algumas dessas transformações nos tópicos precedentes: novas tecnologias vão continuamente sendo desenvolvidas e incorporadas, formas de reorganização das relações de trabalho, setores produtivos e formas de interconexão com a sociedade. O mesmo acontece com os tipos de indústrias que vão se estruturando, assim como as oportunidades que vão surgindo. O fato é, com o advento das inovações tecnológicas e, em tempos recentes, com sua rápida velocidade de transformação, as indústrias têm igualmente passado por uma série de modificações que, de modo direto, estão vinculadas a novos produtos, cadeias e setores que surgem, relacionados com novas demandas sociais. Especificamente, há dois tipos atuais de indústrias que mais diretamente interessam para nossa discussão.

Em primeiro lugar, aquelas vinculadas às inovações tecnológicas, conhecidas como "Indústria 4.0". Trata-se de um conceito que representa a automação industrial e a integração de diferentes tecnologias como inteligência artificial, robótica, internet das coisas e computação em nuvem com o objetivo de promover a digitalização das atividades industriais, melhorando os processos e aumentando a produtividade. Segundo informações do Portal da Indústria (2024), a incorporação da robótica avançada, dos sistemas de conexão máquina-máquina, da internet das coisas e dos sensores e atuadores utilizados nesses equipamentos possibilitam que máquinas "conversem" ao longo das operações industriais. Isso pode permitir a geração de informações e a conexão das diversas etapas da cadeia de valor, do desenvolvimento de novos produtos, projetos, produção, até o pós-venda. São exemplos de tecnologias utilizadas na indústria 4.0: Inteligência artificial: aplicação de análise avançada e técnicas baseadas em lógica, incluindo aprendizado de máquina, para interpretar eventos, analisar tendências e comportamentos de sistemas; computação em nuvem: é a distribuição de serviços de computação (servidores, armazenamento, bancos de dados, redes, software, análises, inteligência) pela internet, com utilização de memória, capacidade de armazenamento e cálculo de computadores e servidores hospedados em datacenter, proporcionando recursos flexíveis e economia na escala; big data: é uma abordagem para atuar em dados com maior variedade e complexidade, que chegam em volumes crescentes e com velocidade cada vez maior, usados para resolver problemas de negócios; Internet das coisas: interconexão entre objetos por meio de infraestrutura habilitadora (eletrônica, software, sensores e/ou atuadores), com capacidade de computação distribuída e organizados em redes, que passam a

se comunicar e interagir, podendo ser remotamente monitorados e/ou controlados, resultando em ganhos de eficiência; robótica avançada: dispositivos que agem em grande parte, ou parcialmente, de forma autônoma, que interagem fisicamente com as pessoas ou seu ambiente e que são capazes de modificar seu comportamento com base em dados de sensores; e sistemas de simulação: utilização de computadores e conjunto de técnicas para gerar modelos digitais que descrevem ou exibem a interação complexa entre várias variáveis dentro de um sistema, imitando processos do mundo real.

Em segundo lugar, as indústrias adaptadas ao meio ambiente. Apesar de não se configurar como um setor específico, trata-se de um conjunto de indústrias voltadas à aplicação de processos para a reutilização de materiais, com vistas a permitir não apenas uma redução no uso de recursos, mas igualmente no seu melhor aproveitamento, assim como na redução dos impactos do sistema produtivo. Como exemplo, podem ser citadas:

**Indústria de reciclagem e gerenciamento de resíduos:** concentrada na reciclagem de materiais e na gestão adequada de resíduos, visando reduzir a quantidade de resíduos enviados para aterros sanitários e promover a economia circular.

**Indústria de tecnologias verdes:** desenvolvem tecnologias e soluções inovadoras para mitigar os impactos ambientais das indústrias tradicionais, como sistemas de monitoramento ambiental, tecnologias de captura e armazenamento de carbono, soluções de tratamento de água e ar.

**Indústria de agricultura sustentável:** busca desenvolver práticas agrícolas mais sustentáveis, incluindo o uso de técnicas de cultivo orgânico, agroecologia, agricultura de conservação e agricultura de precisão, visando reduzir o uso de agrotóxicos, conservar recursos naturais e promover a biodiversidade.



O que importa destacar, a partir desses elementos, é não apenas o papel crucial que esses novos processos assumem na contemporaneidade, mas a forma como eles se relacionam para a promoção do desenvolvimento sustentável. O avanço no uso de tecnologias e sua maior imbricação nos processos produ-





tivos contribuem de maneira significativa para a geração de métodos e sistemas que, ao incrementar os níveis de produtividade das indústrias, permitem o uso mais consciente dos recursos e seu reaproveitamento, apontando para um ordenamento social que, para além do lucro, pensa também na sustentação da sociedade no futuro. Assim como a indústria do futuro não pode ser pensada sem a gradual introdução de inovações, ela também não deve ser pensada de maneira descolada da preservação ambiental.

### 3.3.3 As novas oportunidades setoriais

Ao pensarmos em novas indústrias, devemos também pensar na necessidade de integração de novos talentos como forma de impulsionar a inovação em diversos setores, incluindo os industriais, logísticos, computacionais e informacionais. Com a chegada de novas indústrias, novas oportunidades de ocupação também surgem para os colaboradores. Dentre elas, podemos citar:

**1. Gestão de recursos:** profissionais na área de gestão de recursos podem contribuir em diversas frentes, tomando decisões sobre processos produtivos, recursos a serem utilizados, formas de reutilização e reciclagem de recursos, bem como atuarem no processo de formação e qualificação de novos talentos para atuar nas áreas com aplicação de inovações.

**2. Engenharia de produção:** profissionais com conhecimentos em métodos gerenciais que podem contribuir na implantação de sistemas informatizados para a gerência de empresas, com uso de métodos e técnicas para melhoria e eficiência das empresas e melhor aproveitamento de sistemas de controle de processos.

**3. Gestão da cadeia de suprimentos:** novos talentos especializados em gestão da cadeia de suprimentos podem aplicar abordagens inovadoras, como análise de big data (dados com maior variedade), blockchain (mecanismo para compartilhamento transparente de informações na rede de uma empresa) e machine learning (ferramenta que usa de dados e algoritmos para imitar a maneira como os humanos aprendem). Pode otimizar a logística, reduzir os custos operacionais e melhorar a transparência e a rastreabilidade ao longo da cadeia de valor.

**4. Engenharia e design:** novos talentos com formação em engenharia e design podem trazer perspectivas e conhecimentos atualizados para o desenvolvimento de produtos e processos industriais. Eles podem aplicar tecnologias emergentes, como impressão 3D, Internet das Coisas (IoT) e inteligência artificial (IA) para otimizar a eficiência e a qualidade na produção industrial.

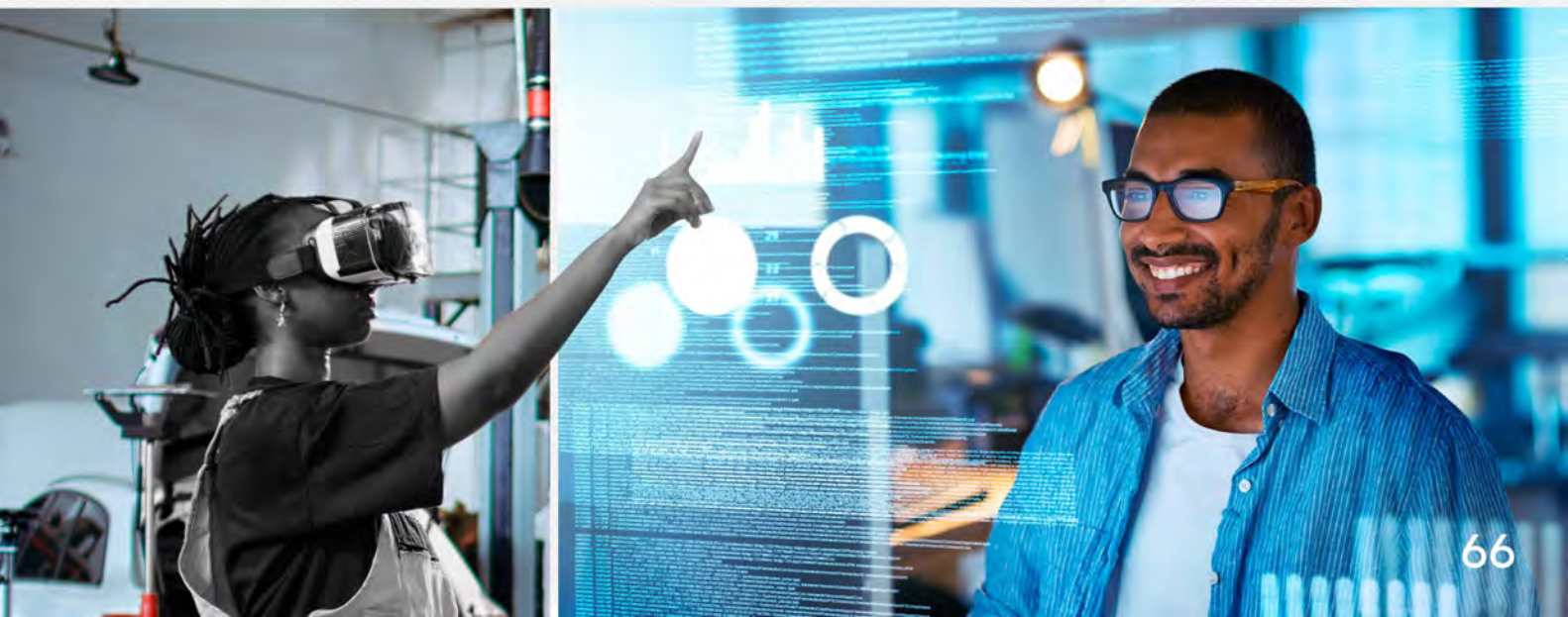
**5. Manufatura avançada:** profissionais com habilidades em manufatura avançada, como robótica, automação e controle de processos, podem liderar a implementação de linhas de produção mais flexíveis e adaptáveis, capazes de responder rapidamente às demandas do mercado e às mudanças nas preferências dos consumidores.

Na logística, novos talentos podem contribuir na:

**1. Tecnologia da Informação (TI):** profissionais com conhecimentos em TI podem desenvolver soluções de software e sistemas de informação para otimizar as operações logísticas, como roteamento de veículos, gestão de estoques e rastreamento de cargas. Podem utilizar tecnologias como IoT, big data e análise preditiva para melhorar a eficiência e a visibilidade na cadeia de suprimentos.

**2. Logística reversa:** talentos especializados em logística reversa podem desenvolver estratégias e processos para gerenciar de forma eficiente o retorno de produtos, materiais e embalagens, promovendo a reciclagem, a reutilização e a redução do desperdício.

A integração desses novos talentos em equipes multidisciplinares e colaborativas pode impulsionar a inovação e a competitividade nos setores industrial, logístico e computacional/informacional, permitindo que as empresas aproveitem todo o potencial das tecnologias emergentes e das práticas de gestão modernas.



### 3.3.4 Os arranjos produtivos locais

Um dos grandes desafios que se colocam para as indústrias nos tempos atuais é a necessidade de vultosos investimentos para a organização de sua estrutura. Essa necessidade tem se intensificado devido aos contínuos processos de concentração e centralização de capitais, que faz com que as plantas industriais se tornem cada vez mais complexas. Além disso, as inovações exigem inversões crescentes e permanentes, dada sua rápida velocidade de modificação. Por isso, os chamados Arranjos Produtivos Locais, que permitem uma maior articulação de recursos, formas de financiamento e compartilhamento de conhecimentos, ganham grande importância na contemporaneidade.

Segundo Suzigan (2006), Arranjo Produtivo Local (APL) - também conhecidos como "Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais" - é entendido como um sistema localizado de agentes econômicos, políticos e sociais ligados a um mesmo setor ou atividade econômica, que possuem vínculos produtivos e institucionais entre si, de modo a proporcionar aos produtores um conjunto de benefícios relacionados com a aglomeração das empresas. Configura-se um sistema complexo em que operam diversos subsistemas de produção, logística e distribuição, comercialização, desenvolvimento tecnológico (Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), laboratórios de pesquisa, centros de prestação de serviços tecnológicos) e onde os fatores econômicos, sociais e institucionais estão fortemente entrelaçados. Possuem, como principal característica, a inclusão de empresas de diferentes tamanhos e estágios de desenvolvimento, e entre os objetivos centrais estão o estímulo à cooperação entre empresas, instituições de pesquisa e governo, promoção da inovação, a especialização produtiva e o acesso a mercados, e ampliar a competitividade e o desenvolvimento socioeconômico da região. Mais comumente, os APLs também são conhecidos como clusters, termo em inglês que, basicamente, descreve o mesmo tipo de organização.

O que se percebe é que a conjunção dos elementos permitida pelos APLs trazem uma série de benefícios para o desenvolvimento produtivo, que vão desde o compartilhamento de conhecimentos e tecnologias, até a ampliação da capacidade produtiva, expandindo as possibilidades de negócios, renda e emprego. No entanto, apesar de sua incontestável relevância, os benefícios apresentados não esgotam as possibilidades advindas do surgimento de APLs (ALVARENGA et al., 2013). Por isso que, no início da década de 1990, foi proposto um modelo para avaliação de comportamentos sustentáveis nas organizações. Esse modelo, chamado de Triple Bottom Line, foi criado por Elkington (2004) e integra os três Ps: People, Profit e Planet. Assim, às contribuições introduzidas pelos APLs, também são adicionados métodos de análise para a promoção do desenvolvimento com preservação ambiental.

De forma sintética, o Triple Bottom Line é um conceito de gestão sustentável que tem como objetivo ampliar a visão de sucesso de empresas para além do resultado financeiro, unindo a esse primeiro mais dois pilares essenciais: o desenvolvimento ambiental e o social. Trata-se de um conceito que prega a gestão empresarial com foco no impacto causado pela empresa no planeta. O tripé é formado pelas perspectivas do planeta, das pessoas e do lucro, ou seja, uma empresa deve ser conduzida visando à parte econômica, seus impactos ambientais e como ela se relaciona com seus colaboradores. Nessa perspectiva, é possível perceber como a sustentabilidade é algo muito maior do que simplesmente a preservação de recursos naturais e a redução da agressão ao planeta (FERREIRA, 2019).

O destaque central desse debate se trata do fato de que, em tempos recentes, a articulação produtiva precisa ocorrer não apenas através de arranjos que permitam o melhor compartilhamento de recursos, conhecimentos e tecnologias - como as APLs - mas também de sistemas e metodologias de que associem os esquemas produtivos a programas de preservação ambiental, combinando o alcance dos lucros com o cuidado aos recursos naturais e o atendimento das demandas da sociedade civil. Além de promover um desenvolvimento com sustentabilidade, essas novas formas de se entender e organizar a indústria também contribuem para a escalada da produção a nível local.



Fonte: Polo de moda íntima de Nova Friburgo - Descubra Nova Friburgo

### **3.3.5 Formas tradicionais de produção: a vocação local e regional**

Na seção anterior, destacamos como os APLs têm se firmado como estruturas



locais de produção. Dentre as distintas vantagens dessas novas organizações, estão o fato de promoverem o maior dinamismo econômico das regiões onde estão localizados, originando um encadeamento de incentivos para distintos setores e atividades, numa dinâmica que, na teoria econômica, é conhecida como “externalidade positiva”, que trata dos efeitos positivos que a produção de um bem ou a execução de um produto causam a terceiros, indivíduos que em nada estão envolvidos com a cadeia produtiva, da fabricação ao consumo.

Nesse sentido, os APLs, de formas diretas e indiretas, acabam por criar incentivos e benefícios para um conjunto de atividades locais, que são organizadas a partir das características regionais, relativas a clima, vegetação e cultura, que conjuntamente se articulam no desenvolvimento de uma série de conhecimentos tradicionais. É daí que surgem as distintas vocações locais e regionais, contribuem para formas tradicionais e inovadoras de indústrias, sendo influenciadas por uma variedade de fatores, incluindo recursos naturais disponíveis, expertise local, infraestrutura existente, demanda do mercado e políticas governamentais.

Algumas formas de indústrias tradicionais e inovadoras podem se alinhar com as vocações regionais e locais: indústrias tradicionais adaptadas: muitas regiões possuem indústrias tradicionais que têm sido parte da sua identidade econômica por décadas ou até séculos. Essas indústrias podem ser adaptadas para atender às demandas contemporâneas e ambientais. Por exemplo: uma região com uma longa história na indústria têxtil pode transacionar para a produção de tecidos orgânicos ou sustentáveis, indústrias de recursos naturais; regiões ricas em recursos naturais, como florestas, minerais ou terras agrícolas, podem se beneficiar de indústrias relacionadas a

esses recursos, isso inclui a fabricação de produtos derivados de madeira, mineração sustentável, agronegócio e processamento de alimentos, Indústrias de tecnologia e inovação: nelas destacam-se instituições de ensino superior, centros de pesquisa e comunidades empreendedoras que podem desenvolver indústrias de tecnologia e inovação. Pode incluir start-ups de tecnologia, incubadoras de negócios, desenvolvimento de software, biotecnologia e outras indústrias de alta tecnologia, Indústrias de energia renovável e sustentável: regiões com condições climáticas favoráveis ou recursos naturais específicos podem se especializar na produção de energia renovável (solar, eólica, hidrelétrica e biomassa). Tem potencial para criar empregos locais e reduzir a dependência de combustíveis fósseis, Indústrias criativas e culturais: algumas regiões e lugares possuem uma rica herança cultural que pode ser aproveitada para o desenvolvimento de indústrias criativas, como design, artesanato, moda, cinema, música e artes visuais. Isso não apenas promove a expressão cultural local, mas também pode impulsionar o turismo e gerar empregos, como nas indústrias de alimentos e bebidas artesanais, nas quais o movimento em direção a alimentos locais, orgânicos e artesanais tem criado oportunidades para um mercado de nível regional. Podemos citar a produção de cerveja artesanal, vinícolas, laticínios, produtos agrícolas orgânicos e alimentos processados de forma sustentável.

Essas são apenas algumas das muitas possibilidades de indústrias tradicionais e inovadoras que podem se alinhar com as vocações regionais e locais. O desenvolvimento dessas indústrias pode fortalecer a economia local, promover a sustentabilidade e a preservação da identidade cultural e ambiental de uma região.

### **3.3.6 Incentivos fiscais e investimentos industriais**

Até aqui, discutimos a importância das novas indústrias, os benefícios sociais e produtivos promovidos por elas e o fato de que, frente ao rápido avanço tecnológico, as necessidades de financiamento também são crescentes. Por isso que, em vistas ao seu desenvolvimento, cumpre um importante papel os incentivos fiscais que são propiciados pelos governos em suas distintas esferas, voltados à ampliação das possibilidades de complexificação do aparato industrial tanto público quanto privado. Com isso queremos dizer que, a partir das organizações públicas, os governos podem oferecer créditos fiscais para empresas que investem em atividades de pesquisa e desenvolvimento, especialmente aquelas voltadas para a inovação tecnológica e sustentabilidade. Esses créditos fiscais reduzem o ônus tributário das empresas, incentivando investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Existem subsídios diretos e incentivos fiscais que podem ser disponibilizados

para empresas que desenvolvem e implementam tecnologias de energia renovável, eficiência energética e soluções ambientalmente sustentáveis. Isso inclui incentivos para energia solar, eólica, biomassa, reciclagem e eficiência energética em edifícios. Este apoio subsidiado acontece também para startups e empreendimentos inovadores. Governos e instituições financeiras podem oferecer financiamento subsidiado, em termos de taxas de juros mais baixas ou prazos mais longos, para startups e empresas inovadoras comprometidas com a criação de empregos de qualidade e práticas ambientalmente responsáveis.

De outro lado, os programas de incentivo à contratação de mão-de-obra local e qualificada buscam conceder incentivos fiscais a empresas que dêem prioridade desta mão de obra local, e que implementem programas de treinamento e de capacitação dos trabalhadores locais. Isso pode incluir, por exemplo, descontos ou isenções de impostos sobre a folha de pagamento. Há incentivos e linhas de crédito preferenciais para adoção de práticas em recursos humanos responsáveis, como os salários justos, os benefícios sociais abrangentes, e o ambiente de trabalho seguro e inclusivo. Há, também, ações de incentivo à conservação ambiental: incentivos fiscais podem ser oferecidos para empresas que adotam práticas de produção e operação ambientalmente sustentáveis, como redução de emissões de carbono, gestão eficiente de resíduos e conservação de recursos naturais.

Muitos desses elementos estão sintetizados na Lei do Bem - Lei nº 11.196/05, que foi criada como um incentivo fiscal, em 2005, com o objetivo de estimular a inovação tecnológica e a pesquisa científica, permitindo que as empresas beneficiadas pudessem investir em tecnologia e, ao mesmo tempo, reduzir a carga tributária, através de benefícios fiscais como a redução do Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL).

Todos esses instrumentos podem ser implementados para apoiar atividades tecnologicamente inovadoras e comprometidas com a geração de empregos respeitosos com as pessoas e o meio ambiente. E quais são as vantagens? Para as empresas, a liberação de recursos para o maior investimento em formas de produção com maior eficiência e economia de recursos, que permitem não só a conservação do meio ambiente, mas também a expansão da sua produção, com maior contratação de mão de obra e geração de emprego. Como se trata de processos com adoção de inovação tecnológica, essa mão de obra será mais qualificada, ampliando a formação de capital humano. E, para o governo, o aumento indireto de benefícios, uma vez que a maior empregabilidade do setor privado pode reduzir as necessidades de aplicação de recursos públicos em programas sociais, permitindo ao governo redirecionar seus recursos para gastos produtivos. Por isso, a combinação de incentivos fiscais, subsídios e financiamentos direcionados podem criar um ambiente propício para o desenvolvimento econômico sustentável e inclusivo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, F. (2002). **O bom negócio da sustentabilidade**. São Paulo: Nova Fronteira.

ALVARENGA, R. A. M.; MATOS, F. R. N.; MACHADO, D. Q.; SOBREIRA, M. C.; MATOS, L. B. S. (2013). Arranjo produtivo local e desenvolvimento sustentável: uma relação sinérgica no município de Marco (CE). **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 5, São Paulo, set./out. 2013.

CAMPOS, M. V. B. (2024). Evolução dos conceitos de organização do trabalho: uma análise das abordagens na teoria organizacional. **Revista Gestão Universitária**. Disponível em <http://www.gestaouniversitaria.com.br/artigos/evolucao-dos-conceitos-de-organizacao-do-trabalho-uma-analise-das-abordagens-na-teoria-organizacional>.

CAMPOS, L. M. S.; SEHNEM, S.; OLIVEIRA, M. A. S.; ROSSETTO, A. M.; COELHO, A. L. A. L.; DALFOVO, M. S. (2013) Relatório de sustentabilidade: perfil das organizações brasileiras e estrangeiras segundo o padrão da Global Reporting Initiative. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 913-926.

CARROL, A.B. (1986) A Three dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review** (pre-1986); Oct 1979; 4, 000004; ABI/INFORM.

CHENEY, G.; CHRISTENSEN, L. T.; ZORN, T. E.; GANESH, S. (2004). Organizational communication in an age of globalization: issues, reflections, practices. Illinois: Waveland.

CHIAVENATO, I. (2014). **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Manole.

DIAS, O. (2022). **O desafio da inserção da indústria em um mundo em transformação**. Fundação Fernando Henrique Cardoso. Disponível em <https://fundacaofhc.org.br/>. Acesso em 15 de abril de 2024.

DIAS, E. (2013). **O que é um colaborador em uma empresa?** Dicionário financeiro. Disponível em <https://www.dicionariofinanceiro.com/colaborador/>. Acesso em 17 de abril de 2024.

ELKINGTON, J. (2004). **Enter the Triple Bottom Line**. Disponível em <https://-jonelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>. Acesso em abril de 2024.



FERREIRA, M. (2019). **Triple Bottom Line (Tripé da Sustentabilidade)**: como unir planeta, pessoas e lucro na gestão empresarial. Disponível em <https://rockcontent.com/br/blog/triple-bottom-line/>. Acesso em 18 de abril de 2024.

GONÇALVES, A.; VICENTIN, A.P.M. (2004). Promovendo e exercendo Economia Solidária através da Saúde e do Esporte: a experiência da Unicamp. In: **Anais do II Encontro Internacional de Economia Solidária**, 2004. São Paulo: Universidade de São Paulo, p. 106.

HALL, R. H.(2004). **Organização: estruturas, processos e resultados**. 8. Ed. São Paulo: Prentice Hall.

HANDEL, M. J. (2003). **The Sociology of Organizations**. London: Sage Publications. [https://www.b3.com.br/pt\\_br/market-data-e-indices/indices/indices-desustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise-b3.htm](https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-desustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise-b3.htm).

LAMEIRA, V. J.; NESS, V. L. J.; QUELHAS, O. L. G.; PEREIRA, R. G. (Sustentabilidade, valor, desempenho e risco no Mercado de capitais brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 46, p. 76-90, 2013.

LANGE, D. E.; BUSCH, T.; DELGADO-CEBALLOS, J. D. Sustaining Sustainability in organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 110, n. 2, p. 151-156, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. (1992). **Introdução à administração**. São Paulo: Editora Atlas.

MINISTÉRIO DOS DIREITOS HUMANOS (2018). **A Declaração Universal dos Direitos Humanos e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável**: Avanços e desafios. Disponível em <https://www.sdg16hub.org/topic/brasil-declaracao-universal-dos-direitos-humanos-e-os-objetivos-de-desenvolvimento>. Acesso em 16 de Abril de 2024.

NETO, S. B.; VOLTANI, J. C. (2019). Investigação histórica do conteúdo da concepção de Trabalho Decente no âmbito da OIT e uma análise de sua justiciabilidade. **Revista de Direito Internacional**, Brasília, v. 16, n. 1, p. 165-185.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (1999). **Declaração da OIT sobre os princípios e direitos fundamentais no trabalho e seu seguimento**. Genebra: Conferência Internacional do Trabalho, 18 de junho de 1998. Disponível em: Declaração da OIT sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho e seu Seguimento (ilo.org) . Acesso em outubro de 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (2020). **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/91601-declara%C3%A7%C3%A3ouniversal-dos-direitos-humanos>. Acesso em 15 de abril de 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (2024). **Objetivos do desenvolvimento sustentável**. Disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em 15 de abril de 2024.

PAZ, F. J.; KIPPER, L. M. Sustentabilidade nas organizações: vantagens e desafios. GEPROS. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 11, nº 2, abr-jun/2016, p. 85-102.

PORTAL DA INDÚSTRIA (2024). Indústria de A a Z. Disponível em <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-az/#:~:text=A%20ind%C3%BAstria%20compreende%20o%20conjunto,bens%20dur%C3%A1veis%20e%20n%C3%A3o%20dur%C3%A1veis>. Acesso em 18 de abril de 2024.

PUTNAM, L. L.; BOYS, S. Revisiting metaphors of organizational communication. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds). **Handbook of organizational studies** (2. Ed.) London: Sage Publications, 2006. p. 541-576.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. (2020). **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Universidades.

ROSA, P.E.B. **Investimentos ESG e organizações sustentáveis**: uma análise sobre as convergências. Monografia de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas). Universidade Federal do Pampa, 2022.

SERRANO, M.M. Perspectivas teóricas sobre a relação das organizações com o meio ambiente. In: **SOCIUS Working Papers** n.02/2012. Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa. 2012.

SILVEIRA, M. A. Strategic management of innovation towards sustainable development of Brazilian electronic. **Journal Technologic Management & Innovation**, v. 8, s/n, p. 174-186, 2013.

STANDING, G. (1984). The notion of technological unemployment. **International Labour Review**, Vol. 123, No. 2.

SUZIGAN, W. (2006). **Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de arranjos produtivos locais no Brasil**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e Diretoria de Estudos Setoriais (DISET).

TAMIOZZO, H. C.; KEMPFER, M. O pacto global e a sustentabilidade empresarial: positividade e efetividade das diretrizes e a ordem jurídica brasileira. **Scientia Iuris**, 20(1), 2016, p.144-165. <https://doi.org/10.5433/2178-8189.2016v20n1p144>.

TUPY, O. YAMAGUCHI, L. C. T. (1998). Eficiência e produtividade: conceitos e medição. **Revista Agricultura em São Paulo**, SP, 45(2):39-51.

WALS, A. E. J.; SCHWARZIN, L. Fostering organizational sustainability through dialogicinteraction. **The Learning Organization**, v. 19, n. 1, p. 11-27, 2012.