



## SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE AÇÕES DE ENGAJAMENTO EM SUSTENTABILIDADE

Laurelena Crescencio Palhano Afonso Silveira

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutora em Engenharia de Produção.

Orientadores: Rogério de Aragão Bastos do  
Valle  
Antonio Carlos de Francisco

Rio de Janeiro  
Agosto de 2017

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE AÇÕES DE ENGAJAMENTO EM  
SUSTENTABILIDADE

Laurelena Crescencio Palhano Afonso Silveira

TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ  
COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS  
NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTORA EM CIÊNCIAS EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

---

Prof. Laura Silvia Bahiense da Silva Leite, D.Sc.

---

Prof. Antonio Carlos de Francisco, Ph.D.

---

Prof. Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas, Ph.D.

---

Prof<sup>a</sup>. Janaina Macke, Ph.D.

---

Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

AGOSTO DE 2017

Afonso Silveira, Laurelena Crescencio Palhano

Sistema de avaliação de ações de engajamento em sustentabilidade/ Laurelena Crescencio Palhano Afonso Silveira. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2017.

XV, 162 p.: il.; 29,7 cm.

Orientadores: Rogerio de Aragão Bastos do Valle Antônio Carlos de Francisco

Tese (doutorado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2017.

Referências Bibliográficas: p.122-130

1. Engajamento em sustentabilidade. 2. Incorporação da Sustentabilidade. I. Valle, Rogerio de Aragão Bastos do; *et al.* II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

*“Inclua na tua escolha presente a futura integridade do homem como um dos objetos do seu querer” (Jonas,2006)*

## AGRADECIMENTOS

Cinco longos anos se passaram e neles muitas histórias e experiências, pelas quais agradeço primeiramente a Deus pela certeza de sua presença em minha vida, com tudo que isto representa para mim – força, perseverança, amor, compaixão e a fé que tudo que acontece tem um propósito por Ele abençoado.

Ao professor Rogério Valle (*in memoria*) minha eterna gratidão, pois com sua confiança, generosidade, amizade, carinho e compreensão, me orientou e contribuiu para o meu crescimento profissional e pessoal. Um verdadeiro mestre!

À minha família - meus pais, Gabriel e Maria Madalena, aos meus avós Bento e Laurentina (ambos *in memoria*), meus irmãos Nicolas, Nathalia e Marco Antonio, aos meus tios, tias e primos, - por serem minhas referências de origens, de valores de vida que me permitem viajar, ousar, criar e sonhar sem nunca esquecer quem sou.

Aos meus colegas do SAGE, Soyla, “Seu Zé”, Rocha, Sandrine e todos demais parceiros de busca pelo conhecimento, pelas oportunidades de troca e aprimoramento.

Ao professor Fernando Tenório pela generosidade e dedicação no ensino do caminho do pensamento crítico, que tanto contribuiu para este trabalho de tese.

Ao professor Antônio Carlos, que no papel de coorientador atuou como um anjo me apoiando com generosidade e profissionalismo.

E por fim, ao meu grande amor Reinaldo, que incondicionalmente esteve ao meu lado me apoiando em todos os momentos desta trajetória, e que com seu amor, carinho e paciência teve papel determinante para a finalização desta caminhada, e segue comigo para muitas outras.

Resumo da Tese apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Doutor em Ciências (D.Sc.)

## SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE AÇÕES DE ENGAJAMENTO EM SUSTENTABILIDADE

Laurelena Crescencio Palhano Afonso Silveira

Agosto / 2017

Orientadores: Rogerio de Aragão Bastos do Valle

Antonio Carlos de Francisco

Programa: Engenharia de Produção

Esta tese traz contribuições para a incorporação da sustentabilidade nas organizações empresariais, ao que tange o engajamento de empregados. Este contributo se mostrou necessário visto que apesar de importantes avanços nos processos de gestão sustentável, persistem entraves como o de incorporar aspectos sociais, econômicos e ambientais, principalmente inter-relacionados, nos processos organizacionais de forma transversal. Estas limitações acontecem em sua maior parte pela falta de engajamento das pessoas envolvidas. Diante deste entendimento o objetivo deste trabalho é propor um Sistema de Avaliação de Ações de Engajamento em Sustentabilidade (SAAES). A literatura de base para o sistema foi definida em uma revisão com artigos publicados em periódicos indexados e publicações profissionais, que apontaram aspectos relevantes do processo de engajamento em sustentabilidade, os déficits teóricos e de entendimento prático; e um levantamento literário que foi capaz de embasar a elaboração do conceito de engajamento em sustentabilidade e os subsequentes parâmetros teóricos para o sistema. Com os parâmetros definidos, - “reconhecimento” da Teoria do Reconhecimento, inspirado na obra de Axel Honneth, e “cuidado” da noção de cuidado, inspirado principalmente em Martin Heidegger, - foram elaborados e validados os 20 critérios que seriam utilizados para a elaboração do SAAES. O SAAES foi elaborado contendo três instrumentos complementares entre si e que devem ser utilizados sequencialmente para o alcance da avaliação desejada. Por fim, foi realizado um teste prático do sistema em uma empresa convidada, que permitiu a conclusão de que o SAAES tem suas funcionalidades plenamente aplicáveis à realidade empresarial.

Abstract of Thesis presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Science (D.Sc.)

## ACTIONS EVALUATION SYSTEM OF ENGAGEMENT IN SUSTAINABILITY

Laurelena Crescencio Palhano Afonso Silveira

August / 2017

Advisors: Rogerio de Aragão Bastos do Valle

Antonio Carlos de Francisco

Department: Production Engineering

This thesis brings contributions to the incorporation of sustainability in the business organizations, as far as the engagement of employees. This contribution has proved necessary since, despite important advances in the processes of sustainable management, obstacles persist such as incorporating social, economic and environmental aspects, mainly interrelated, into the organizational processes in a transversal way. These limitations are largely due to the lack of engagement of the people involved. In view of this understanding, the objective of this work is to propose a Actions Evaluation System of Engagement in Sustainability (SAAES). The basic literature for the system was defined in a review with articles published in indexed journals and professional publications, which pointed out relevant aspects of the process of employee engagement in sustainability, theoretical deficits and practical understanding; And an able literary survey that was able to base the elaboration of the concept of engagement in sustainability and the subsequent theoretical parameters for the system. With the defined parameters, "recognition" of the Theory of Recognition, inspired by the work of Axel Honneth, and "care" of the notion of care, inspired mainly by Martin Heidegger, - the 20 criteria that were used for the elaboration and validation were elaborated and validated of SAAES. The SAAES was elaborated containing three complementary instruments that should be used sequentially to reach the desired evaluation. Finally, a practical test of the system was carried out in an invited company, which allowed the conclusion that SAAES has its functionalities fully applicable to the business reality.

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>xi</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>xiii</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>xiv</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....</b>	<b>xv</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Apresentação do Tema e Problema da Pesquisa.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Objetivos, Justificativas e Limites .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Organização da Tese.....</b>	<b>9</b>
<b>2 PERCURSO METODOLÓGICO.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Caracterização da Pesquisa .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Etapas do Trabalho de Pesquisa.....</b>	<b>12</b>
2.2.1 Etapa 1: Revisão da Literatura .....	13
2.2.2 Etapa 2: Formulação Teórica .....	16
2.2.3 Etapa 3: Elaboração de Critérios.....	16
2.2.4 Etapa 4: Construção do Sistema .....	17
2.2.5 Etapa 5: Aplicação do Sistema.....	18
<b>3 SUSTENTABILIDADE E ENGAJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 Incorporação da Sustentabilidade nas Organizações .....</b>	<b>19</b>
<b>3.2 Pessoas e a sustentabilidade nas organizações.....</b>	<b>22</b>
<b>3.3 Comportamento Sustentável .....</b>	<b>24</b>
<b>3.4 Sobre Engajamento no contexto organizacional .....</b>	<b>27</b>
3.4.1 Engajamento no Trabalho .....	27
3.4.2 Engajamento de Stakeholders.....	30
3.4.3 Engajamento em Sustentabilidade nas organizações.....	36
3.4.4 O engajar “em que?” no contexto organizacional .....	38
<b>4 ENGAJAMENTO EM SUSTENTABILIDADE.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1 O Engajamento em questão.....</b>	<b>41</b>
4.1.1 Engajamento enquanto significado da palavra .....	42

4.1.2	Engajamento enquanto exercício de liberdade .....	43
<b>4.2</b>	<b>Sustentabilidade no contexto de ‘existir’.....</b>	<b>46</b>
4.2.1	O entendimento em atos e fatos, antigos e modernos .....	46
4.2.2	A questão chave: continuar existindo. ....	50
<b>4.3</b>	<b>O conceito de Engajamento em Sustentabilidade .....</b>	<b>52</b>
<b>4.4</b>	<b>Parâmetros para o engajamento em sustentabilidade.....</b>	<b>55</b>
4.4.1	O Cuidado para a Sustentabilidade .....	56
4.4.2	O Reconhecimento de Si e do Outro para ser Sustentável.....	65
<b>5</b>	<b>SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE AÇÕES DE ENGAJAMENTO EM SUSTENTABILIDADE - SAAES .....</b>	<b>76</b>
<b>5.1</b>	<b>Elaboração dos Critérios .....</b>	<b>76</b>
<b>5.2</b>	<b>Construção do SAAES .....</b>	<b>82</b>
5.2.1	Planilha de Avaliação .....	83
5.2.2	Matriz de Diagnóstico .....	87
5.2.3	Compêndio de Interpretação .....	93
<b>5.3</b>	<b>A usabilidade do SAAES.....</b>	<b>96</b>
5.3.1	Orientações iniciais .....	98
5.3.2	Avaliação das ações.....	98
5.3.3	Tabulação e plotagem das avaliações.....	101
5.3.4	Interpretação dos resultados .....	103
<b>5.4</b>	<b>Aplicação prática do Sistema .....</b>	<b>107</b>
5.4.1	Seleção das ações no campo de estudos .....	110
5.4.2	Aplicação das avaliações .....	111
5.4.3	Tabulação e plotagem das avaliações.....	112
5.4.4	Interpretação dos resultados .....	113
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES .....</b>	<b>116</b>
<b>6.1</b>	<b>Considerações Finais.....</b>	<b>116</b>
<b>6.1</b>	<b>Conclusões .....</b>	<b>118</b>
<b>6.2</b>	<b>Sugestões para futuros trabalhos de pesquisa.....</b>	<b>119</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>122</b>
	<b>APÊNDICE A – Conjunto preliminar de critérios com referências de origem. ....</b>	<b>131</b>

<b>APÊNDICE B – Formulário para consulta interna, de validação de critérios, junto a pesquisadores do Laboratório SAGE/COPPE-UFRJ.....</b>	<b>139</b>
<b>APÊNDICE C – Critérios resultantes da validação interna .....</b>	<b>141</b>
<b>APÊNDICE D – Questionário utilizado para a consulta aos especialistas externos .....</b>	<b>142</b>
<b>APÊNDICE E – Lista de critérios resultante da Consulta aos especialistas externos.....</b>	<b>152</b>
<b>APÊNDICE F - Planilha de Avaliação de Ações de Engajamento em Sustentabilidade .....</b>	<b>153</b>
<b>APÊNDICE G – Teste do Instrumento de Avaliação .....</b>	<b>154</b>
<b>APÊNDICE H – Planilhas de Avaliação de Ações de Engajamento em Sustentabilidade preenchidas pelos respondentes da Empresa Alpha .....</b>	<b>157</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 - Mapa conceitual do problema de tese. ....	5
Figura 2.1 - Plano de Trabalho de Pesquisa .....	13
Figura 2.2 - Quadro lógico .....	14
Figura 2.3 - Mapa Conceitual de Engajamento em Sustentabilidade .....	15
Figura 2.4 - Instrumentos componentes do SAAES .....	17
Figura 4.1: Características de Engajamento em Sustentabilidade .....	56
Figura 5.1 - fragmento do questionário respondido pelos especialistas. ....	80
Figura 5.2 – Gráfico com os resultados da tabulação da consulta a especialistas externos relacionados ao eixo do cuidado .....	81
Figura 5.3 - Gráfico com os resultados da tabulação da consulta a especialistas externos relacionados ao eixo do reconhecimento .....	82
Figura 5.4 - Ilustração da Planilha de Avaliação .....	86
Figura 5.5 - Matriz de Diagnóstico .....	87
Figura 5.6 – Ilustração do quadrante relativo a Informação .....	90
Figura 5.7 - Ilustração do quadrante relativo a Sensibilização com ênfase no cuidado	91
Figura 5.8 - Ilustração do quadrante relativo a sensibilização com ênfase no reconhecimento. ....	91
Figura 5.9 - Ilustração do quadrante relativo a Sensibilização com ênfase no cuidado	92
Figura 5.10 - Ilustração dos quatro quadrantes da Matriz .....	92
Figura 5.11 - Exemplo de Planilha de Avaliação preenchida.....	100
Figura 5.12 - Plotagem do resultado da avaliação de ação de engajamento na Matriz de Diagnóstico.....	101
Figura 5.13 - Plotagem do resultado das avaliações de um conjunto de 12 ações de engajamento de empregados em sustentabilidade.....	102
Figura 5.14 - Ilustração para a análise de enquadramento de uma ação de engajamento de empregados em sustentabilidade avaliada.....	104

Figura 5.15 - Ilustração para a análise de enquadramento dos conjuntos de ações de engajamento de empregados em sustentabilidade.....	105
Figura 5.16 - Matriz de Diagnóstico - Empresa A.....	113
Figura 5.17 – Ilustração para interpretação dos resultados da Empresa A .....	113

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 - Quem são stakeholders .....	32
Tabela 5.1 - Resultados das avaliações de 12 ações de engajamento de empregados em sustentabilidade, extraídos das Planilhas de Avaliação. ....	102
Tabela 5.2 - Documentos para estudo de campo.....	109
Tabela 5.3 - Resultados das avaliações da Empresa Alpha.....	112

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1 – Pesquisa bibliométrica sobre engajamento em sustentabilidade .....	6
Quadro 2.1 - Escada de gestão e engajamento de Stakeholders .....	35
Quadro 4.1 – Estrutura das relações sociais de reconhecimento.....	74

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CADM	Comprehensive Action Determination Model
ISO 26000	
OCB	Organizacional Citizenship Behaviour
OCBE	Organizacional Citizenship Behaviour Directed Towards the Environment
ONU	Organização das Nações Unidas
MIT	Massachusetts Institute of Technology
SAAEES	Sistema de Avaliação de Ações de Engajamento de Empregados em Sustentabilidade
UWES	Utrecht Work Engagement Scale
UNEP	
WCED	World Commission on Environment and Development

# 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho científico contribui com a temática da sustentabilidade incorporada nas empresas, no que tange ao engajamento dos empregados em sustentabilidade. A sustentabilidade empresarial enquanto incorporação do conceito de "triple bottom line" (social, econômico e ambiental) aos processos da organização (ELKINGTON, 2012), pressupõem a inclusão dos aspectos financeiros, sociais e ambientais em todas as tomadas de decisões, tanto no que possam vir a ser oportunidades, quanto no que representam riscos desdobrados dos impactos e vulnerabilidades geradas pelo negócio, no contexto em que estejam instalados.

Identificadas as oportunidades e ameaças relacionadas aos aspectos de sustentabilidade, a implementação de medidas para incorporar tais aspectos como variáveis sensíveis ao negócio, passa pela incorporação de ações práticas monitoradas por indicadores a serem apontados e monitorados ao longo de toda a cadeia produtiva em questão. Neste ponto é que os desafios se agravam, pois, esta incorporação só acontece de fato com a atuação das pessoas responsáveis pela operação de cada um destes processos. A incorporação da sustentabilidade se dará ou não a cada tomada de decisão dos indivíduos que compõem a empresa.

Para que os empregados implementem na operação os processos planejados pela gestão é preciso que estejam engajados, comprometidos com os propósitos instituídos pela estratégia (GOVINDARAJULU; DAILY, 2004; KAPLAN; NORTON, 1992, 1996; KOHTAMÄKI et al., 2012). Até este ponto a literatura sobre sustentabilidade empresarial está bastante desenvolvida. O que pouco foi estudado ou mesmo observado com dedicação, foi o aspecto sobre 'em quê' as pessoas, no caso os empregados, estariam verdadeiramente engajados: com a sustentabilidade da empresa ou com a sua própria sustentabilidade e do meio em que vivem? Estas duas perspectivas podem ou não significar a mesma coisa, vai depender dos objetivos reais

da referida empresa, ou ainda do alinhamento real entre objetivos empresariais e propósito das pessoas envolvidas. Alguns indicativos podem ajudar nesta reflexão, como o caso de uma pesquisa publicada<sup>1</sup> pelo instituto americano GreenBiz (2014) que apontam que em empresas com estágios avançados de incorporação da sustentabilidade, a motivação para o engajamento dos empregados se dá prioritariamente pela preocupação com o meio ambiente e com a sociedade para 76% dos entrevistados e pelas orientações e diretrizes do executivo chefe para 69% dos mesmos (DAVIES, 2014).

Este debate em si já seria assunto para uma vasta pesquisa, mas por uma questão de método, o campo desta tese explora apenas parte deste problema, que são as ações empreendidas para o engajamento de empregados em sustentabilidade. Esta definição se deu a partir da observação e estudo dos processos de incorporação da sustentabilidade em organizações, fundamentada na experiência profissional da autora e em referências bibliográficas (BERTELS; PAPANIA; PAPANIA, 2010).

### **1.1 Apresentação do Tema e Problema da Pesquisa**

É importante que o indivíduo, para que possa verdadeiramente estar engajado em sustentabilidade, tenha elementos (conhecimento sobre o tema em questão, impactos potenciais, contexto dos aspectos de sustentabilidade implicados, amplitude de sua participação como agente direto e indireto, dentre outros) para a tomada de decisões em contextos complexos, com atenção não somente voltadas para si ou para a organização que representa, mas para com todos os ambientes e pessoas que serão impactadas por tais decisões (LÓPEZ-RODRÍGUEZ, 2009; METCALF; BENN,

---

<sup>1</sup> A pesquisa foi publicada em setembro de 2014 e foi realizada com empresas americanas cadastradas no banco de dados do instituto GreenBiz. Os participantes representam uma diversidade de setores da indústria. A pesquisa contou com 1.334 respondentes, dos quais 34% aproximadamente são de pequenas empresas (menos de 99 empregados), 40% médias empresas (100 a 9.999 empregados) e 26% de grandes empresas (mais de 10.000 empregados).

2013). Indivíduos engajados em sustentabilidade aplicam tal conceito em suas vidas em âmbito particular, no meio em que habitam, e nas organizações onde atuam (STEVENS, 2014). O compromisso transcende burocracias e limites protocolares, pois estão fundamentados em valores, que fornecem uma fonte de motivação, compromisso e lealdade (MORSING; OSWALD, 2009). Especificamente em termos organizacionais, valores partilhados são destacados como componentes chaves para o alinhamento entre funcionários e os esforços de sustentabilidade da organização (HARGETT; WILLIAMS, 2009).

O engajamento de empregados em sustentabilidade, no contexto de uma organização dedicada a ter processos sustentáveis, pode motivar os empregados a assumirem compromissos que vão além do que é esperado deles em termos de suas atribuições organizacionais, o que, por sua vez, pode aumentar a produtividade, as receitas e satisfação dos clientes (STEVENS, 2014). Neste sentido alguns autores afirmam que funcionários envolvidos proativamente com a estratégia de sustentabilidade da organização identificam, se comunicam e buscam oportunidades para executar a estratégia estabelecida (LACY; ARNOTT; LOWITT, 2009).

Segundo alguns pesquisadores que vêm se debruçando sobre o tema (CARMELI et al., 2017; ECCLES; PERKINS; SERAFEIM, 2012; FRANSEN; MORSING; VALLENTIN, 2013; MACEY; SCHNEIDER, 2008; MAY; GILSON; HARTER, 2004; STEVENS, 2014), empregados engajados em sustentabilidade e atuantes em empresas com estratégias sustentáveis tendem a ser profundamente envolvidos em seus postos de atuação, a reduzir, ou até mesmo eliminar perdas relativas ao negócio pela consciência desenvolvida em relação a estes propósitos. De um público engajado pode-se esperar maior dedicação e aplicação de talentos e habilidades, o que por sua vez, pode levar a uma melhora no desempenho individual

e/ou coletivo, bem como se tornar uma base sólida para a sustentabilidade da organização (BERTELS; PAPANIA; PAPANIA, 2010; LACY; HAYWARD, 2011).

Apesar de tanto ser vislumbrado como algo importante, quando não determinante para as organizações, pouco se estudou e conseqüentemente se publicou sobre como fazer chegar ao engajamento de empregados em sustentabilidade (LULFS; HAHN, 2014; MORSING; OSWALD, 2009).

O processo de engajamento em sustentabilidade pode se dar de diversas maneiras. O estudo de Bertels, Papania, e Papania (2010) sugere inúmeros exemplos de ações formais e informais, mais ou menos estruturadas. Em um exercício de análise para a definição do problema de tese, como pode ser observado na Figura 1.1, algumas considerações foram são suscitadas, como: o que faz uma ação verdadeiramente contribuir para o engajamento em sustentabilidade, considerando que em muitos casos isto implica em mudanças comportamentais? O que deve ser considerado em uma ação que pretenda contribuir para o engajamento em sustentabilidade? Como avaliar se uma ação empreendida para engajar em sustentabilidade contribui de fato para tal engajamento? Nas pesquisas bibliográficas prévias não foram encontradas respostas para nenhuma destas perguntas, mesmo este sendo um assunto identificado como de grande valor para as organizações na atualidade (LULFS; HAHN, 2014; MORSING; OSWALD, 2009).

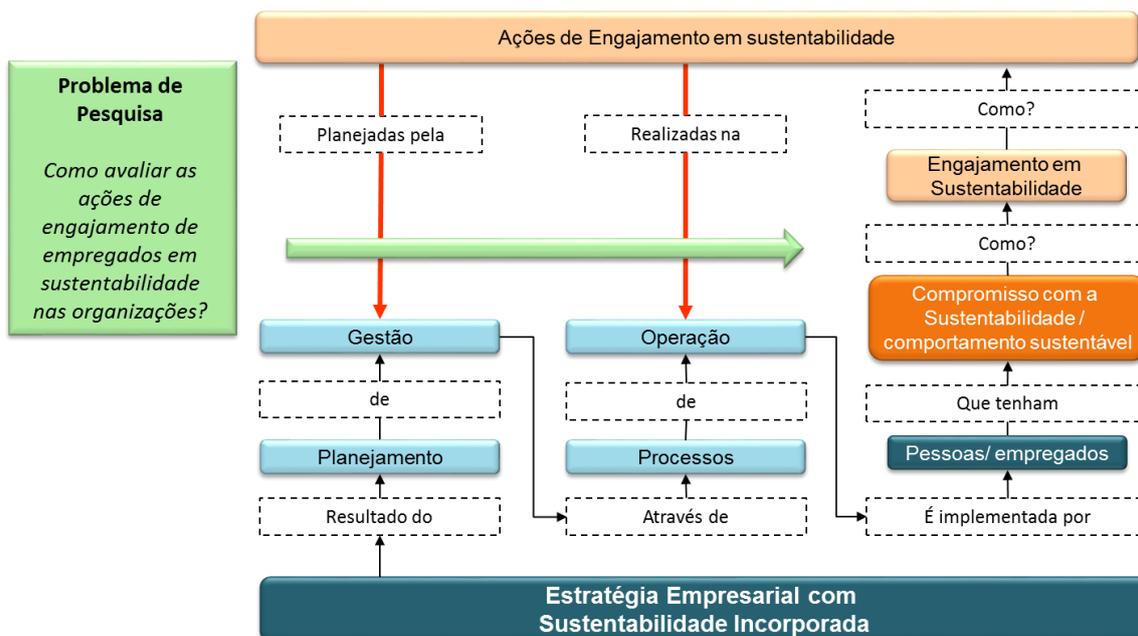


Figura 1.1 - Mapa conceitual do problema de tese.

No mapa conceitual do problema de tese foi considerado o racional de que ações de engajamento em sustentabilidade só acontecem em empresas que tenham estratégias de incorporação de sustentabilidade em seus processos. Processos estes, planejados pelas instancias gerenciais e executados nas operações pelos empregados que tenham algum nível de comprometimento com a sustentabilidade, seja em um entendimento disto no nível pessoal ou organizacional. A questão chave surge justamente neste ponto: como obter algum nível de comprometimento e engajamento em sustentabilidade dos empregados? Sob o ponto de vista organizacional, foi feita a inferência de que seria através de ações promotoras deste engajamento, de onde justamente se desdobra a questão problema desta tese: Como avaliar as ações de engajamento de empregados em sustentabilidade nas organizações?

A elaboração do problema de tese com base em uma sequência de indagações ainda sem respostas, se sustenta como uma fórmula relevante de estruturação pelo fato do assunto, engajamento de empregados em sustentabilidade, ser muito pouco

explorado. Esta afirmativa foi reforçada com o resultado de uma pesquisa<sup>2</sup> realizada em 22 fevereiro de 2017, numa das principais bases internacionais de dados científicos (SCOPUS), com expressões de proximidade conceitual – “engajamento no trabalho”, “engajamento de stakeholders”, estas duas expressões anteriores combinadas com “sustentabilidade” e “Engajamento de empregados em sustentabilidade”<sup>3</sup>.

Quadro 1.1 – Pesquisa bibliométrica sobre engajamento em sustentabilidade

<b>Recorte</b> <b>Expressões de busca</b>	<b>"Work engagement"</b>	<b>"Stakeholder engagement"</b>	<b>"Employee engagement in sustainability"</b>
Total de artigos encontrados.	1100	1247	1
Principais países de origem	Holanda 258	USA 375	Turquia
	USA 181	UK 334	-
Produções de 2015 a 2017.	438	523	2016
Resultado da conjugação das expressões principais com “sustentabilidade”.	18 artigos sendo que 06 são dos últimos dois anos (2015 a 2017)	623 artigos sendo que 247 são dos últimos dois anos (2015 a 2017)	-

Os resultados destas buscas são retratados no Quadro 1.1 e atestam a percepção identificada no levantamento bibliográfico preliminar deste trabalho científico. A temática da sustentabilidade em si ainda é pouco relacionada com “engajamento no trabalho” e “engajamento de stakeholders”, como pode ser observado no resultado quantitativo de seis e 247 artigos respectivamente, publicados nos últimos dois anos (2015 a 2017). Avaliamos como baixa a produção científica com

<sup>2</sup> Critério de Busca: Tipo de documento: Artigos publicados em revistas; Menção da expressão no título, resumo ou palavras –chave do artigo; Período da busca: de 2008 a 2017; Áreas temáticas: Todas; Língua Inglês.

<sup>3</sup> As buscas foram realizadas com as expressões em língua inglesa por ser a língua de uso predominante da base de dados SCOPUS.

a associação dos temas se comparados com os resultados das respectivas expressões isoladamente, 1100 e 1247 respectivamente, mas ainda assim não se compara com o fato de haver apenas **um** artigo publicado no período (2016), que tenha feito menção objetivamente a “Engajamento de empregados em sustentabilidade”.

## 1.2 Objetivos, Justificativas e Limites

O objetivo deste estudo é propor um sistema de *avaliação de ações de engajamento em sustentabilidade*. Este propósito será realizado através de:

- › Identificar parâmetros para avaliação de ações de engajamento em sustentabilidade;
- › Elaborar critérios, com base nos parâmetros identificados, que avaliem as ações de engajamento de empregados em sustentabilidade;
- › Desenvolver um sistema de avaliação de ações de engajamento em sustentabilidade.

O alcance destes objetivos atende a aspectos críticos identificados no fato de que os avanços tecnológicos vêm sendo incorporados nos processos, equipamentos e demais tecnologias nas organizações, comprometidas com o propósito de ser sustentável, mas a mudança na cultura organizacional depende do engajamento das pessoas (FRANSEN; MORSING; VALLENTIN, 2013; GALPIN; LEE WHITTINGTON, 2012a; LACY; ARNOTT; LOWITT, 2009; LOZANO, 2012). Apesar de já terem sido elaborados Códigos de Ética, Relatórios de sustentabilidade e revisão das estratégias, incluindo aspectos de sustentabilidade como parâmetro para as operações das organizações, poucos resultados são percebidos, pois as pessoas não compreenderam como isto tudo muda suas formas de tomada de decisão (CHOI; YU,

2014). A não compreensão por parte dos empregados sobre quais são seus papéis neste novo paradigma e o que muda em suas rotinas é um dos principais desafios para o estabelecimento da sustentabilidade em uma organização. “Por que?” deve ser feito e “Quem?” é responsável pelo “O que?” são questões primárias a serem respondidas para que os empregados possam se identificar ou não com o engajamento que venha a ser proposto.

Podem parecer questões simples de serem respondidas, mas que não são solucionadas com decisões e medidas de “cima para baixo” ou mesmo manuais e cartilhas que possam ser distribuídas para todos os envolvidos. As respostas para estas questões são tão múltiplas quanto forem o número de pessoas envolvidas. As pessoas que constituem uma organização, para que possam atuar de modo sustentável precisam estar sensibilizadas, envolvidas, engajadas no todo que isto representa (LACY; ARNOTT; LOWITT, 2009; WHITE, 2009).

O Engajamento da força de trabalho é um elemento central para a incorporação da sustentabilidade na estratégia e nos processos de uma organização, pois independentemente do seu tamanho, setor de atuação ou localizações de operação, há certamente um fator coincidente entre elas – a dependência profunda de seus trabalhadores. Considerando este fato, o fortalecimento dos empregados com incremento de conhecimentos, desenvolvimento de habilidades e atitudes relacionadas à sustentabilidade, são importantes medidas a serem consideradas em um processo de engajamento (LACY; ARNOTT; LOWITT, 2009; RAKE; GRAYSON, 2009).

Com base nos pressupostos apresentados, esta tese tem sua relevância sustentada na contribuição que dará tanto à comunidade científica quanto às

organizações empresariais, com um documento de consistência teórica sobre o tema pesquisado, que poderá servir de base para pesquisas futuras e com a entrega de um instrumento prático que reúne os seguintes atributos:

- Pode ser utilizado por organizações de todos os portes e setores;
- Dá apoio ao planejamento e execução de um plano de engajamento em sustentabilidade;
- Pode ser utilizado por organizações com ou sem ações formais de engajamento para a sustentabilidade poderão avaliar suas práticas e a partir disto, estabelecer um plano de melhorias;
- Fornece uma linguagem comum para avaliação e comparação de ações de engajamento em sustentabilidade;
- Pode ser utilizado por qualquer setor/departamento da organização.

Não deve ser esperado desta tese a exploração dos conteúdos a serem abordados nas ações de engajamento em sustentabilidade e nem a avaliação do nível de engajamento dos empregados envolvidos nas ações avaliadas. Estes são temas potenciais para pesquisa futuras.

### **1.3 Organização da Tese**

A presente tese está estruturada em seis capítulos que se somam às referências bibliográficas e aos apêndices.

O primeiro deles, a introdução, apresenta a visão geral do trabalho, subdividido em três tópicos: apresentação do tema e problema de pesquisa, com as devidas justificativas; os objetivos e limites da pesquisa e este que é a apresentação da organização do trabalho de pesquisa.

O segundo capítulo é dedicado a apresentar o percurso metodológico realizado para a execução desta tese, com cinco etapas consecutivas, onde estão dispostos os descritivos de cada uma delas com seus respectivos objetivos e métodos utilizados.

No segundo capítulo é apresentada uma revisão da literatura científica, que teve como objetivo identificar produções internacionalmente aceitas, sobre engajamento de empregados em sustentabilidade, no contexto da incorporação da sustentabilidade em empresas, e assuntos correlatos que favorecesse a compreensão do tema no contexto das organizações. Neste capítulo, subdividido em quatro tópicos, é destacada a importância que a comunidade científica tem dado ao assunto da incorporação da sustentabilidade nas organizações empresariais e a um dos desafios deste processo que o engajamento dos empregados às estratégias, sendo que no último deles traz uma revisão importante sobre os dois principais tipos de engajamento realizado nas organizações na atualidade, engajamento no trabalho e engajamento de *stakeholder*, o que foi possível encontrar sobre engajamento de empregados em sustentabilidade e uma reflexão crítica sobre até onde vai cada um destes engajamentos.

No terceiro capítulo estão reunidos os conteúdos teóricos, de base filosófica, que sustentam a formulação do sistema proposto nesta tese. Considerando que isoladamente “engajamento” e “sustentabilidade” já são expressões complexas, que postas em conjunto tornam-se mais ainda. Sendo assim, buscou-se estabelecer o referencial teórico de engajamento e de sustentabilidade separadamente, para que então, fosse possível identificar o que seriam parâmetros para a formulação do conceito de “Engajamento em sustentabilidade” a ser adotado para esta tese, considerando que não foi encontrado nenhum outro conceito para esta expressão com reconhecimento científico.

O quinto capítulo apresenta a descrição de toda a elaboração do Sistema de Avaliação de Ações de Engajamento em Sustentabilidade (SAAES), contendo a formulação da arquitetura do Sistema, os instrumentos desenvolvidos para o seu funcionamento, como utilizar o SAAES (usabilidade) e a apresentação da aplicação prática do sistema (em uma empresa parceira) como um teste de funcionamento.

No sexto capítulo são encontradas as considerações finais e a apresentando das conclusões do estudo, contribuições relevantes e sugestões para trabalhos futuros.

## **2 PERCURSO METODOLÓGICO**

O percurso metodológico para esta tese foi elaborado de modo a estabelecer uma sequência de métodos, que respeitassem as principais características dos conteúdos a serem identificados e inter-relacionados. Cada método adotado foi estudado em profundidade, para que suas características técnicas auxiliassem de fato o estabelecimento de um caminho claro e possível de ser trilhado.

### **2.1 Caracterização da Pesquisa**

Engajamento em sustentabilidade enquanto tema de pesquisa traz em si uma complexidade de conceitos e entendimentos sobre a sua prática. Desta forma esta pesquisa foi realizada considerando sua natureza aplicada e dando especial atenção para considerar os fenômenos sociais implícitos para que as interpretações das teorias utilizadas fossem realizadas apropriadamente.

Além da complexidade conceitual, os fenômenos relacionados ao engajamento em sustentabilidade ainda são pouco examinados na comunidade acadêmica e também pouco delineados de forma prática dentro das organizações (MACEY; SCHNEIDER, 2008; MAY; GILSON; HARTEK, 2004), sendo assim, a abordagem do problema de pesquisa foi feita prioritariamente pelo método qualitativo. Através de uma pesquisa exploratória a abordagem qualitativa foi aplicada nos estudos bibliográficos com a expectativa da obtenção de resultados dirigidos a solução do problema especificado - avaliar ações de engajamento de empregados em sustentabilidade.

### **2.2 Etapas do Trabalho de Pesquisa**

Para orientar a execução das etapas de trabalho foi desenvolvido, com inspiração em Costa (2014), um esquema lógico com o propósito de que os objetivos e métodos de execução do trabalho de pesquisa sejam facilmente visualizados.

Distribuído em cinco etapas, o Plano de Trabalho é realizado em três grupos de ação: 1º Fundamentação Teórica; 2º Criação do Sistema; e 3º Teste do Sistema (Figura 2.1).

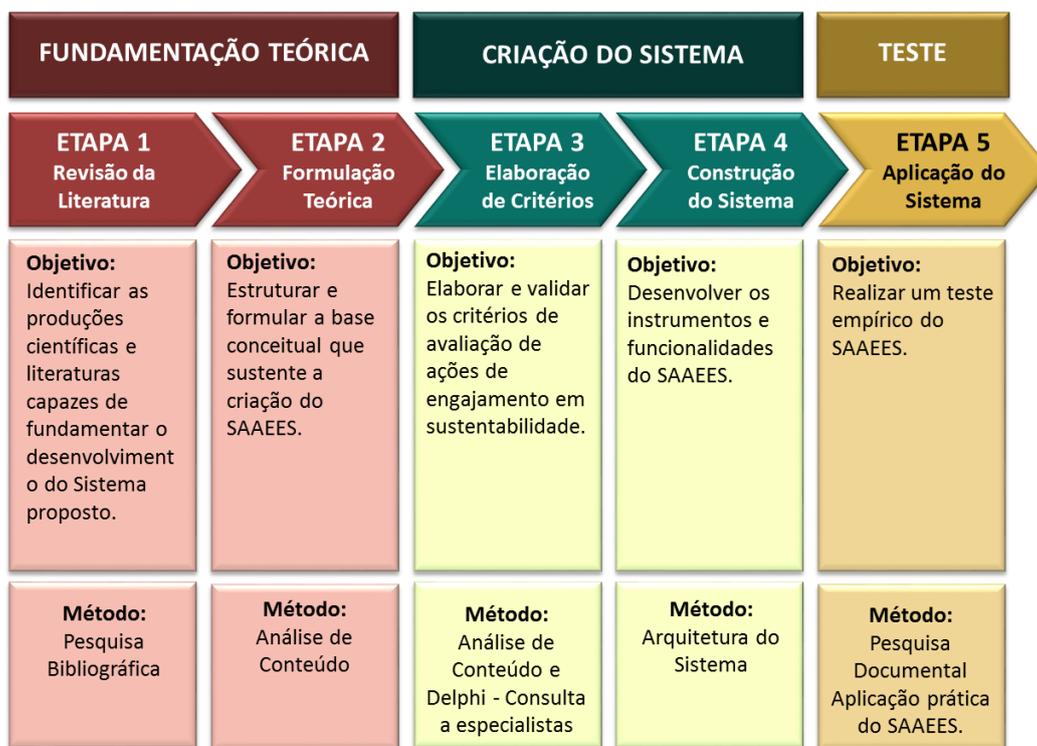


Figura 2.1 - Plano de Trabalho de Pesquisa  
Fonte: Elaborado pela autora com base em COSTA (2014).

Seguindo esta lógica as etapas foram realizadas sequencialmente.

### 2.2.1 Etapa 1: Revisão da Literatura

Com o objetivo de identificar as produções científicas e literaturas capazes de fundamentar o desenvolvimento do Sistema proposto, a revisão da literatura foi realizada em duas fases através de uma extensa pesquisa bibliográfica. A primeira em busca de artigos publicados em periódicos indexados e publicações profissionais<sup>4</sup> que trouxeram conteúdos atualizados sobre a temática desta Tese. Para auxiliar a pesquisa bibliográfica em sua primeira fase, foi formulado um quadro lógico (Figura

<sup>4</sup> Publicações produzidas por institutos de pesquisa relacionados ao tema ou instituições empresariais de referência.

2.2) desdobrado do mapa conceitual do problema de tese, que permitiu o estabelecimento e observação das conexões entre os principais temas que estruturariam este estudo a partir do cenário organizacional.

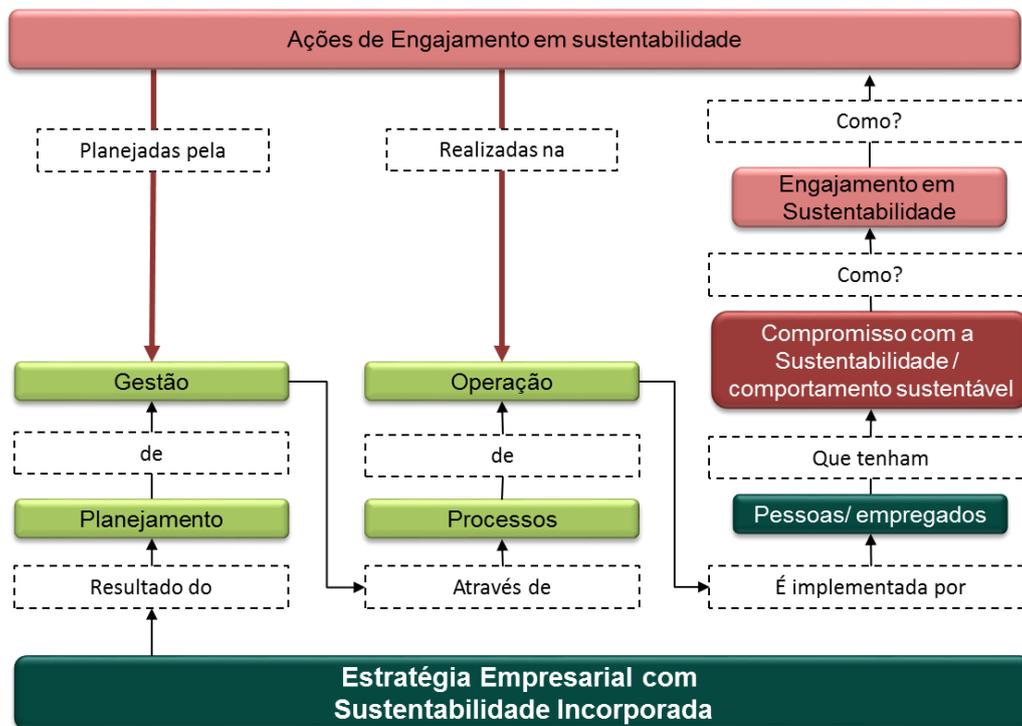


Figura 2.2 - Quadro lógico

Como pode ser observado no quadro lógico apresentado na Figura 2.2, o racional de ações de engajamento de empregados em sustentabilidade, parte do pressuposto que a organização empresarial tenha estratégias de incorporação de sustentabilidade em seus processos. Consideramos que estes processos sejam planejados pelas instancias gerenciais e executados nas operações pelos empregados, que tenham algum nível de compromisso com a sustentabilidade. A questão chave surge justamente neste ponto: como obter algum nível de engajamento em sustentabilidade dos empregados? Sob o ponto de vista organizacional, foi feita a inferência de que seria através de ações promotoras deste engajamento. Considerando esta lógica foram identificados artigos, em bases internacionais de

referência (SCOPUS e Science Direct), que correlacionam incorporação da sustentabilidade nas organizações, pessoas e a sustentabilidade nas organizações, comportamento sustentável e tipos de engajamento promovidos nas organizações empresariais.

A segunda fase foi fundamentalmente trilhada na busca por literaturas que permitissem um entendimento ontológico sobre engajamento e sobre sustentabilidade, que viriam a apoiar a formulação teórica do sistema. Como produto deste processo, foi elaborado um Mapa Conceitual de Engajamento em Sustentabilidade (Figura 2.3) para apoiar o mapeamento de características deste tipo de engajamento.

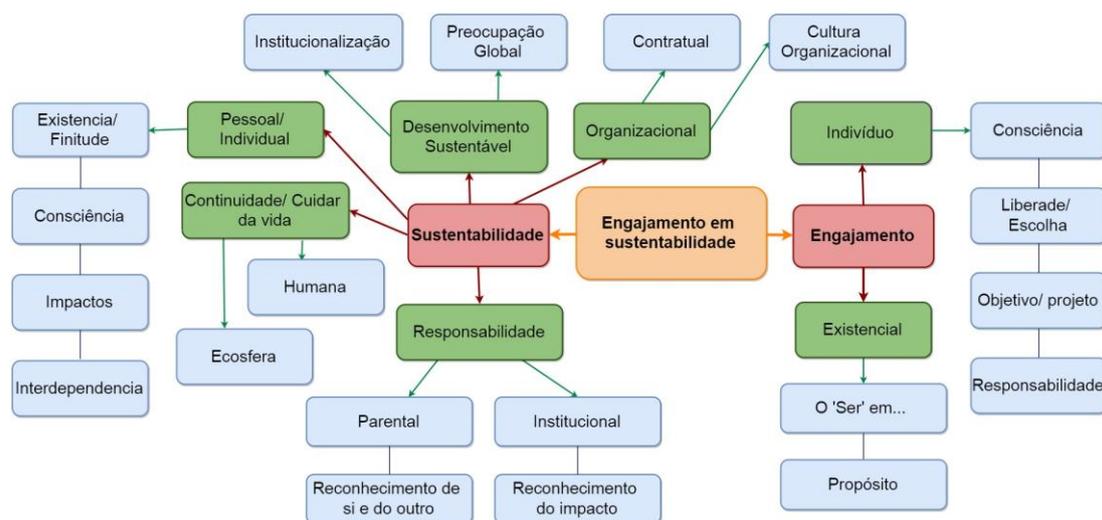


Figura 2.3 - Mapa Conceitual de Engajamento em Sustentabilidade

A elaboração do Mapa Conceitual foi realizada de forma orgânica a partir das interpretações dos conteúdos da segunda fase da revisão da literatura, tendo como ponto central o constructo principal da tese – engajamento em sustentabilidade, desdobrado nas palavras chave “engajamento” e “sustentabilidade” e as subsequentes interpretações de vínculos teóricos e semânticos que permitiram as apropriações para os propósitos deste trabalho de pesquisa.

### **2.2.2 Etapa 2: Formulação Teórica**

A segunda etapa teve como objetivo estabelecer a formulação teórica para o desenvolvimento do Sistema proposto. Este processo se deu inicialmente através da definição do referencial teórico sobre “engajamento” e “sustentabilidade”, que se seguiu com a formulação de um conceito para “engajamento em sustentabilidade”, tendo em vista o fato de não haver tal conceito estabelecido e amplamente aceito na literatura científica.

Como desdobramento desta formulação, foram identificadas características relativas a este tipo de engajamento, que viriam a ser elementos fundadores dos critérios de avaliação de ações de engajamento em sustentabilidade. Para consubstanciar a elaboração dos critérios foram identificadas duas linhas teóricas convergentes com as características do conceito recém-criado, que viriam a se tornar os eixos de avaliação de ações de engajamento em sustentabilidade.

### **2.2.3 Etapa 3: Elaboração de Critérios**

O objetivo da terceira etapa foi elaborar e validar os critérios de avaliação de ações de engajamento em sustentabilidade. Este processo foi realizado em uma etapa separada da construção do sistema, por entendermos que neles estão os principais elementos de consistência teórica e inteligência de interrelação dos conteúdos utilizados para toda a formulação do Sistema. Para tanto, esta etapa seguiu um processo minucioso de aprimoramentos e validações através do método *Delphi* de consulta a especialistas, que partiu de uma lista de critérios elaborados a partir de uma criteriosa análise de conteúdos oriundos da segunda etapa. Este processo aconteceu em quatro atividades, sendo elas:

- a. Elaboração dos Critérios Primários

- b. Validação dos Critérios com especialistas internos
- c. Validação dos Critérios com especialistas externos
- d. Validação no campo prático

#### 2.2.4 Etapa 4: Construção do Sistema

Nesta etapa o objetivo foi o desenvolvimento dos instrumentos e as funcionalidades do SAAES. A lógica adotada para esta construção foi inspirada em métodos de arquitetura de sistemas de informação (CLEMENTS, 1996; JAAKKOLA; THALHEIM, 2011; LEE, 1999; MEDVIDOVIC; TAYLOR, 2000). A busca por referências práticas sobre o tema em artigos publicados em periódicos indexados e publicações profissionais, realizada na primeira etapa deste percurso metodológico, resultou em contribuições que foram aplicadas na elaboração dos instrumentos do Sistema.

O SAAES foi idealizado para uso gerencial no processo de engajamento em sustentabilidade, para tanto, foram elaborados instrumentos que permitem uma usabilidade, a mais prática possível, para auxílio nas tomadas de decisão sobre o tema. O Sistema é composto por três instrumentos como representado na Figura 2.4.

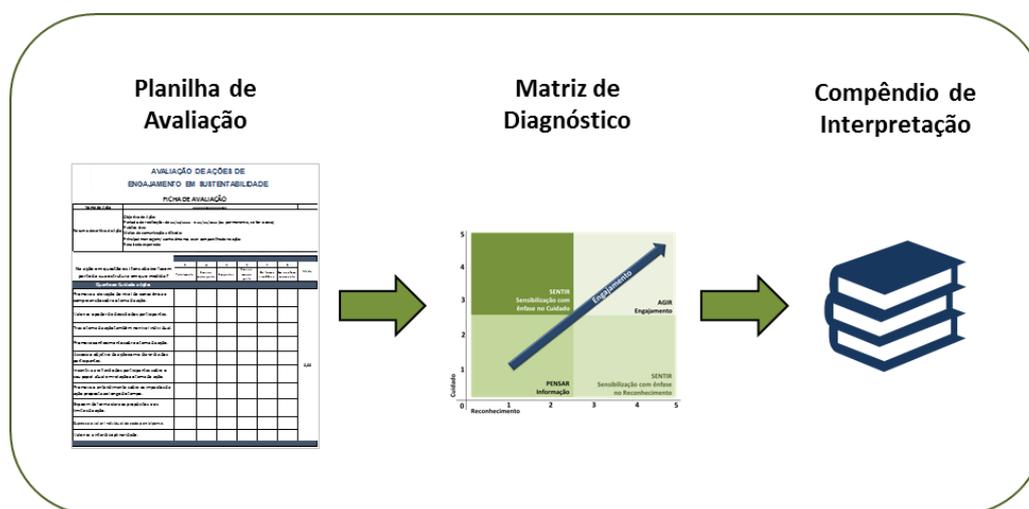


Figura 2.4 - Instrumentos componentes do SAAES

- a. **Planilha de Avaliação:** tem como objetivo relacionar cada ação de engajamento de empregados em sustentabilidade, aos critérios instituídos para o Sistema.
- b. **Matriz de Diagnóstico:** tem como objetivo representar graficamente o resultado da avaliação da ação de engajamento em sustentabilidade.
- c. **Compêndio de Interpretação:** conteúdo com objetivo de consubstanciar as interpretações das avaliações ilustradas na Matriz, com o propósito principal de auxiliar as tomadas de decisão relativas às ações avaliadas.

### **2.2.5 Etapa 5: Aplicação do Sistema**

Uma aplicação prática como teste do Sistema foi acrescentado a esta tese com o propósito de apreciar a aplicabilidade e usabilidade dos instrumentos do Sistema. Para tanto o SAAES nesta etapa é testado em uma empresa convidada, apresentada como Empresa Alpha, por ter solicitado que fosse mantida sua identidade resguardada, que serviu de campo para este teste. A caracterização da Empresa Alpha, realizada por uma pesquisa documental, e as motivações para a sua escolha como campo de teste são apresentados em detalhes no capítulo 5, no item 5.4 que apresenta este teste empírico.

### **3 SUSTENTABILIDADE E ENGAJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

Sustentabilidade<sup>5</sup> e Engajamento são temas relativamente novos no contexto das organizações empresariais, mas que hoje assumem posições cada vez mais estratégicas para os resultados corporativos (ALBDOUR; ALTARAWNEH, 2014; KAHN, 1990; KIM, WOOCHEOL; KOLB, JUDITH. A.; KIM, 2012; RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010; TANEJA; SEWELL; ODOM, 2015). Considerando este fato, milhares de artigos e publicações científicas vem sendo publicados anualmente como um aporte da academia científica para estes temas, que possuem subdivisões tão plurais quanto as variáveis de formas de vida no planeta terra.

#### **3.1 Incorporação da Sustentabilidade nas Organizações**

A expressão ‘sustentabilidade’ nas últimas duas décadas passou a fazer parte da estratégia das organizações, no contexto de desenvolvimento sustentável, em um movimento semelhante ao que foram os processos de excelência, qualidade e reengenharia que aconteceram no final do século XX (BERTELS; PAPANIA; PAPANIA, 2010; CHOI; YU, 2014; ENGERT; RAUTER; BAUMGARTNER, 2016; FRANDSEN; MORSING; VALLENTIN, 2013; GALPIN; LEE WHITTINGTON, 2012b; SPREITZER; CAMERON, 2012).

Enquanto definição, sustentabilidade empresarial é uma derivada do conceito desenvolvimento sustentável, que por sua vez é uma aplicação do conceito de sustentabilidade adotado pela ONU – Organização das Nações Unidas e pela maior parte dos autores que abordam o assunto nos cenários organizacionais, privados e públicos, (BERTELS; PAPANIA; PAPANIA, 2010; GOYAL; RAHMAN; KAZMI, 2013; LEE; FARZIPOOR SAEN, 2012; LINNENLUECKE; GRIFFITHS, 2010; LOZANO, 2012;

---

<sup>5</sup> Nos termos do desenvolvimento sustentável (WCED, 1987).

MONTIEL; DELGADO-CEBALLOS, 2014). O referido conceito é o que foi enunciado no Relatório “Nosso Futuro Comum”, também conhecido como Relatório Brundtland, publicado em 1987 pela *World Commission on Environment and Development*, que define sustentabilidade como “a capacidade de atender às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” (WCED, 1987).

Na prática, a sustentabilidade em organizações empresariais consiste em gerir os negócios com atenção ao "triple bottom line" (social, econômico e ambiental) incorporado aos processos da organização (ELKINGTON, 2012). Isso inclui tomadas de decisões que levem em consideração os aspectos financeiros, sociais e ambientais, tanto no que possam vir a ser oportunidades, quanto no que representam riscos desdobrados dos impactos gerados pelo negócio. Empresas sustentáveis são resistentes e criam valor econômico, ecossistemas saudáveis e comunidades fortes. Negócios sustentáveis sobrevivem a longo prazo porque estão intimamente ligados aos sistemas complexos e interdependentes do ecossistema (BERTELS; PAPANIA; PAPANIA, 2010).

A sustentabilidade empresarial, nos padrões conhecidos hoje teve sua entrada no cenário organizacional antes mesmo da formulação do conceito como é tido hoje. Já em 1972 no relatório *Os Limites do Crescimento*, que é produto de uma pesquisa realizada pelo MIT (Massachusetts Institute of Technology) por solicitação do Clube de Roma<sup>6</sup>, trouxe em seu conteúdo a conclusão de que o planeta terra teria problemas em suportar o crescimento populacional no ritmo prenunciado por pesquisadores para os anos seguintes. Segundo o relatório os desafios estariam relacionados à pressão

---

<sup>6</sup> Clube de Roma é uma organização independente e sem fins lucrativos que se dedica a debater e pesquisar desafios mundiais e suas causas. Dentre suas pautas de trabalhos estão: sustentabilidade ambiental, crescimento econômico, consumo de recursos, paz, segurança e demografia. Fonte: [www.clubofrome.org](http://www.clubofrome.org) em 20 de junho de 2015.

gerada sobre os recursos naturais e energéticos e ao aumento da poluição, mesmo tendo em conta os avanços tecnológicos.

A previsão de possível escassez de determinados recursos naturais colocou em pauta, por consequência, os respectivos riscos para os negócios e para a vida humana. Após a divulgação deste documento, a publicação que teve maior repercussão foi o Relatório Brundtland em 1987, que apresentou os primeiros dados sobre os impactos da vida moderna sobre os ecossistemas e a saúde humana. Desde então diferentes linhas de pesquisa e ferramentas se desenvolveram para tentar acompanhar ou mesmo promover mudanças necessárias nas formas de produção e consumo em todo o planeta (LOZANO, 2012), sendo estes os principais causadores das mudanças climáticas e desafios sociais transnacionais enfrentados na atualidade.

Para seguir o direcionamento global no sentido da sustentabilidade, organizações de todos os setores e portes engendram estratégias para a incorporação de práticas e processos sustentáveis. Tais estratégias devem ir muito além das mudanças tecnológicas e estruturais: precisam contemplar também ações que se dediquem a envolver, mobilizar e engajar suas forças de trabalho (CHOI; YU, 2014; GALPIN; LEE WHITTINGTON, 2012b; LINNENLUECKE; GRIFFITHS, 2010; LOZANO, 2012). O desempenho global de sustentabilidade das empresas é o resultado de um complexo conjunto de decisões e o comportamento de grupos e indivíduos dentro e fora dessas empresas (METCALF; BENN, 2013).

Apesar de processos e ações para incorporação da sustentabilidade terem se tornado práticas cada vez mais comuns entre as organizações empresariais (ECCLES; IOANNOU; SERAFEIM, 2014; ENGERT; RAUTER; BAUMGARTNER, 2016), pouco se estudou e conseqüentemente se publicou sobre como fazer chegar ao envolvimento, à mobilização e engajamento de seus membros (LULFS; HAHN, 2014; MORSING; OSWALD, 2009). Uma pesquisa realizada com mais de 50 líderes de grandes

empresas, por Lacy, Arnott e Lowwitt (2009), constatou que atuar de forma sustentável pode permitir que uma empresa atinja o alto desempenho, mas isto só é possível quando estas empresas contam com os conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas à sustentabilidade incorporados em seus empregados (KLADE et al., 2013). Temminck et al. (2013) afirma que trabalhadores envolvidos em ações pró sustentabilidade de forma voluntária e que sejam independentes de suas atribuições profissionais em um ambiente organizacional, podem contribuir decisivamente para a redução dos impactos de suas operações.

### **3.2 Pessoas e a sustentabilidade nas organizações**

Mesmo considerando os recentes progressos em termos de incorporação da sustentabilidade nas organizações empresariais, como sistemas de gestão sustentável e relatórios de sustentabilidade cada vez mais difundidos, persiste o grande desafio de englobar aspectos sociais, econômicos e ambientais, principalmente inter-relacionados, nos processos organizacionais de forma transversal, ou seja, do planejamento até a implementação (ECCLES; IOANNOU; SERAFEIM, 2014). Conseqüentemente, os esforços de sustentabilidade não têm sido tão produtivos quanto poderiam ser, segundo Porter e Kramer (2006), muito em função das equipes de gestão não conseguirem conectar sustentabilidade à estratégia de negócios. Este fato ocorre por ser um tema muito recente nas práticas organizacionais e também por não ser matéria corrente nos cursos de especialização e atividades de formação nas empresas. A falta de preparo dos membros da organização fragiliza tanto o entendimento prático dos conceitos, como a constituição de uma cultura de sustentabilidade (BERTELS; PAPANIA; PAPANIA, 2010; DAVIES, 2014; DUBOIS; DUBOIS, 2012). É corrente que “a literatura sobre sustentabilidade não tem prestado muita atenção, até agora, em como os líderes promovem a estratégia de

sustentabilidade corporativa entre os membros da organização" (MORSING; OSWALD, 2009, p. 83).

O alinhamento organizacional e a formação para sustentabilidade são tidos como processos complementares à implementação da estratégia de sustentabilidade nas organizações (BERTELS; PAPANIA; PAPANIA, 2010; DUBOIS; DUBOIS, 2012). Além disto, a atuação interdisciplinar de profissionais de áreas como Recursos Humanos (RH), jurídico, contabilidade, logística, entre outras, constitui uma potente estratégia de incorporação de práticas sociais, econômicas e ambientais sustentáveis (PALHANO, 2012). A ligação dos esforços de sustentabilidade realizados por todas as áreas operacionais de uma organização, associados aos processos de RH (DUBOIS; DUBOIS, 2012; GALPIN; LEE WHITTINGTON, 2012b; STEVENS, 2014), podem constituir exemplares de ações de formação relacionadas a qualquer uma das dimensões da sustentabilidade. Práticas como estas podem ser determinantes no processo de engajamento, pois demonstram unidade organizacional. Este tipo de ação pode se dar através de um diagnóstico sobre o conhecimento e percepção de impacto na sustentabilidade (CHOI; YU, 2014), junto aos membros de uma organização, e constituir um importante ponto de partida para o engajamento da força de trabalho na estratégia da organização.

Segundo Lamm et al. (2014), o público interno das organizações tem um papel crucial a desempenhar na incorporação da sustentabilidade: eles podem usar suas relações para assegurar que os sistemas e processos tornem-se mais sustentável através de pequenas tomadas de decisão; podem mudar seus comportamentos de modo que o impacto ambiental seja reduzido; podem agregar valor social, através da forma como eles interagem com os demais stakeholders; e eles podem comunicar os valores da organização através do seu trabalho, todos os dias, tanto no exercício de suas funções quanto fora da organização.

Com este tipo de percepção, tem sido crescente a importância dada por empregados ao comportamento das organizações, em relação aos cuidados sociais e ambientais, com suas operações (DAVIES, 2014). Esta compreensão tem apresentado impacto direto no compromisso que os empregados tem com a organização, pois segundo Choi e Yu (2014), a teoria do comportamento organizacional sugere que a percepção dos empregados sobre eventos ou atividades relacionadas a sustentabilidade influenciam suas atitudes e comportamentos mais do que os próprios eventos.

A opinião de Choi e Yu (2014) citada anteriormente reforça o entendimento sobre a necessidade de investir tempo e recursos em ações de engajamento em sustentabilidade, pois as atividades empreendidas em organizações empresariais que associarem a força de trabalho com assuntos de sustentabilidade devem ser detalhadamente planejadas em todos os resultados que devem e podem ter.

### **3.3 Comportamento Sustentável**

O constructo 'comportamento sustentável' é encontrado com aplicações em diferentes contextos (sustentabilidade empresarial, Lüfs, Hahn, 2013; comunidades de base, Mckenzie-mohr, 2000; marketing, política e empreendedorismo social, Griskevicius, et al, 2012; educação ambiental, Escobar, 2012; psicologia social, Nájera et al, 2009; dentre outros), mas com apropriações muito similares. Na maior parte dos casos a expressão está relacionada à conduta pessoal em relação à visão de mundo, normas morais, valores altruístas e bases culturais.

Lüfs e Hahn (2014) com base em uma revisão da literatura buscaram identificar interfaces do comportamento sustentável para a esfera dos negócios. Estes autores desenvolveram uma proposta conceitual sobre o tema, relacionando o comportamento sustentável a modelos psicológicos, com especial inspiração no trabalho de Klockner e

Blobaum (2010). Esta escolha se deu por Lüfs e Hahn (2014) entenderem que este seria um bom modelo para abordar o comportamento sustentável individual na esfera privada por poder contemplar cenários complexos que inter-relacionam aspectos normativos, intencionais, habituais e processos situacionais.

Outras duas linhas de pesquisa são encontradas com abordagens relacionadas à participação individual dos atores no contexto organizacional. A primeira trata de estudos relativos à capacidade empreendedora das pessoas dentro das organizações; ao que os atores são capazes de realizar independente de suas atribuições discricionárias em um contexto de equipes e, não, de forma individual (DILCHERT; ONES, 2012). Esta linha de estudo avalia o empreendedorismo e o trabalho institucional, procurando evidências sobre como instituições são criadas e mantidas por indivíduos no papel de líderes, e não por atuações individuais de forma indiscriminada.

A segunda, com uma aproximação maior do conceito de comportamento sustentável, é a linha de investigação sobre comportamento de cidadania organizacional (Organizational Citizenship Behaviour - OCB) que também estuda o comportamento deliberado no ambiente de trabalho para além das tarefas profissionais. Uma variação da OCB mais voltada para questões de meio ambiente é o comportamento de cidadania organizacional direcionados ao ambiente (OCBE - *Organizational Citizenship Behaviour Directed Towards the Environment*), (Temminck, et al. 2013). Os OCBEs são caracterizados pela atuação dos envolvidos em ações ambientais voluntárias e sem recompensa que vão acima e além de suas necessidades de trabalho em um ambiente organizacional (BOIRAL, 2009; DAILY; BISHOP; GOVINDARAJULU, 2009; TEMMINCK; MEARNES; FRUHEN, 2015). Ações em relação ao OCBE podem variar de sugestão de soluções destinadas a reduzir o consumo de energia no local de trabalho ao aconselhamento aos colegas de trabalho

sobre as maneiras pelas quais eles podem reduzir o seu impacto ambiental no trabalho. Autores como Daily, et al, (2009) defendem que o envolvimento dos funcionários com OCBE é um dos principais fatores de sucesso no processo de "ecologização" das organizações.

Para o contexto desta tese, a pesquisa que mais aporta contribuições é a realizada por Lüfs e Hahn (2014), que partem do Modelo de Determinação de Ação Abrangente (Comprehensive Action Determination Model - CADM) de Klöckner e Blöbaum (2010), pelo fato das outras duas abordagens omitirem determinantes importantes do comportamento sustentável, como por exemplo, hábitos. Outra falta dos outros dois modelos é a não incorporação de descobertas da psicologia ambiental, que pode ser considerada como outra corrente de pesquisa importante para explicar o comportamento sustentável (TEMMINCK; MEARNNS; FRUHEN, 2015). A psicologia ambiental tem um importante papel no processo de moldar a compreensão do comportamento individual pró-ambiental, pró-social, moral, ou orientado por normas.

A proposta de Lüfs e Hahn (2014) é a adoção de um modelo comportamental que promova a fundamental conexão entre comportamento sustentável e a esfera corporativa. Isso se dá pela integração de diferentes correntes de pesquisa e exploração das interrelações e interdependências entre funcionários (nas suas individualidades), líderes e constructos corporativos, tais como cultura corporativa. Estas características permitem modelar um quadro holístico de como a sustentabilidade organizacional pode ser promovida. O modelo proposto pelos autores está relacionado com o nível de motivos éticos que influenciam um único membro de uma organização e assim, no final, gradativamente alcançam a organização como um todo. Sendo assim, o conceito de comportamento sustentável adotado nesta tese é:

"um conjunto de ações efetivas, deliberadas e esperadas, destinadas a assumir a responsabilidade para a conservação e preservação dos recursos físicos e culturais. Esses recursos incluem integridade de espécies animais e vegetais, bem como o bem-estar individual e

social, e segurança dos presentes e futuras gerações humanas". (LÜFS; HAHN, 2014)

Este conceito será de grande relevância para apoiar a formulação dos critérios de avaliação de ações de engajamento em sustentabilidade, pelo fato do olhar e leitura que será preciso ter sobre as características que se pretende ativar em uma pessoa em um processo de engajamento em sustentabilidade.

### **3.4 Sobre Engajamento no contexto organizacional**

O constructo 'engajamento' vem sendo usado cada vez mais de forma indiscriminada nos últimos anos, seja no ambiente organizacional, político e social. As muitas formas de engajamento empregadas possuem aplicações e definições relativamente distintas, já que tratam da ação ou não de pessoas com causas ou valores – sejam de cunho privado ou público.

O campo de estudo desta tese é o organizacional e neste cenário as aplicações mais recorrentes de engajamento tem sido o Engajamento no Trabalho, que é tratado como sinônimo de engajamento de empregados, engajamento nas tarefas, engajamento nas funções e engajamento pessoal (ALBDOUR; ALTARAWNEH, 2014; KNIGHT; PATTERSON; DAWSON, 2016); e Engajamento de *Stakeholders* (BHATTACHARYYA; CUMMINGS, 2015; KAUR; LODHIA, 2014), que apesar de incluir empregados, em algumas definições, não se limita a tal público. As duas formas de apresentação vêm sendo alvo de estudos nas últimas décadas e aportam contribuições para este trabalho de pesquisa.

#### **3.4.1 Engajamento no Trabalho**

'Engajamento no trabalho' se tornou nos últimos anos uma preocupação constante para empresas de todos os portes, mas principalmente as grandes empresas (ALBDOUR; ALTARAWNEH, 2014; KIM; PARK, 2017; KNIGHT; PATTERSON; DAWSON, 2016; RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010; TANEJA;

SEWELL; ODOM, 2015). Em muitos casos o engajamento no trabalho é visto como o cumprimento apropriado nas funções, um estado positivo em relação à empresa, um sentimento afetivo-motivacional de bem-estar relacionado com o trabalho (KAHN, 1990; KIM, WOOCHEOL; KOLB, JUDITH. A.; KIM, 2012).

A prática da promoção de engajamento no trabalho vem sendo implementada como elemento de aprimoramento de performance em muitas organizações (GRUMAN; SAKS, 2011; JHA; KUMAR, 2016; KIM, WOOCHEOL; KOLB, JUDITH. A.; KIM, 2012; RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010; SAKS, 2006). É considerada uma fonte inegável de vantagem competitiva (JHA; KUMAR, 2016; KIM; PARK, 2017). Neste contexto, recentes desdobramentos e interesses pelo estudo e aplicações do tema, nos mais variados setores e especializações, acarretaram em inúmeras definições e abordagens. O uso do constructo “engajamento no trabalho” é encontrado nos mais variados campos do conhecimento - sociologia, gestão, desenvolvimento de recursos humanos, gestão de recursos humanos, e cuidados de saúde (SHUCK, 2011).

Academicamente o assunto é muito recente e tratado como um fenômeno emergente (KIM; PARK, 2017; KNIGHT; PATTERSON; DAWSON, 2016; MACEY; SCHNEIDER, 2008; RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010; SAKS, 2006). Embora cada vez mais pesquisas venham sendo realizadas, os pesquisadores promovem pouca conexão ou colaboração entre os seus modelos, resultando em diferentes conceitos e perspectivas sobre o conceito, mesmo dentro da comunidade acadêmica (SHUCK, 2011). A primeira menção de “engajamento no trabalho”, na literatura acadêmica foi em 1990 (SHUCK; WOLLARD, 2010) em artigo de Kahn (1990).

Alguns dos conceitos de engajamento no trabalho, encontrados nos artigos acadêmicos tidos como referência para esta proposta de tese, a serem destacados, principalmente considerando suas variáveis semânticas, são:

- “Engajamento pessoal no trabalho é o emprego simultâneo e expressão das preferências de uma pessoa, apresentados no comportamento no ato da realização das tarefas que promovem conexões entre o seu trabalho e os demais, presença pessoal e plena ação na performances de seu papel” (KAHN, 1990, p. 700).
- "cumprimento, estado positivo, afetivo-motivacional no trabalho relacionados com o bem-estar" (BAKKER; DEMEROUTI, 2008).
- "comportamento cognitivo de um funcionário, de forma individual, direcionado para os resultados organizacionais desejados." (SHUCK; WOLLARD, 2010, p. 103).
- "a intensidade da conexão emocional dos empregados no que sentem em relação à sua organização e o que os influencia a exercer maior esforço discricionário (esforço extra), empenhando-se em alcançar suas metas de trabalho” (PERMANA et al., 2015).

É importante destacar que a abordagem profissional (de empresas de consultoria, ONG's e institutos de pesquisa) e a abordagem acadêmica variam em propósito e resultado quando o assunto é engajamento (MACEY; SCHNEIDER, 2008; SAKS, 2006). A abordagem profissional está voltada para a aplicação que se espera do uso do engajamento, como a melhoria da retenção de talentos, comprometimento e produtividade com foco em orientar a prática em níveis macro (SHUCK; WOLLARD, 2010). Um dos desafios desta forma de aplicação e estudo é a confusão que pode ser feita de apropriação dos resultados relacionados a engajamento com o envolvimento dos funcionários com outros conceitos organizacionais relacionados, tais como a satisfação ou motivação (RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010). Este tipo de fragilidade é observada muitas vezes pelo fato de pesquisas e estudos serem produzidos com

vistas a fornecer, aos clientes do pesquisador, respostas específicas sem muita atenção aos métodos ou formas de intervenção escolhida, estabelecendo os resultados sob propriedade privada e fora do alcance do uso acadêmico (WEFALD; DOWNEY, 2009).

Aderente aos processos organizacionais o engajamento no trabalho também passa por avaliações e o modelo mais popular para isto é o Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (KNIGHT; PATTERSON; DAWSON, 2016; SCHAUFELI; BAKKER, 2003). O modelo UWES foi desenvolvido com racionais do campo da psicologia e através de apropriações numéricas os autores desenvolveram o que chamam de psicometria. A escala UWES é baseada na abordagem teórica de Maslach e Leiter (1997), que assumem que o engajamento de empregados e a exaustão emocional e psicológica no trabalho ocupam lados opostos de uma sequência de ações relacionadas com o bem-estar. A “exaustão emocional” na psicológica do trabalho representando o polo negativo e o engajamento o polo positivo (SCHAUFELI; BAKKER, 2003).

### **3.4.2 Engajamento de Stakeholders**

Considera-se que a primeira aparição do termo *stakeholder* na literatura de administração ocorreu no *Stanford Research Institute* em 1963, sendo atribuída a Freeman – autor do livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, a popularização do conceito (FRIEDMAN; MILES, 2006). A clássica definição de Freeman (1984) para stakeholders é: “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela conquista dos objetivos de uma empresa” (FREEMAN; EDWARD., 1984, p. 46).

Com uma visão mais de projetos de cooperação, de uma maneira mais ampla, não necessariamente com foco em negócios, o Banco Mundial<sup>7</sup> define como *stakeholders*: “Pessoas ou grupos que são direta ou indiretamente afetados por um projeto, bem como aqueles que podem ter interesses em um projeto e / ou a capacidade de influenciar seus resultados, positivamente ou negativamente”. Nesta visão de projetos o Banco Mundial considera como *stakeholders* as comunidades ou indivíduos localmente afetados e seus representantes formais ou informais, autoridades governamentais nacionais ou locais, políticos, líderes religiosos, organizações da sociedade civil e grupos com interesses especiais, comunidade acadêmica ou outros negócios.

A maior parte dos autores que se dedicaram a conceituar *stakeholders*, antes e depois de Freeman (1984), propuseram definições muito parecidas, identificam os *stakeholders* nas relações empresariais conforme o exercício dos seus papéis. Algumas identificações de quem são estes *stakeholders* podem ser observadas na Tabela 2.1.

---

<sup>7</sup> Fonte:

<http://www1.worldbank.org/publicsector/politiceconomy/November3Seminar/Stakeholder%20Readings/CPHP%20Stakeholder%20Analysis%20Note.pdf>. Acessado em 25 de janeiro de 2017.

Tabela 2.1 - Quem são stakeholders

Autor	Quem são os stakeholders:
Stanford Research Institute, Freeman, 1963	"Aqueles grupos sem cujo apoio a organização deixaria de existir" (apud FREEMAN; EDWARD., 1984)
Rhenman, 1964	"Dependem da empresa para atingir seus objetivos pessoais e que a empresa está dependendo de sua existência "
Alkhafaji (1989)	Grupos pelos quais a corporação é responsável.
Thompson, Wartick e Smith (1991)	Grupos que tenham relações com a organização.
Ahlstedt & Jahnukainen, 1971	"Impulsionados por seus próprios interesses e objetivos são participantes em uma empresa, e, portanto, dependendo dela e para quem a empresa depende"
Freeman & Reed, 1983: 91	"pode afetar a realização dos objetivos de uma organização ou que é afetado pela realização dos objetivos de uma organização" - acionistas, credores, gerentes, empregados, consumidores, fornecedores, comunidade local e o público em geral.
Savage et al., 1991:61	"Ter interesse nas ações de uma organização e ... a capacidade de influenciá-la"
Hill & Jones, 1992: 133	"Constituintes que têm uma reivindicação legítima sobre a empresa ... estabelecida através da existência de uma relação de troca" que fornecem "à empresa recursos críticos (contribuições) e em troca cada um espera que seus interesses sejam satisfeitos (por incentivos)"
Brenner, 1993: 205	"Ter alguma relação legítima e não trivial com uma organização [como] transações de câmbio, impactos de ação e responsabilidades morais"
Freeman, 1994: 415	Participantes no "processo humano de criação conjunta de valor"
Donaldson & Preston, 1995: 85	"Pessoas ou grupos com interesses legítimos nos aspectos processuais e / ou substantivos da atividade empresarial"

Fonte: Adaptação de Mitchell, Angle e Wood (1997)

Apesar do nascedouro da teoria de stakeholders ter sido a partir da proposição de dar “alma” para as organizações empresariais, na aplicação clássica desta teoria, ao que se refere a gestão e relacionamento, que inclui o engajamento, os processos se voltaram prioritariamente, durante décadas, para segmentos de públicos de interesse institucionalizados ou não (funcionários, acionistas, fornecedores, sindicatos, comunidade, ONG’s e associações de classe), para atender prioritariamente aos interesses das empresas (FRIEDMAN; MILES, 2006).

A partir da década de 70 o conceito de *stakeholder* passou a fazer parte da literatura sobre estratégias corporativas, levando em conta que as empresas deveriam passar a ser administradas também considerando benefícios para outras partes interessadas que não só os acionistas. Na década de 80 a teoria passa a ser utilizada, de forma ainda limitada, na observação das reações dos stakeholders ante as mudanças estratégicas, sem a pretensão de influencia-los (FRIEDMAN; MILES, 2006).

Friedman e Miles (2006) registram em sua obra, que a partir de então é que os stakeholders passaram a ser visto como um dos potenciais responsáveis por modificar estratégias da organização, por fazerem parte do seu ambiente. Este entendimento levou também a medidas que concorressem para a satisfação dos públicos de interesse, sugerindo neste contexto a gestão do relacionamento com estas partes interessadas e como processo elementar surgem as primeiras experiências de engajamento destes públicos.

Por engajamento de stakeholders, Friedman e Miles (2006), entender ser os processos para se obter efetivamente a visão das partes interessadas sobre sua relação com a organização. A UNEP (2013) define a expressão como sendo os esforços de uma organização para compreender e envolver as partes interessadas e suas preocupações em suas atividades e processos de tomada de decisão. Pela ISO 26000 (ABNT, 2010), Engajamento de stakeholders atividade realizada para criar

oportunidades de diálogo entre uma organização e uma ou mais de suas partes interessadas visando fornecer uma base sólida para as decisões da organização. Vale lembrar que a organização normalmente tem muitos interessados, e é em si uma das partes interessadas na comunidade onde se situa.

Existem muitos métodos e ferramentas para o engajamento de *stakeholders*, incluindo formas de acesso como reuniões públicas, grupos focais, oficinas, entrevistas individuais, entrevistas telefônicas e questionários via correio, e-mail ou sites. Diferentes métodos podem também servir para diferentes fins e por tanto, Friedman e Miles (2006) propuseram um modelo constituído por uma escala de doze passos. Tal escala tem níveis que caracterizam desde uma participação restrita até um engajamento total, apesar de ser bastante questionável o entendimento de que “Controle do Stakeholder” e “engajamento de *stakeholders*” seja a mesma coisa:

Quadro 2.1 - Escada de gestão e engajamento de Stakeholders

		Ferramenta de gestão das partes interessadas e natureza da resposta	Intenção de engajamento	Nível de influência	Estilo de diálogo e exemplos associados
Graus de poder dos Stakeholders	Proativo ou responsivo/ confiando	12. Controle do Stakeholder	Maior representação das partes interessadas no processo de tomada de decisão	Formando ou concordando com a decisão	Múltiplos caminhos para o diálogo. Ex.: Projetos comunitários
		11. Delegação de Poder	Representação minoritária das partes interessadas no processo de tomada de decisão		Múltiplos caminhos para o diálogo. Ex.: Representação do conselho
Graus de envolvimento	10. Parceria	Poder de decisão conjunto sobre projetos específicos	Múltiplos caminhos para o diálogo. Ex.: empreendimentos conjuntos		
	9. Colaboração	Algum poder de decisão oferecido às partes interessadas em relação a projetos específicos	Múltiplos caminhos para o diálogo. Ex.: alianças estratégicas		
Graus de representação de "aparência" <sup>8</sup>	Responsivo / Neutro	8. Envolvimento	As partes interessadas fornecem apoio condicional; Se as condições não forem atendidas, o suporte será removido. A organização decide da extensão da conformidade	Ter influência na decisão	Múltiplos caminhos para o diálogo. Ex.: Diálogo construtivo
		7. Negociação	Organização tem o direito de decidir. As partes interessadas podem aconselhar.		Múltiplos caminhos para o diálogo. Ex.: Reativo: negociação
		6. Consulta	As partes interessadas podem ouvir e ser ouvidas, mas não têm garantia de serem atendidas pela organização	Ser ouvido antes de uma decisão	Duas vias de diálogo, por exemplo, Questionários, entrevistas, grupos focais, forças-tarefa, painéis consultivos
5. Apaziguamento	Apaziguar a parte interessada	Duas vias de diálogo, por exemplo, workshops			
Não participação	Autocrático / cínico	4. Explicação	Educar os stakeholders	Conhecimento sobre decisões	Diálogo de mão única: Relatórios sociais corporativos
		3. Informação	Educar os stakeholders		Diálogo unidirecional. Ex.: Sessões informativas, folhetos, revistas, boletins informativos, relatórios corporativos sociais, ou outras publicações
		2. Terapia	"Curar" as partes interessadas de sua ignorância e crenças preconcebidas		
		1. Manipulação	Acionistas enganadores, tentando mudar as expectativas dos stakeholders		

Fonte: Friedman e Miles (2006, p. 162)

<sup>8</sup> Tradução adaptada de *Tokenism*, que é um substantivo que representa a prática de fazer apenas um esforço superficial ou simbólico para uma coisa particular, especialmente recrutando um pequeno número de pessoas de grupos sub-representados para dar a aparência de igualdade sexual ou racial dentro de uma força de trabalho.

Usando a ideia de uma escada, nos seus doze passos, Friedman e Miles (2006) representam níveis a serem galgados no processo de gestão e engajamento de stakeholders. Dentro deste modelo, os quatro primeiros degraus não são participativos, são basicamente informativos, educando e envolvendo os stakeholders com um diálogo unidirecional através de relatórios e sessões informativas. A segunda etapa, os próximos três degraus, apresentam graus de aparência, onde diálogo bidirecional através de grupos focais e entrevistas são conduzidos para consultar as partes interessadas antes da organização tomar uma decisão. O terceiro nível, os próximos três escalões, aumenta o envolvimento das partes interessadas num diálogo construtivo através da colaboração e da parceria que conduzem à tomada de decisões conjuntas sobre projetos específicos. O nível final, com os dois últimos degraus, onde passa-se a delegar poder aos *stakeholders* e também se estabelece, nas palavras dos autores, o controle sobre eles, com representações das partes interessadas no processo de tomada de decisão.

A escada de Friedman e Miles (2006) sugere um alto grau de complexidade no processo de engajamento de stakeholders, bem como o direcionamento desta teoria para o favorecimento dos interesses das organizações. A proposição dos autores é bastante completa ao alinhar o tipo de relação que se pretenda ter, com a intenção de engajamento e respectivamente o estilo de diálogo a ser adotado.

### **3.4.3 Engajamento em Sustentabilidade nas organizações**

Apesar de ser um tema apontado por muitos autores como de suma importância para a efetivação da incorporação da sustentabilidade nos processos organizacionais (CHOI; YU, 2014; GALPIN; LEE WHITTINGTON, 2012; LINNENLUECKE; GRIFFITHS, 2010; LOZANO, 2012), o engajamento de empregados em sustentabilidade ainda é um assunto praticamente inexplorado (LULFS; HAHN, 2014; MORSING; OSWALD, 2009).

Processos para envolver, mobilizar e engajar as forças de trabalho de uma organização em favor de seus propósitos sustentáveis devem fazer parte da estrutura de trabalho das equipes em todas as suas áreas operacionais, pois o alinhamento organizacional e a formação para sustentabilidade são processos complementares à implementação da estratégia de sustentabilidade e devem ser amplamente difundidos (BERTELS; PAPANIA; PAPANIA, 2010; DUBOIS; DUBOIS, 2012). Neste contexto, a atuação interdisciplinar de profissionais de áreas como Recursos Humanos (RH), jurídico, contabilidade, logística, entre outras, constitui uma potente estratégia de incorporação de práticas sociais, econômicas e ambientais sustentáveis (PALHANO, 2012).

O comportamento de grupos e indivíduos dentro e fora das empresas determinam o desempenho global de sustentabilidade destas organizações. Isto se dá principalmente por se tratarem de resultados que dependem de um complexo conjunto de decisões, que precisam ser contextualizadas a cada cenário e nisto a ação de cada indivíduo é que faz a real diferença (METCALF; BENN, 2013).

Indivíduos engajados em sustentabilidade aplicam tal conceito em suas vidas em âmbito particular, no meio em que habitam, e nas organizações onde atuam (STEVENS, 2014). O compromisso transcende burocracias e limites protocolares, pois estão fundamentados em valores. Esses valores fornecem uma fonte de motivação, compromisso e lealdade (MORSING; OSWALD, 2009). Especificamente em termos organizacionais, valores partilhados são destacados como componentes-chaves para o alinhamento entre funcionários e os esforços de sustentabilidade da organização (HARGETT; WILLIAMS, 2009).

O engajamento em sustentabilidade, no contexto de uma organização dedicada a ter processos sustentáveis, pode motivar os empregados a assumirem compromissos que vão além do que é esperado deles, o que, por sua vez, pode

umentar a produtividade, as receitas e satisfação dos clientes (STEVENS, 2014). Neste sentido, segundo Lacy et al. (2009) afirma que funcionários envolvidos com a estratégia de sustentabilidade da organização proativamente identificam, se comunicam e buscam oportunidades para executar a estratégia estabelecida.

Para muitos autores (ECCLES; PERKINS; SERAFEIM, 2012; FRANDSEN; MORSING; VALLENTIN, 2013; MACEY; SCHNEIDER, 2008; MAY; GILSON; HARTER, 2004; STEVENS, 2014), empregados engajados em sustentabilidade e atuantes em empresas com estratégias sustentáveis tendem a ser profundamente envolvidos em seus postos de atuação, a reduzir, ou até mesmo eliminar perdas relativas ao negócio pela consciência desenvolvida em relação a estes propósitos. De um público engajado pode-se esperar maior dedicação e aplicação de talentos e habilidades, o que por sua vez, pode levar a uma melhora no desempenho individual e/ou coletivo, bem como se tornar uma base sólida para a sustentabilidade da organização (BERTELS; PAPANIA; PAPANIA, 2010; LACY; HAYWARD, 2011).

O processo de engajamento em sustentabilidade pode se dar de diversas maneiras, e o estudo de Bertels, Papania, e Papania (2010) nos dá inúmeros exemplos de ações formais e informais, mais ou menos estruturadas.

#### **3.4.4 O engajar “em que? ” no contexto organizacional**

A partir do estudo e caracterização de “engajamento no trabalho”, “engajamento de stakeholders” e do levantamento realizado sobre “engajamento em sustentabilidade nas organizações” é possível observar que, enquanto conceito, as duas primeiras expressões foram concebidas para atender prioritariamente a resultados empresariais. Para a terceira expressão não foi encontrada nenhuma definição, mas os contornos se mostram como que uma junção das outras duas. Não há aqui julgamento de valor sobre certo ou errado, mas sim uma constatação de que

nenhuma das três expressões, em cenários de incorporação da sustentabilidade em empresas, têm como finalidade necessariamente a sustentabilidade da vida das pessoas, dos recursos naturais, das relações sociais, todos estes que estejam envolvidos em seus sistemas produtivos. - A sustentabilidade aqui pode estar aplicada ao propósito de sustentar uma determinada empresa, sob qualquer custo. - Esta reflexão posta aqui como provocação se presta a indagar: as empresas na atualidade quando se propõem a empreender processos de engajamento em sustentabilidade, estão tentando engajar exatamente em quê?

O engajamento de *stakeholders* tem sido muito utilizado no cenário de implementação de estratégias de sustentabilidade empresarial (HERREMANS; NAZARI; MAHMOUDIAN, 2016; MORSING; SCHULTZ, 2006), sendo que neste processo a gestão (identificação, mapeamento, mobilização e engajamento) das partes interessadas é justamente um dos seus aspectos mais complexos e desafiadores (ESKEROD; HUEMANN, 2013; VERBEKE; TUNG, 2013). Em tese, a estratégia de uma empresa sustentável deve ser desenvolvida e executada, considerando a participação e opinião dos seus *stakeholders*, o que na maior parte das vezes não é tarefa fácil. O principal desafio apontado por muitos autores (CHOI; YU, 2014; GALPIN; LEE WHITTINGTON, 2012b; LINNENLUECKE; GRIFFITHS, 2010; LOZANO, 2012) está justamente na dificuldade de engajar as pessoas, no caso empregados.

Possivelmente este desafio se dê pelo fato de que o engajamento propagado seja muito mais efetivamente o engajamento de empregados na estratégia da empresa e não na sustentabilidade enquanto causa, que potencialmente pode beneficiar só aos interesses da empresa. Estaria posto aí um problema a princípio para a comunicação ou talvez para a própria estratégia organizacional, pois a “tal

sustentabilidade” ao que se propaga<sup>9</sup> enquanto propósito, inevitavelmente se torna maior que qualquer objetivo empresarial por se tratar da condição e continuação da vida. Esta reflexão pode ter desdobramentos bastante amplos e podem vir a ser objeto de estudos futuros.

---

<sup>9</sup> Principal conceito de sustentabilidade propagado nos ambientes organizacionais, nas últimas décadas, é o originado no relatório Brundtlan (1987), que vem a ser: condutas humanas que satisfaçam as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades.

## **4 ENGAJAMENTO EM SUSTENTABILIDADE**

Como mencionado anteriormente, engajamento em sustentabilidade, enquanto tema de pesquisa, traz em si uma complexidade de conceitos e entendimentos sobre a sua prática. Este fato se dá por duas questões prioritárias a serem sanadas neste capítulo: os conceitos de “engajamento” e “sustentabilidade” em si serem conceitos difusos e aplicados com frequência em contextos muito distintos, nem sempre com significados similares; e não haver um conceito de ‘engajamento em sustentabilidade’ amplamente aceito na literatura científica e parâmetros para a sua avaliação.

### **4.1 O Engajamento em questão**

Engajamento é uma palavra aplicada nos mais variados assuntos e cenários, possivelmente pelo fato de não possuir nenhuma característica valorativa de antemão associada, ela é essencialmente neutra, dependente apenas do grau da intenção do sujeito sobre um propósito específico. É um estado de implicação do homem no exercício pleno de sua liberdade. Alguns exemplos ilustrativos ajudam a visualizar estes entendimentos: você pode contratar uma pessoa para trabalhar em uma determinada função, dar a ela todos os recursos (materiais e imateriais) necessários para o bom desempenho de suas atribuições, mas se ela não se engajar com o resultado pretendido, o trabalho não será realizado em sua melhor potencialidade; Outro, é o engajamento político religioso dos terroristas, um tipo de engajamento em um grau muito elevado, dado ao fato que na sua maior parte colocam a própria vida em favor da causa; ou ainda o propósito de uma vida saudável como um engajamento de ordem pessoal. Mesmo em exemplos como estes dois últimos, que inicialmente poderiam parecer engajamentos egóicos, nada mais são do que bons exemplos da afirmação de Sartre (2014) quando ele diz que o “homem quando se engaja, engaja a humanidade inteira”, pois os impactos deste engajamento se desdobram sobre toda a humanidade de diversos aspectos, dos mais objetivos aos mais subjetivos.

Este preambulo se presta a chamar a atenção para o fato de que tanto quanto estudar e conhecer o engajamento em uma de suas variáveis (engajamento de stakeholders, engajamento no trabalho, engajamento político e engajamento cívico, por exemplo), é importante entender o que é carreado no ‘ser/ estar’ engajado, para que se possa compreender o que faz uma ação ser mais ou menos engajante.

#### 4.1.1 Engajamento enquanto significado da palavra

Para iniciar este entendimento temos o significado de engajamento que, segundo o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2009) é um substantivo masculino que vem a ser o “Ato ou efeito de engajar<sup>10</sup> (-se)”, e dentre suas acepções encontramos ainda “por extensão filosófica no existencialismo, especialmente o sartreano, o empenho ético e político na realização das escolhas absolutamente livres e impreteríveis, por meio das quais o ser humano inventa a si mesmo e o seu mundo”.

Outro aspecto sobre o entendimento da palavra engajamento para esta tese está nos “sinônimos”, pois além de conter uma importante questão semântica, dadas as apropriações em diversos campos do conhecimento, é necessário observar o significado das palavras tanto em suas origens, como quando utilizadas em diferentes idiomas. A palavra ‘Engajamento’ quando da sua tradução para a língua inglesa<sup>11</sup> (língua oficialmente utilizada para pesquisas científicas internacionais) resulta em duas possibilidades: *Engagement* e *Commitment*, como sinônimos, porém com aplicações diferentes. Segundo o Dictionaries Oxford (2015), *Commitment* se aplica a compromissos legais ou formalmente estabelecidos e *Engagement* é usado para a declaração de compromissos voluntariamente assumidos e assim mantidos,

---

<sup>10</sup> Dentre as acepções enunciadas pelo Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2009) encontramos “3.pron. abraçar um ideal filosófico, político etc, e pugnar por ele”.

<sup>11</sup> Fonte verificada em 30 de junho de 2015: [http://www.oxforddictionaries.com/us/definition/american\\_english/engagement?q=ENGAGEMENT](http://www.oxforddictionaries.com/us/definition/american_english/engagement?q=ENGAGEMENT)

independente de contrato ou formas legais. A expressão “Engagement” está mais vinculada às emoções e à motivação, como por exemplo, quando relacionado a um trabalhador, o seu trabalho é gerenciável, mas sua motivação não, logo, o “*Engagement*” do trabalhador (sua motivação) pode ser promovido, mas não gerenciado, pois este está no íntimo, na subjetividade de cada um; já o seu “*commitment*” (compromisso/ contrato) é mais palpável aos sistemas de gestão (ALBDOUR; ALTARAWNEH, 2014). Devido aos conceitos associados a cada um dos constructos, para as pesquisas relacionadas a esta tese a palavra utilizada foi ‘*Engagement*’. Vale ressaltar que na língua portuguesa engajamento não é sinônimo de comprometimento (HOUAISS, 2013)

#### 4.1.2 Engajamento enquanto exercício de liberdade

Não há nenhum autor expoente que tenha conceituado de forma ontológica o engajamento. O que mais se aproximou de uma teoria de engajamento e se tornou uma referência como tal, foi Jean Paul Sartre (1905-1980). Sartre (2014) discorre sobre o tema, através de sua literatura e filosofia existencialista, como sendo algo inerente à liberdade, sendo que esta, por sua vez para o autor, é intrínseca ao existir humano. O autor assume liberdade, enquanto conceito técnico filosófico, simplesmente como a “autonomia de escolha”, ou ainda “o ser dito *livre* é aquele que pode *realizar*<sup>12</sup> seus projetos” (SARTRE, 2015, p. 594-595).

A liberdade à qual o homem está condenado, (...) não equivale a estar solto na amplidão ou fazer aquilo que vem à cabeça, é preciso pôr sobre os ombros o peso do mundo inteiro, (...) a responsabilidade da escolha de si envolve todos os homens (SARTRE, 2015, p. 678).

Para Sartre (2014), o engajamento possibilita ao homem dar um sentido real a sua existência, através de seus projetos<sup>13</sup>, uma vez que a consciência humana está intimamente ligada ao mundo por ele vivido, pois para ele estar engajado significa

---

<sup>12</sup> Grifo do autor.

<sup>13</sup> Por *projetos* em Sartre podemos entender: propósito; ideia de ação ou objetivo.

estar comprometido com a realidade que nos circunda; é participar de um conjunto de valores, atitudes, e de um processo de formação de identidade.

O engajamento na visão sartreana é comprometimento com as consequências das ações resultantes deste engajar, inclusive quando no exercício da liberdade, que é própria do existir, o homem escolhe não se engajar, apesar desta também ser uma forma de engajamento (SARTRE, 2014). Esta interpretação é estabelecida a partir da afirmação de Sartre (2014) de que “Não definimos o homem se não em relação a um engajamento” (idem p. 53) e do entendimento apresentado pelo autor sobre o fato de que para os existencialistas o homem se faz a partir de suas escolhas - “A escolha é possível em um sentido, mas o que não é possível é não escolher. Eu sempre posso escolher, mas tenho que saber que se não escolho, isto também é uma escolha” (idem p.51). Para o autor cada homem se realiza ao realizar um tipo de humanidade que se dá a partir da universalidade humana, que não é dada, mas sim permanentemente construída nas escolhas de engajamento.

“(...) o homem que se engaja e que se dá conta de que ele não é apenas o que escolhe ser, mas é também um legislador que escolhe ao mesmo tempo o que será a humanidade inteira, não poderia furtar-se do sentimento de sua total e profunda responsabilidade” (SARTRE, 2014, p. 28)

Ao fazer escolhas o homem cria uma imagem do homem que escolhe ser, esta escolha no contexto existencialista é geradora de angústia, pois por este ponto de vista, ao contrário do que muitas pessoas acreditam, que ao agir, estão comprometendo apenas a si próprias, estas estão na verdade comprometendo toda a humanidade (SARTRE, 2014). Em situações em que uma pessoa diante de um comportamento tido como não sustentável, como por exemplo desperdiçando água, é questionada sobre o que aconteceria com a humanidade se todas as pessoas agissem deste modo? Esta pessoa não poderia dar de ombros e responder que “nem todos agem assim” ou ainda “eu posso, mas nem todos podem agir assim”, sem que lhe passasse à mente que estaria agindo de má-fé. Para este tipo de contexto Sartre

afirma que - “Aquele que mente e se escusa dizendo que nem todo mundo age assim é alguém que não está bem à vontade com sua consciência, pois o fato de mentir implica em valor universalmente atribuído à mentira.” (Idem, p.29).

Para Sartre (2014) as escolhas que você faz ao longo da vida são o que te constituem e que o definem como homem enquanto espécie humana, bem como não há como não assumir a total responsabilidade sobre as escolhas feitas. Escolher, enquanto sexualidade, casar, ter filhos, trabalhar com artes, escrever um livro, dentre outras, pressupõem opções de vida e que colocam o ser nestas posições em relação ao mundo. O homem escolhe o que quer ser – “O que queremos dizer é que um homem não é outra coisa senão uma série de empreendimentos, a soma, a organização, o conjunto das relações que constituem essas empreitadas” (idem, p.43).

Considerando os aspectos de liberdade, projeto, escolha e responsabilidade, podemos tomar como entendimento o engajamento sartreano como sendo: uma escolha livre e responsável de um projeto, com a consciência de que esta escolha não implica somente a si mesmo, mas toda a humanidade.

Este engajamento, implica em um projeto de vida, em objetivos de transformação da sociedade e das estruturas sociais. Um indivíduo se engaja em um projeto de ação efetiva e não com meras ações esporádicas sem um objetivo determinado. Sendo assim, uma ação efetiva que leve a um grau mais elevado de engajamento considera os aspectos subjetivos e intersubjetivos dos propósitos de vida do sujeito, favorecendo que este sujeito tenha: maior consciência sobre as escolhas e sobre o que estas implicam; maior conhecimento sobre a própria causa; maior “apropriação” de suas formas de atuação; e conhecimento sobre as ferramentas e mecanismos possíveis de serem utilizados para isto.

## 4.2 Sustentabilidade no contexto de 'existir'

### 4.2.1 O entendimento em atos e fatos, antigos e modernos

Leonardo Boff (2012) entende que sustentabilidade significa fundamentalmente

“o conjunto dos processos e ações que se destinam a manter a vitalidade e a integridade da Mãe Terra, a preservação de seus ecossistemas com todos os elementos físicos, químicos e ecológicos que possibilitam a existência e a reprodução da vida, o atendimento das necessidades do presente e das futuras gerações, e a continuidade, a expansão e a realização das potencialidades da civilização humana em suas várias expressões.” (BOFF, 2012, p. 14)

Ou seja, sustentabilidade do ponto de vista da vida humana, trata-se basicamente da continuidade da vida com tudo que lhe é próprio e necessário.

Em complemento a esta significação, temos o conceito de sustentabilidade que foi enunciado no Relatório “Nosso Futuro Comum”, também conhecido como Relatório Brundtland, publicado em 1987 pela *World Commission on Environment and Development*, que define sustentabilidade como “a capacidade de atender às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” (WCED, 1987).

A associação do entendimento de Boff (2012) com a definição do Relatório Brundtland e suas origens, emolduradas pela afirmação de Jonas (2006) - “O Homem é o criador de sua vida como vida humana. Amolda as circunstâncias conforme sua vontade e necessidade, e nunca se encontra desorientado, a não ser diante da morte” (JONAS, 2006, p. 32), - constituem o arcabouço teórico desta tese, enquanto entendimento sobre o que venha a ser sustentabilidade. Esta associação de teorias se dá pela proximidade e complementariedade entre elas, além de terem como pano de fundo elementos que a séculos são causa de apreensão de especialistas e estudiosos:

a perenidade da vida humana diante da potencial incompatibilidade entre “necessidades do homem”<sup>14</sup> e os limites da natureza.

Na antiguidade a humanidade não tinha a perenidade como uma preocupação, pois a perpetuação da vida humana era tida como algo natural e não passível de risco de extinção (JONAS, 2006) tanto que a exploração à exaustão da natureza era tido como algo necessário, como pode ser visto no tratado *Sobre a arte* de Hipócrates, do século V antes da nossa era, que tinha como verdade que a natureza precisava ser torturada, sem danos, para revelar os seus segredos que se prestavam a atender as necessidades dos homens de seu tempo (apud HADOT, 2004).

Com o passar dos séculos, a formação das cidades levou a um processo onde a violação da natureza, já com uma visão mais para Francis Bacon<sup>15</sup> do que para Hipócrates, caminhou de mãos dadas com o avançar da civilização do homem e passou a ser motivo de preocupação (JONAS, 2006).

“A natureza como uma responsabilidade humana é seguramente um *novum* sobre o qual uma nova teoria ética deve ser pensada. Que tipo de deveres ela exigirá? Haverá algo mais do que o interesse utilitário? É simplesmente a prudência que recomenda que não se mate a galinha dos ovos de ouro, ou que não se serre o galho sobre o qual se está sentado? Mas este que aqui se senta e que talvez caia no precipício quem é? E qual é no meu interesse no seu sentar ou cair?” (JONAS, 2006, p. 39-40).

Esta relação de responsabilidade perante a natureza hoje é uma realidade que se desdobra em preocupações também sociais e econômicas, e que mesmo assim não são tão recentes. Existem registros de que na Alemanha, já em 1560, na província

---

<sup>14</sup> Estas aspas para destacar o fato que as necessidades de cada tempo histórico são diferentes, apesar da preocupação com a sobre-exploração de recursos naturais é sempre a mesma, voltada para que se tenha equilíbrio entre extração e capacidade de suporte.

<sup>15</sup> Francis Bacon tinha como máxima “*devemos tratar a natureza como o inquisidor da Santa Inquisição trata o inquirido: deve tortura-la até ela entregar todos os seus segredos*” (apud BOFF, 2012, p. 93), sem ressalva alguma como havia no caso de Hipócrates, que fazia a ressalva de que não deveria haver dano (apud HADOT, 2004, p. 115)

da Saxônia, foi aplicado o primeiro uso da palavra sustentabilidade, no caso *Nachhaltigkeit*, para nominar a preocupação pelo uso irracional que vinha sendo feito das madeiras de origem florestal. A referida preocupação já era a de que fosse feito o uso racional das florestas de modo que estas pudessem se regenerar e se manter perpetuamente, sendo que a madeira era em todo o mundo antigo e até o início da idade média a principal matéria prima para a construção de casa e móveis, aparelhos agrícolas, combustível para cozinhar e aquecer as casas (BOFF, 2012).

Com a mesma tônica de preocupação, no século VXIII, em meio a progressos decisivos da física, alcançados por Francis Bacon, Galileu, Torricelli e Stahl, - que tinham em comum a compreensão de que deviam obrigar a natureza a “responder às suas perguntas” (HADOT, 2004, pg.116), motivados pela máxima de que deveria ser colocado o saber a serviço da dominação da natureza e utiliza-la para melhorar a sorte da humanidade (JONAS, 2006, pg. 235), - surgem três importantes obras justamente preocupadas em fazer uso dos recursos naturais de maneira que as gerações futuras viessem a ter as mesmas vantagens. A saber:

- Em 1713, o Capitão Hans Carl von Carlowitz faz da sustentabilidade um conceito estratégico ao escrever um verdadeiro tratado sobre o tema, na língua científica da época, o latim (*nachhaltig wirtschaften*: organizar de forma sustentável). A obra tratava da sustentabilidade das florestas com o título *Silvicultura Oeconomica* e propunha o uso sustentável da madeira, com os lemas “devemos tratar a madeira com cuidado” para que não cesse os lucros e “corte somente aquele tanto de lenha que a floresta pode suportar e que permita a continuidade de seu crescimento” (apud BOFF, 2012, pg.33).
- Em 1795, Carl Gerorg Ludwing Hartig escreveu o livro *Indicações para a avaliação e a descrição das florestas*, no qual afirmava: “é uma sábia medida avaliar de forma a mais exata possível o desflorestamento e usar as florestas

de tal maneira que as futuras gerações tenham as mesmas vantagens que a atual” (apud BOFF, 2012, pg. 33).

- De 1798, o *Ensaio sobre a população: como afeta o futuro progresso da humanidade*, de Thomas Robert Malthus, é provavelmente o primeiro registro sistemático sobre a observação e preocupação relativa ao impacto da ação humana, sobre o meio que habita, (DIAS, 2015). Segundo Dias (2015) este Ensaio sistematizava um conjunto de preocupações que já apontavam para os problemas decorrentes do aumento populacional e a possibilidade de esgotamento de recursos naturais e seus reflexos no crescimento econômico.

Mais de 450 anos de história e a problemática chave para a vida humana seguiu e segue sendo a mesma, “fazer uso dos recursos da natureza, para atender aos anseios da humanidade na atualidade, de maneira que as futuras gerações também possam fazê-lo” (WCED, 1987, p.43).

Neste propósito desde 1968 uma sequência de pesquisas, publicações e conferências internacionais<sup>16</sup> foram realizadas levando o assunto como pauta às instâncias governamentais e instituições civis organizadas no mundo inteiro (DIAS, 2015). Em formatos de comunicação científica, comunicações de massa, de alertas e de propostas de ação, a temática da sustentabilidade, no campo do desenvolvimento sustentável se propagou e ganhou status de prioridade humanitária mundial com desdobramentos e responsabilidades institucionais e individuais.

---

<sup>16</sup> Criação do Clube de Roma, 1968; ECOSOC da ONU, 1968; Publicação do relatório - Limites do Crescimento, 1972; Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente Humano de Estocolmo, 1972; Relatório de Brundtland, 1987; Declaração da ECO-92, 1992; Rio +5 – Nova York, 1997; Cúpula do Milênio - ODM, 2000; Rio+10 – Johannesburgo, 2002; Rio+20, 2012; Objetivos do Desenvolvimento Sustentável - ODS, 2014.

#### **4.2.2 A questão chave: continuar existindo.**

No contexto de responsabilização, as evidências históricas, teóricas e práticas, são recorrentes em apontar que a solução proposta para a vida humana sustentável está na conduta responsável do homem sobre a exploração e aplicação dos recursos naturais para atender às suas necessidades sem comprometer a capacidade das gerações futuras de fazerem o mesmo, mas como pondera Jonas (2006), “para que haja responsabilidade é preciso existir um sujeito consciente”.

Segundo Sartre (2014), este tal sujeito, o homem, é um “ser-no-mundo”, o que em seu pensamento fenomenológico existencial, consiste no fato de que a consciência humana nos coloca frente a coisa, a “natureza”, o “outro”, que está aí para ser pensado, percebido, considerado e respeitado.

Com este entendimento e o de que em última instância sustentabilidade se presta a manter a espécie humana e todas as demais espécies de vida existentes na biosfera, deve-se considerar que a responsabilidade por esta condição, no caso da espécie humana, seja dos próprios envolvidos, mesmo que não haja consenso sobre um conceito em específico, o homem sustentável precisa ter consciência do seu papel de agente. Em reforço a esta assertiva, encontramos em Sartre (2014) a afirmação de que “o homem ao ser responsável por sua existência é, ao mesmo tempo responsável por todos os homens”, e em Jonas (2006) a proposta de um novo imperativo ético de responsabilidade, tornado por ele em princípio

“Aja de tal modo a que os efeitos da tua ação sejam compatíveis com a permanência de uma autêntica vida humana sobre a Terra”; ou, expresso negativamente: “Aja de modo a que os efeitos da tua ação não sejam destrutivos para a possibilidade futura de uma tal vida”; ou, simplesmente: “Não ponha em perigo as condições necessárias para a conservação indefinida da humanidade sobre a Terra”; ou, em um uso novamente positivo: “inclua na tua escolha presente a futura integridade do homem como um dos objetos do seu querer” (JONAS, 2006, p. 47–48).

Para propor esta nova ética, Jonas parte do fato de que a promessa da tecnologia moderna teria se convertido em uma ameaça que vai além da ameaça física. Para ele a “ética para o futuro” não se encontra nela própria, como doutrina do fazer (à qual pertencem aliás todos os deveres para com as gerações futuras), mas na metafísica, **como doutrina do Ser**, da qual faz parte a ideia do homem” (JONAS, 2006, p. 95). O Princípio Responsabilidade formulado por Hans Jonas (2006) foi principalmente estruturado a partir desta preocupação - a manutenção da existência da ideia do homem, lembrando que a máxima existencialista entende que a existência precede a essência (SARTRE, 2014).

Em sendo assim, interpretamos que esta responsabilidade pela existência passa pela inserção do Ser em uma relação dialética e de reconhecimento entre sujeito-sujeito, impactante-impactado-impactante, rompendo com a velha máxima de que os outros, inclusive a natureza, são meros objetos, amplamente manipulados e utilizados ao bel-prazer dos beneficiários (HADOT, 2004). Nesta relação de reconhecimento onde o sujeito, o homem, o ser, deve se reconhecer como parte efetiva das questões de sustentabilidade, ou ainda de insustentabilidade, o reconhecimento de si e do outro e suas interrelações é um processo determinante para a condição de uma vida sustentável.

Com este entendimento, chegamos a três breves, mas não menos contundentes conclusões: o conceito de sustentabilidade - “atender às necessidades humanas do presente, sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” (WCED, 1987), com contorno

jonasianos<sup>17</sup> nos leva a concluir que o que mais precisa ser preservado para as gerações futuras é a própria ideia de homem enquanto ser humano no seu existir, que por condição *sine qua non* inclui o cuidado com toda a biosfera; a sustentabilidade na modernidade se realiza em termos práticos na vida dos indivíduos quando são compreendidos, apreendidos e considerados os aspectos interdependentes da vida humana na natureza e na sociedade tecnológica em que vivemos, por parte do homem, em sua individualidade, no seu agir a cada instante; e por fim, o desenvolvimento sustentável, já não é um conceito neutro de valores, mas sim algo complexo que envolve propósitos a serem compartilhados com a comunidade humana enquanto existência.

No contexto das conclusões deste tópico, pensar, perceber, considerar e respeitar a si e ao outro frente a problemas existências e seculares da humanidade como fome, sede, miséria e desigualdades sociais, são responsabilidades do 'ser' sustentável. É este 'ser' que está no centro do ciclo de vida de cada um dos recursos disponíveis e necessários para a vida humana. A consciência sobre o impacto, ser sustentável ou não, sobre si e o outro, é o que pode fazer a diferença em se comprometer mais ou menos com a vida das gerações atuais e futuras. A decisão parte do indivíduo, o Ser, que em qualquer papel que venha a ocupar na sociedade, como ente privado e/ ou público, tem em si, responsabilidade por cuidar da existência de si, do outro e do meio natural que os envolve, enquanto indivíduo e enquanto espécie.

#### **4.3 O conceito de Engajamento em Sustentabilidade**

Ao que se refere a engajamento em sustentabilidade em termos conceituais, não foi possível identificar ao certo se a não existência de um conceito amplamente

---

<sup>17</sup> Inspirado na obra de Hans Jonas (2006).

difundido e cientificamente aceito é resultado da complexidade implícita, ou ao fato de ser um comportamento pouco examinados na comunidade acadêmica e também pouco delineados de forma prática dentro das organizações (MACEY; SCHNEIDER, 2008; MAY; GILSON; HARTER, 2004). O fato é que para a formulação do SAAES se tornou imperativo estabelecer um conceito de engajamento em sustentabilidade como base.

Para tanto estabelecemos como conceito de engajamento em sustentabilidade a conjugação de características do referencial teórico de engajamento e de sustentabilidade adotados para esta tese, que resultou na seguinte definição: **Engajamento em sustentabilidade é o compromisso individual, motivado por propósitos geradores de benefícios coletivos, alimentados pela consciência de responsabilidade por si, pelo outro em relação a si e de si para com o outro.**

O engajamento em sustentabilidade acontece no campo comportamental (KAHN, 1990) por depender de padrões cognitivos e da evolução reflexiva pelo pensar, sentir e agir do ser humano (AGUIAR, 2000, 2007). Este tipo de engajamento é fruto de processos mentais que estão por detrás do comportamento do indivíduo, que foram caracterizados neste contexto como:

- Comprometimento do Indivíduo
- Autonomia de escolha como exercício de liberdade
- Consciência de pertencimento à comunidade humana
- Senso de responsabilidade recíproca
- Reconhecimento de si, do outro e das interrelações

Estas características foram elencadas com base na análise de conteúdo dos textos de referência adotados nesta tese para engajamento e sustentabilidade, nos

tópicos 4.1 e 4.2. São aspectos comuns os dois conjuntos de teorias, o que evidenciou estes aspectos como característicos para o Engajamento em Sustentabilidade.

O engajamento é um processo do indivíduo, do ser em sua unidade existencial. Seja no propósito que for. Não há como atribuir engajamento algum a uma organização sem que indivíduos efetivem o feito. Logo, a individualidade do Ser deve ser valorizada para que seja explícito que o **comprometimento do indivíduo** que é o elemento de êxito para uma causa.

O ser engajado, seja em que for, exerce o exercício pleno de sua liberdade, ou seja, põem em prática a liberdade mais autêntica que um indivíduo pode ter. A **autonomia de escolha como exercício de liberdade** é impressa, como característica do engajamento em sustentabilidade, essencialmente pelo entendimento sartreano de que as escolhas que o indivíduo faz ao longo da vida são o que o constituem e que o definem como homem enquanto espécie humana (SARTRE, 2014). Sobre um indivíduo em relação ao engajado em sustentabilidade é importante esclarecer que não é possível não escolher, pois mesmo esta opção já é uma escolha. A escolha por não se engajar já é um tipo de engajamento. A tônica de diferenciação sobre ser mais ou menos responsável pela escolha feita, será a consciência sobre o fato e suas consequências.

A **consciência de pertencimento à comunidade humana** caracteriza o ser que reconhece sua natureza enquanto espécie e agente do próprio existir. Esta consciência empodera o indivíduo a assumir, com responsabilidade, propósitos e condutas que sejam capazes de assegurar boas condições de vida às gerações atuais e futuras, compreendendo a sua interdependência relacional, pois partindo disto o instinto de sobrevivência o impele a cuidar de tudo que possa implicar a sua extinção.

Ao se responsabilizar pela própria existência, o homem se responsabiliza pela existência de todos os homens (SARTRE, 2014) e em se tratando de permanência de uma autêntica vida humana sobre a terra (JONAS, 2006) o **senso de responsabilidade recíproca** se torna definitivamente um imperativo. O indivíduo que compreende o seu papel de agente que impacta e é impactado rompe com a velha máxima de que “alguém” precisa ser responsável por cuidar das condições de vida para as gerações atuais e futuras, ele assume o papel de corresponsável do seu próprio destino.

Neste processo, **o reconhecimento de si, do outro e das interações** subjetivas implicadas na vida em sociedade determina a condição de uma vida humana sustentável, pois o contrário disto tende a levar a reificação das relações e recursos da natureza, fazendo com que a vida humana perca todo o seu sentido, fazendo do homem um escravo do seu próprio futuro.

O estado negativo do engajamento em sustentabilidade é a aceitação da própria extinção do homem enquanto espécie.

#### **4.4 Parâmetros para o engajamento em sustentabilidade**

Mesmo considerando a formulação teórica desenvolvida para a enumeração das características do engajamento em sustentabilidade, Figura 4.1, ainda restava estabelecer parâmetros que indicassem, o que leva um indivíduo ao estado de engajamento em sustentabilidade? A resposta a esta questão seriam os critérios de avaliação de ações de engajamento em sustentabilidade.



Figura 4.1: Características de Engajamento em Sustentabilidade

Para suprir esta lacuna foi realizado um estudo exploratório em busca de teorias que fossem convergentes com as características do conceito recém-criado. Como resultado deste processo foram identificadas duas linhas teóricas que viriam a se tornar os eixos de avaliação de ações de engajamento em sustentabilidade. As linhas teóricas identificadas foram a noção de cuidado, inspirada na formulação feita por Martin Heidegger, e a teoria de reconhecimento segundo Axel Honneth.

A escolha por estas teorias se deu devido ao alinhamento das escolas de pensamento - existencialismo, fenomenologia e teoria crítica, - identificadas inicialmente nos autores citados e que apresentam complementariedade com as teorias anteriormente adotadas para 'engajamento' e 'sustentabilidade'.

#### 4.4.1 O Cuidado para a Sustentabilidade

Em latim cuidado significa Cura e Sollicitudo. Em seu sentido mais antigo, cura se escrevia em latim coera e se usava em um contexto de relações humanas de amor e de amizade. Cura queria expressar a atitude de cuidado, de desvelo, de preocupação e de inquietação pelo objeto ou pela pessoa amada (BOFF, 2011).

Cura, ainda no latim, provém de quaero (procurar), integrando o sentido do buscar com empenho alguma coisa. Mas o seu contexto de uso era bem mais vasto: desde o mais geral «cuidado», aos matizes de aflição, moléstia, afã, solicitude, curação e até gestão ou administração (como em cura rerum publicarum) e culto (cura deorum). Sollicitudo, em contrapartida, emprega-se de maneira mais precisa: é «cuidado» no sentido de «estar movido ou comovido por inteiro (sollus)», isto é, sentir inquietude, moléstia, pena. É «solícito», portanto, quem se aflige por algo ou alguém (DE MIGUEL, 2000, p. 250–251).

O campo semântico de «cuidar» e de «cuidado» guarda, no português atual, o sentido original da etimologia do latim cogitare, pensar. O sentido de cogitare-cogitatus é o mesmo de cura: cogitar e pensar no outro, colocar a atenção nele, mostrar interesse por ele e revelar uma atitude de desvelo, até de preocupação pelo outro. Na forma transitiva, «cuidar» é pensar: atender a, refletir sobre – e, por isso, interessar-se “por”, tratar de “preocupar-se por”, ter cautela “com” (DE MIGUEL, 2000).

Também no grego encontramos dois termos para estas acepções: o «cuidado de algo ou alguém» diz-se epiméleia, que corresponde à cura latina, documentada a partir dos tempos de Sócrates e derivada do vocábulo mais antigo meléte. Platão usa-a com frequência, desde a «Apologia», para designar o «cuidado de si», que implica autognose e, por extensão, serviço à polis. Desde então aparece com frequência na filosofia, como já acima referimos. A acepção de preocupação e inquietude, ligada aos padecimentos e aflições, é recolhida no vocábulo *mérimna*, usado sobretudo na poesia e na tragédia (Ritter + Gründer, 1995: 528-535 e 1086-1090 apud BORGES-DUARTE, 2010).

O cuidado somente surge quando a existência de algo ou alguém tem importância para mim. A partir disto dedico-me; disponho-me a fazer parte do que lhe tenha referência. Cuidamos de nós e dos outros, quando, solícitos, tratamos de assistir

às necessidades ou padecimentos, quando nos ocupamos de cuidar. Quando cuidadosos estamos atentos, por outras vezes inquietos – nos pomos a ter atenção, disponível para. Quantas vezes não “estamos em cuidado por algo”, ansiosos ou temerosos de que algo preocupante aconteça.

«Ter cuidado» é ser diligente, mas também cauteloso: é pensar sentindo, atendendo ao encoberto futuro e ao imediato presente, tendo em conta o que já de antemão sabemos. O cuidar é, neste sentido, uma forma ativa e pensante de estar ocupado no mundo da vida (BORGES-DUARTE, 2010).

#### **a) A Noção e Mito do Cuidado**

A noção de cuidado foi desenvolvida ao longo da história por alguns autores. Para a melhor apropriação do tema para esta tese são citados quatro deles, com especial atenção a Martin Heidegger pela notoriedade de sua obra em torno do cuidado.

O filósofo Sêneca (4 a.c.- 65 d.c.) viu o cuidado como uma força que levanta os seres humanos de baixo com o poder que os coloca em um mesmo nível com Deus. Para Seneca, da mesma forma que Deus, os seres humanos também têm o poder de raciocínio para alcançar o bem; em Deus, o bem é aperfeiçoado simplesmente pela sua natureza, mas nos seres humanos, o bem é aperfeiçoado pelo cuidado (cura). Para o filósofo a palavra “cuidado” significava solicitude e também tinha conotações de atenção, consciência e devoção (apud REICH, 1995).

Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832) em um retrato romântico toma o mito do Cuidado de seu professor Johann Gottfried Herder (1744-1803), principalmente do poema de Herder intitulado "A Criança do cuidado". Cuidado é

encontrado na obra de Goethe no dramático poema Faust, onde a narrativa demonstra que a dedicação para os próprios objetivos de vida, quando ignoram as dores e preocupações de pessoas e instituições à sua volta tende a resultar em danos externos e internos terríveis. Para Goethe, o cuidado torna-se consciência e dedicação ao mesmo tempo, que se relacionam de maneira fundamental para a condição humana, pois pode ser a chave para a sua moral "salvação", como foi para Faust. Goethe aplica o significado do cuidado em um ambiente político; o problema para Faust é mostrar cuidado solícito como um governante. Como resultado, o retrato do cuidado de Goethe tem importantes implicações para a filosofia política (apud REICH, 1995).

Søren Kierkegaard (1813-1855) como filósofo e pensador religioso, foi o primeiro a fazer uso significativo da noção de cuidado ou preocupação, ainda que de forma embrionária. Intimamente familiarizado com a Sorge (cuidado) do Fausto de Goethe, Kierkegaard ofereceu explicações filosóficas criativas para temas que tinham aparecido tanto no Mito do Cuidado de Higino como em Goethe. Introduziu em sua filosofia as noções de preocupação, interesse e cuidado para neutralizar o que ele considerava a objetividade excessiva de filosofia e teologia como foram formuladas no início do século XIX. Para Kierkegaard o indivíduo dá forma e direção para a sua vida, e manifesta o seu verdadeiro eu, não por se encontrar em um grande sistema social, mas através do exercício de livre escolha e compromisso (REICH, 1995). Este filósofo também recorre à noção de preocupação para expressar a natureza do ser humano e suas escolhas morais, pois para responder à pergunta fundamental da ética, de como se deve viver, para ele o raciocínio objetivo se relaciona com o desempenho de um papel importante, mas que um argumento ético somente é válido na medida em que explicita uma busca preocupada e individual pelo significado (ZOBOLI, 2004).

Martin Heidegger (1889-1976), por sua vez, foi um dos filósofos mais originais e influentes do século XX, para ele o cuidado não era apenas um conceito entre muitos, mas sim o centro de seu sistema filosófico do pensamento. Conceitualmente, Heidegger foi fortemente influenciado pelos ensinamentos de Kierkegaard sobre a preocupação e o cuidado, mesmo que com abordagens bastante distintas. Kierkegaard viu cuidado ou preocupação sempre de forma individualizada, com olhar subjetivo e psicológico, Heidegger atua em um nível abstrato, ontológico para descrever a estrutura básica do ser humano. Heidegger falava de aspectos concretos e práticos de cuidado, tais como “preocupação” ou “carinho”, “inquietação” e “cuidar de alguma coisa” bem como o cuidado com significação moral existencial que certamente fornecem informações úteis para uma ética prática do cuidado (ALMEIDA, 2008; BORGES-DUARTE, 2010; PINHEIRO, 2014; REICH, 1995).

Heidegger como filósofo existencialista desenvolve a ontologia do cuidado (Sorge) a partir de suas explorações sobre o Dasein (ser-ai). O cuidado (Sorge) como ser do Dasein é simultaneamente âmbito de abertura ontológica (ou «aí» do ser), exercício de ser (em que o ser se dá, guarda e aguarda) e vínculo estrutural (que se manifesta fenomenologicamente como temporalidade) que traz luz ao entendimento sobre o cuidador no seu ser – o ser-aí (ALMEIDA, 2008). O ser que se apresenta para si e para o outro.

Em Heidegger o ser-aí (Dasein) contido no cuidado tem na angústia o fenômeno que impulsiona o propósito para o poder-ser-no-mundo, com toda a independência que isto demanda. A angústia neste contexto é analisada a ponto de compreender “com o que” o cuidador se angustia, para se chegar à compreensão de que é com o ser-no-mundo mesmo que este ser seja a si mesmo (HEIDEGGER, 2015).

O cuidado acontece, na cotidianidade, quando na angústia a ser-aí se faz ocupação ou solicitude, mesmo que previa, - na preocupação, fundada na liberdade íntima do ser, que o faz querer exercer o seu poder-ser na função que lhe aprouver – o propósito, o objetivo (HEIDEGGER, 2015).

O entendimento sobre a matéria, causa da angústia, precisa ser relacionado com o “ser” em seu tempo, pois são variáveis (causa, ser e tempo) que fazem toda a diferença no fato pelo qual o ser se angustia. A temporalidade é tratada por Heidegger como a totalidade estrutural do cuidado. Temporalidade esta, que não se dá necessariamente em presente, passado e futuro, tão pouco na sua linearidade sequencial. A temporalidade está contida na presença à medida que seu tempo é contado, finito (HEIDEGGER, 2015). O tempo, por sua vez, é tratado pelo autor, no contexto do cuidado, como fator existencial que implica na finitude.

As noções de cuidado como preocupação e solicitude, bem como o entendimento de que o cuidado é essencial para manutenção da vida humana, são elementos que Heidegger trata por pré-ontológicos, encontrados na Fábula mito greco-romana chamada “Cuidado”. Tal Fábula, ganha expressão literária definitiva na Roma do final da era pré-cristã editado por Higino, bibliotecário de César Augusto. Esta fábula – Fábula do Cuidado, nº 220 de Julius Hyginus (+17, d.C.) - é mencionada por Heidegger em seu livro “Ser e Tempo”, obra seminal de sua filosofia do cuidado, da mesma forma que influenciou a ideia de cuidado na literatura, filosofia, psicologia e ética, através dos séculos (BOFF, 2011; BORGES-DUARTE, 2010; HEIDEGGER, 2015; REICH, 1995; ZOBOLI, 2004).

#### **b) A Fábula de Higino**

“Certo dia, ao atravessar um rio, Cuidado viu um pedaço de barro. Logo teve uma ideia inspirada. Tomou um pouco do barro e começou a dar-lhe forma. Enquanto contemplava o que havia feito, apareceu Júpiter. Cuidado pediu-lhe que soprasse espírito nele. O que Júpiter fez de bom grado. Quando, porém, Cuidado quis dar um nome à

criatura que havia moldado, Júpiter o proibiu. Exigiu que fosse imposto o seu nome. Enquanto Júpiter e o Cuidado discutiam, surgiu, de repente, a Terra. Quis também ela conferir o seu nome à criatura, pois fora feita de barro, material do corpo da Terra. Originou-se então uma discussão generalizada. De comum acordo pediram a Saturno que funcionasse como árbitro. Este tomou a seguinte decisão que pareceu justa: Você, Júpiter, deu-lhe o espírito, receberá, pois, de volta este espírito por ocasião da morte da criatura. Você, Terra, deu-lhe o corpo; receberá, portanto, também de volta o seu corpo quando essa criatura morrer. Mas como você, Cuidado, foi quem, por primeiro, moldou a criatura, ficará sob seus cuidados enquanto viver. E uma vez que entre vocês há acalorada discussão acerca do nome, decido eu: esta criatura será chamada Homem, isto é, feita de Húmus, que significa terra fértil.” (apud HEIDEGGER, 2015, p. 266)

Reich (1995) em sua interpretação da Fábula de Higino traz que:

(...) a palavra "cuidado" não é sem tensão: O cuidado ao longo da vida do ser humano, que seria preservada pela Cura implica tanto um terreno, elemento corporal que é puxado para o chão (preocupação) e um espírito-elemento que se esforça para cima, para o divino. O lado positivo do cuidado domina nesta história, para o papel primordial do Cuidado que é para manter o ser humano junto em santidade, enquanto acalentando-o. (...) O Mito do Cuidado transmite uma compreensão de como o cuidado é fundamental para o que significa ser humano e viver uma vida humana. Ele também fornece uma genealogia do cuidado à luz da qual a repensar o valor de cuidados na vida humana. (...) Ao mesmo tempo, esse mito gentil também fala sobre as raízes do poder. A psicologia moderna nos ensina que aqueles que são cuidados desde o nascimento (que é a imagem transmitida neste mito) desenvolve o poder do carinho para cuidar de si e dos outros. (Reich, 1995)

Parte da interpretação que Reich (1995) faz sobre a fábula de Higino contribui para a afirmação de que a prática do cuidado não deve ser dominadora, mas sim liberta e preocupada com a individualidade do ser humano:

“Além disso, o facto de o primeiro ser humano do mito não levar o nome do mais poderoso dos deuses e deusas, o que teria sido um símbolo de ser dominado por eles, sugere que o tratamento realmente solícito protege os seres humanos de poder opressivo e manipulador. O mito também sugere que a humanidade como uma totalidade social é trazida para o mundo e sustentada pelo cuidado. Desde que liga os seres humanos em conjunto, o cuidado é a cola da sociedade.” (Reich, 1995)

Ainda sobre a interpretação do que a Fábula de Higino nos traz, nas palavras de Irene Borges Duarte (2010), a afirmação da ligação do cuidado com a vida, ou ainda a manutenção dela:

“Tenhamo-lo em conta. No entanto, o essencial parece-me ser: a condição humana não é cunhada nem pelo espírito, nem pelo corpo, que lhe são emprestados em vida, mas que com a morte se dissolvem e retornam a quem lhos emprestou, mas por aquilo que lhe deu forma – o Cuidado, que o transe e mantém em vida. Cura – portanto, inquieta atenção e tensão vital, que gere esforçada e, tantas vezes, molesta o viver, que o tempo marca e determina.” (BORGES-DUARTE, 2010)

E com apontamentos ainda mais bem-postos, no que se refere ao alinhamento com o tema deste trabalho de pesquisa, Boff (2003) traz a Fabula do Cuidado de Higino, como uma forma ilustrativa para explicar o ethos que cuida, para ele:

“Essa fábula está cheia de lições. O cuidado é anterior ao espírito infundido por Júpiter e anterior ao corpo emprestado pela Terra. A concepção corpo-espírito não é, portanto, originária. Originário é o cuidado "que foi o primeiro a moldar o ser humano". O Cuidado o fez com "cuidado", zelo e devoção, portanto, com uma atitude amorosa. Ele é, anterior, o a priori ontológico que permite o ser humano surgir. Essas dimensões entram na constituição do ser humano. Sem elas não é humano. Por isso se diz que o "cuidado acompanhará o ser humano por todo o tempo em que viver". Tudo que fizer com cuidado será bem feito.” (BOFF, 2003)

Em complemento às interpretações acima apresentadas, vale ainda ressaltar que na Fábula do Cuidado, os personagens mitológicos, como é próprio de uma fábula mito, voluntariamente assumem papéis para a completude da criação e em seguida reivindicam a autoria sobre o recém-criado. Há aí uma busca pelo reconhecimento individual de cada agente. Por sua vez, o árbitro chamado a cena destina a cada uma das partes o relativo às suas contribuições para a constituição da criatura. Guardadas as proporções mitológicas, o que fica é o destaque de que a ação isolada de nenhum destes atores seria suficiente para dar e sustentar a vida do homem. Trazendo estas alegorias para a vida em si, a vida em sociedade como é próprio ao ser humano, com suas possibilidades e limitações, deve ser sustentada com zelo, atenção e presença – cuidado com a vida em todas as suas fazes, além do respeito dedicado às individualidades, protagonismos, diversidade de saberes e potencialidades.

### **c) As contribuições do Cuidado**

As contribuições teóricas e míticas que o Cuidado traz ao presente estudo, são elementos que reforçam o cuidado como uma das bases para o engajamento em sustentabilidade. A conjugação pré-ontológica e ontológica do cuidado revelam que na ocupação ou solícitude da presença, com a liberdade de deixar-ser-o-outro-naquilo-que-ele-é, o ente lançado ao mundo no cotidiano, exerce a condição existencial de “criação e zelo” – encargo dado ao Cuidado após ter esculpido a forma humana na argila por inspiração e vontade própria. Esta condição possibilita avançar na compreensão sobre a realidade humana do cuidado consigo (si-mesmo), com o outro (ser-com-os-outros) e para com os outros (atenção sobre a vida e suas condições) na forma de preocupação e do cuidar de si e do outro para a manutenção da vida na forma de solícitude.

Ontologicamente Heidegger não define o cuidado de si em um eu ou indivíduo, mas em alguém que se reconhece e se percebe como carente de cuidados, o que implica na experiência, consciente e tácita da diferença entre si, si para com os outros e os outros no contexto de cuidar ou descuidar, de outrem ou da própria vida.

Para o estabelecimento de parâmetros práticos a partir desta literatura é importante destacar a distinção semântica entre ter cuidado e cuidar. O Cuidado enquanto atenção e preocupação para com a existência e/ ou a manutenção, ou mesmo o contrário disto, estabelece o fato de uma constante tensão em favor do que se pretende. Sob a perspectiva do ser, o estar-ai faz nascer o estado vigilante para o cuidado, para o que se refere a existência humana. Existência esta que se dá pelo e por cuidado, independente de demais forças envolvidas, divindades como o caso do mito.

O cuidar, ato livre e solícito de preservar a existência. Atitude dedicada a zelar pela essência e forma da vida, no que tange a vida humana, em uma luta por tardar a inevitabilidade da morte, o que estabelece o tempo como parâmetro intrínseco ao

existir e a temporalidade como elemento auxiliar na compreensão da presença enquanto ser-ai.

A interpretação e apropriação da noção de cuidado para esta tese se limita na apreensão sobre o ser-em-si no contexto do ser-ai no cuidado e no cuidar, considerando que ter cuidado e cuidar devam estar implícitos no ser engajado em sustentabilidade.

#### **4.4.2 O Reconhecimento de Si e do Outro para ser Sustentável**

O reconhecimento como conceito se refere ao fenômeno social gerado a partir da percepção que um sujeito tem do outro no contexto da interação social (HONNETH, 2009). Reconhecer-se e ser reconhecido é, portanto, uma forma de olhar que se complementa e se constitui no processo de identificação. O construir-se humano é um processo que se dá a partir das relações intersubjetivas através do fenômeno comunicativo; esta é assim, a base do reconhecimento mútuo (HONNETH, 2009; MARQUES, 2012). Os indivíduos e os grupos sociais somente podem formar a sua identidade quando forem reconhecidos intersubjetivamente.

Nesta linha é que a teoria social contemporânea assumiu nas últimas décadas o reconhecimento como conceito central (SOBOTTKA, EMIL A, SAAVEDRA, 2009). A palavra reconhecimento é a tradução de *Anerkennung* do alemão e tem um sentido mais estrito do que a mesma palavra em português. Ricoeur (2006), chama atenção também para a “polissemia regrada” do termo reconhecimento (*reconnaissance*, no francês) que possui a compreensão semântica de uma simples identificação até a gratidão.

A principal aplicação da expressão “reconhecimento”, nos termos da teoria do reconhecimento, está vinculada à língua alemã pelo fato de que ganhou consideração filosófica e lugar no contexto dos debates das ciências sociais e políticas a partir das obras do alemão Georg Wilhelm Friedrich Hegel.

O conceito filosófico de reconhecimento não significa simplesmente a identificação cognitiva de uma pessoa, mas sim, este ato como a atribuição de um valor positivo a essa pessoa, algo próximo do que entendemos por respeito nas relações intersubjetivas. Sobre isto o “reconhecimento” hegeliano se refere ao momento em que uma consciência ciente de si em sua totalidade, “se reconhece como a si mesma em uma outra totalidade, em uma outra consciência”. Isso por compreender que a consciência aprende a conceber-se pouco a pouco como uma “unidade imediata de singularidade e universalidade” (HONNETH, 2009).

Segundo Melo (2014) a entrada da categoria do “reconhecimento” no vocabulário da teoria política contemporânea se deve a duas razões principais. Uma de ordem consideravelmente “negativa”, pois remete ao enfraquecimento das grandes narrativas (teoria da luta de classes, contradição entre capital e trabalho, relação entre base econômica material e superestrutura política, utopia da sociedade do trabalho) para produzir um diagnóstico adequado sobre a dinâmica dos conflitos sociais em condições de capitalismo tardio (com intervenção do Estado, democracia de massas e bem-estar social). A outra, de ordem mais propositiva, remete ao engajamento da sociedade civil e a ampliação da agenda política que acompanhou as reivindicações plurais dos novos movimentos sociais.

O reconhecimento, posto desta forma, pretende elucidar de que modo conceitos teóricos explicativos centrais são capazes de apontar simultaneamente para as “motivações” que levam sujeitos e grupos sociais a agir politicamente. Em outras palavras, a motivação da práxis política, isto é, a conversão de uma teoria do

reconhecimento em “lutas” por reconhecimento, consiste em um elemento importante que também pode explicar o êxito atual da categoria na sua recepção por parte da teoria política contemporânea (MELO, 2014).

Mendonça (2009) faz uma interessante coletânea de autores e circunstâncias relevantes ao debate sobre reconhecimento nos anos 2000. O autor menciona um importante colóquio realizado em Londres em 1999, que contou com a participação de Scott Lash, Mike Featherstone, Zygmunt Bauman, Stuart Hall e Boaventura Santos, além de Honneth e Fraser e ao mencionar esta profusão de debates e produções relacionadas ao debate sobre o reconhecimento se presta a reforçar o quanto o assunto é atual e tem recebido atenção de intelectuais no mundo todo, certamente por compreenderem as contribuições que a teoria traz para os dias atuais.

Para incorporar o conteúdo sobre a teoria do reconhecimento nesta tese recorreremos aos seus principais autores com objetivas contribuições a este trabalho.

### **a) Principais Autores**

Neste elenco de autores de referência, para a teoria do reconhecimento, vamos de Hegel, que foi o primeiro a colocar o reconhecimento no centro da sua ética, até chegar na atualidade com Axel Honneth e Charles Taylor, passando por Mead, Habermas e Nancy Fraser, com alguns rápidos destaques em suas contribuições para o que se tem hoje como esta importante filosofia e teoria política.

Em Hegel, filósofo alemão nascido em 1770 na cidade de Stuttgart, o reconhecimento social, como experiência é uma condição para a autoconsciência de um indivíduo. Com isto o autor se propôs a mostrar que o reconhecimento mútuo é parte determinante para os acordos intersubjetivos, pois entende que todo conflito está fundado na violação destes acordos (MATTOS, 2004).

As obras de Hegel que tiveram especial contribuição para a teoria do reconhecimento foram a Fenomenologia do Espírito, com a passagem sobre a Dialética do Senhor e do Escravo e os ditos “escritos de Jena” (período em que Hegel residia e lecionava em Jena, de 1801 a 1806). Hegel caracterizou “reconhecimento” como uma forma de auto reconhecimento e de reconhecimento pelo outro. Esse reconhecimento seria intersubjetivo e alcançado por meio de lutas. A sua ideia chave para a Teoria do Reconhecimento é a de relação. Para o autor, é no encontro com o outro que as identidades se constroem e que a auto realização pode ser alcançada (HONNETH, 2009).

George Herbert Mead foi um filósofo americano, nascido em Massachusetts em 1863, com obras e histórico acadêmico no campo da sociologia e psicologia social e foi uma influência determinante para a teoria do reconhecimento elaborada por Honneth (MENDONÇA, 2009). Sua contribuição para a teoria do reconhecimento está no fato de ter investido esforços na associação da identidade dos sujeitos humanos à experiência de um reconhecimento intersubjetivo.

“Em nenhuma outra teoria, a ideia de que os sujeitos humanos devem sua identidade à experiência de um reconhecimento intersubjetivo foi desenvolvida de maneira tão conseqüente sob os pressupostos conceituais naturalistas como na psicologia social de Mead.” (HONNETH, 2009).

Para Mead, as condições do surgimento da autoconsciência humana estão ligadas ao desenvolvimento da consciência de significados. Esta constituição de uma consciência de si mesmo prepara o caminho para a experiência individual de compreender o seu próprio impacto, como objeto social de ações, na relação com parceiros de interação (HONNETH, 2009).

Na visão de Mead, no modo sócio psicológico que um indivíduo humano se torna consciente de si mesmo, ele também se torna consciente de outros indivíduos; e sua consciência tanto de si mesmo como de outros indivíduos é igualmente importante

em seu próprio desenvolvimento pessoal e para o desenvolvimento da sociedade ou do grupo social ao qual ele pertence (MENDONÇA, 2009). Neste contexto a experiência subjetiva de autoconsciência do indivíduo faz surgir o “Me” a depender da existência de um segundo sujeito, parceiro de interação (indivíduo ou grupo social), que em reação às interações faz o indivíduo se auto perceber como resultado de um “Eu” que é anterior a consciência que o sujeito possui de sim mesmo (HONNETH, 2009).

Seguindo os passos de Hegel, Mead dá sua tradução naturalista ao modelo de “luta por reconhecimento”, onde o autor se dedica sobretudo às condições intersubjetivas da auto relação prática do homem (HONNETH, 2009). Mead escolhe o “auto respeito” como conceito geral para caracterizar a consciência do próprio valor, ao que se refere como a “atitude positiva para consigo mesmo que um indivíduo pode adotar quando reconhecido pelos membros de sua coletividade” (HONNETH, 2009). O grau de auto respeito se dá pela medida em que são individualizadas as respectivas propriedades ou capacidades do sujeito, em relação aos seus parceiros de interação. Para Mead, no reconhecimento recíproco, nas relações com parceiros de interação, o “Me” é o responsável pelo sujeito engajar-se em novas formas de reconhecimento social, a depender do interesse do seu “Eu” (idem, 2009).

Jürgen Habermas, filósofo e sociólogo, também alemão, nascido em Düsseldorf em 1929, figura no contexto da teoria do reconhecimento por sua contribuição teórica na filosofia política e como influência sobre Honneth, por este ter sido seu assistente no Instituto de Filosofia da Universidade de Frankfurt. Habermas vincula o conceito de reconhecimento à sua ética do discurso, onde a participação livre na esfera pública é a base para que as pessoas tenham preenchidas as suas expectativas de reconhecimento (ROSENFELD; SAAVEDRA, 2013). Para este entendimento, e apesar de ter sido um dos poucos autores a se dedicar aos estudos

da natureza normativa da moral, Habermas direcionou este olhar considerando que os códigos morais são fundamentados nos acordos estabelecidos no Mundo da Vida, na figura das leis, em relações intersubjetiva em detrimento das identidades individuais (MATTOS, 2004). A não consideração da subjetividade nos contextos normativos apontados por Habermas é o principal fator de crítica de Honneth à teoria habermasiana (HONNETH, 2009).

Como autora que confronta a ideia de reconhecimento com a de redistribuição desde os anos 90, Nancy Fraser, americana nascida em 1947, é também uma importante referência para a teoria do reconhecimento, seja objetivamente pelas suas ideias ou pelo que resulta de suas discussões com Honneth, a quem faz fortes críticas no que se refere ao paradigma identitário (MENDONÇA, 2009). Fraser defende o reconhecimento numa linha weberiana que reforça a importância da redistribuição de recursos materiais com a justificativa de que, em diversos casos, desigualdades sociais e culturais não estão fundamentadas nos padrões simbólicos de não-reconhecimento, mas sim em questões essencialmente de justiça (MATTOS, 2004).

Charles Taylor, nasceu em Montreal em 1931, é um dos principais expoentes do que se refere a teoria do reconhecimento e ficou conhecido por seus estudos nas áreas de filosofia social, política e multicosmopolitanismo. Taylor em 1994 com a publicação do livro “The politics of recognition” revisita a obra de Hegel para propor uma renovada teoria da justiça. Em 1997 publica o livro “*As fontes do self*” essencialmente voltado para os processos de construção do *self*, defendendo que os indivíduos dependem do reconhecimento intersubjetivo para se auto realizarem. Ainda neste livro o autor faz uma revisão filosófica e demonstra como o mundo ocidental construiu uma “noção multifacetada de *self*” (MENDONÇA, 2009).

Considerado como um dos precursores da ideia de luta por reconhecimento, Taylor entende que o reconhecimento deve ter caráter intersubjetivo e é construído

sobre o reconhecimento mútuo. O autor defende que a falta desse reconhecimento leva ao aprisionamento e à redução das identidades, tornando as pessoas inautênticas. Para Taylor, os indivíduos lutam para ter as características que conferem sua autenticidade reconhecidas e o fazem em esferas íntimas e públicas de interação social. Além disso, esse reconhecimento envolve políticas universais e políticas da diferença. Seria através dessas políticas de reconhecimento que seria possível assegurar que indivíduos e povos tenham condições de permanecerem fiéis às suas próprias culturas (MENDONÇA, 2009).

Axel Honneth, autor de referência para os propósitos desta tese no que se refere a “reconhecimento”, nasceu em 1949 em Essen, Alemanha. Honneth é filósofo e sociólogo da terceira geração da Teoria Crítica da Escola de Frankfurt, onde é seu atual diretor. Dentre suas obras, três se destacam no que se refere a reconhecimento, - "Luta por reconhecimento: A gramática moral dos conflitos sociais" (1996), *Recognition or Redistribution? A political-philosophical Exchange* (2003) e *Reificación: Un estudio en la teoría del reconocimiento* (2007).

A formulação da teoria do reconhecimento de Honneth tem conceitos principalmente derivados dos trabalhos de filosofia social do jovem Hegel, e complementados pela psicologia social de Mead, pela ética comunicativa de Habermas e pela teoria da "relação de objeto" de Winnicott. O autor vê o reconhecimento como um meio para a emancipação e as expectativas normativas morais como caminho para a auto percepção dos indivíduos (HONNETH, 2009).

Seguindo a tradição hegeliana, Honneth defende que o reconhecimento intersubjetivo é condição para o desenvolvimento de uma identidade positiva necessária para a participação na esfera pública (MATTOS, 2004). Esta participação estimula a crítica social, motivando as ações coletivas e as transformações sociais. Para o autor, seria através da indignação proveniente da negação do reconhecimento

que teriam início as lutas sociais, e é através destas lutas que a sociedade passa por evoluções morais (HONNETH, 2008).

Honneth (2007) vê o reconhecimento como um meio de conceder identidade ao indivíduo, atribuindo à identidade o sentido de liberdade individual e autonomia. Neste processo, a intersubjetividade assume um papel central, pois esta identificação é construída através da interação social. Para Honneth (2007) a luta por reconhecimento demanda o reconhecimento do outro e de si em iguais condições.

Segundo Honneth (2009), há três esferas de reconhecimento: a esfera individual, do amor, nas relações pessoais com vínculo afetivo; a esfera jurídica-moral, nas relações de direito e auto respeito; e a esfera mais ampla que engloba as relações de solidariedade, a da estima social (onde atuam os movimentos sociais). Contrapondo estas três esferas de reconhecimento, Honneth destaca três maneiras de desrespeito, de não-reconhecimento – maus tratos e violação, privação de direitos e exclusão e “honra”/ dignidade. Com este paralelo o autor chama a atenção para as situações de reconhecimento e sua negação, que levariam a uma indignação moral crescente, bem como a avaliação do quanto podem influenciar na constituição da identidade individual e coletiva.

### **b) As Contribuições Da Teoria Do Reconhecimento**

O reconhecimento de si, do outro e do ecossistema que os circunda, como valores de uma vida em sociedade, bem como o impacto destas relações, são determinantes para o equilíbrio e sustentabilidade da vida no que se refere a uso dos recursos disponíveis na natureza e relações humanas em sociedade. Com esta premissa é que a teoria do reconhecimento é trazida a esta tese.

Apesar da dedicação de tantos autores sobre a noção de reconhecimento, Honneth aporta maiores contribuições a este trabalho por defender que “na relação do

homem consigo mesmo e com o mundo há uma postura de apoio, de reconhecimento, que precede tanto genética quanto categorialmente a todas as outras atitudes” (HONNETH, 2007, p. 51). Esta relação de reconhecimento de si e do outro, de condição no mundo e suas atitudes neste mundo, são os fatores considerados chave na eleição do reconhecimento como parte ativa no processo de engajamento em sustentabilidade.

Estes graus, segundo Honneth, se referem a três esferas, mencionadas anteriormente - a esfera individual, do amor; a esfera jurídica-moral, nas relações de direito e auto respeito; e a esfera mais ampla que engloba as relações de solidariedade, a da estima social, - distintas e interligadas que aportam aspectos importantes na avaliação do que leva ou não um ser a se engajar em algo.

As contribuições objetivas que estas esferas do reconhecimento, e seus equivalentes negativos (Quadro 4.1), trazem para o contexto do engajamento em sustentabilidade, são:

- A autoconfiança, na perspectiva individual, por estar relacionada ao campo afetivo e é desenvolvida desde as primeiras relações afetivas de amor e amizade, que na prática como resultante do reconhecimento intersubjetivo, possibilita a reflexão do sujeito sobre o seu papel como agente em sociedade. No seu estado negativo, causado por maus tratos ou mesmo violação de expectativas, pode causar a não compreensão das capacidades individuais a serem aplicadas aos propósitos coletivos, e nisto, os potenciais compromissos que estariam implícitos;
- A esfera do auto respeito, referenciada por relações jurídicas através de direitos reconhecidos no âmbito da sociedade, partindo do pressuposto que sejam leis acordadas, legitimadas e amplamente reconhecidas pelos sujeitos, que se vale da imputabilidade moral para preservar a integralidade social e

evitar a privação de direitos e exclusão. Algumas das contribuições possíveis para o engajamento em sustentabilidade, trazida por esta esfera do reconhecimento, estão relacionadas à manutenção de direitos e inclusão. De forma prática isto pode se dar na medida em que os propósitos coletivos são comunicados aos sujeitos, respeitando suas individualidades; apresentando de forma prática as potenciais consequências de se estar engajado; e dispor de formas de proteção que resguardem a manifestação livre de pensamento e atuação.

- Na autoestima, que se sustenta pela constituição de valores, tanto a individualização como a igualização são componentes que devem ser observados e considerados no processo de desenvolvimento do pertencimento, honra e dignidade. O estado negativo desta esfera pode levar a degradação das identidades podendo comprometer as condições dos indivíduos permanecerem fieis aos seus próprios costumes e culturas. Neste contexto a promoção de aspectos de conjunto a partir do indivíduo, a valorização das múltiplas capacidades e experiências e a cooperação entre os sujeitos de forma solidária, conduzem ao engajamento em sustentabilidade por serem práticas que partem do princípio de reconhecimento intersubjetivo.

Quadro 4.1 – Estrutura das relações sociais de reconhecimento

Modos de reconhecimento	Dedicação emotiva	Respeito cognitivo	Estima social
Dimensões da personalidade	Natureza carêncial e afetiva	Imputabilidade moral	Capacidades e propriedades
Formas de reconhecimento	Relações primárias (amor, amizade)	Relações Jurídicas (direitos)	Comunidade de valores (solidariedade)
Potencial evolutivo		Generalização, materialização	Individualização, igualização
Autorrelação prática	Autoconfiança	Autorrespeito	Autoestima
Formas de desrespeito	Maus-tratos e violação	Privação de direitos e exclusão	Degradação e ofensa
Componentes ameaçados da personalidade	Integridade física	Integridade social	“honra”, dignidade

Fonte: Honneth, A., 2009, Luta Por Reconhecimento, p.211

Todos os contributos, para esta tese, atribuídos ao reconhecimento têm como pano de fundo a interdependência dos sujeitos para a auto realização, conforme afirma Honneth (2007), “... o escopo por auto realização depende de pré-condições não disponíveis aos próprios sujeitos, já que elas podem ser adquiridas somente com a cooperação do outro” (HONNETH, 2007, p.88).

## **5 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE AÇÕES DE ENGAJAMENTO EM SUSTENTABILIDADE - SAAES**

Neste capítulo é desenvolvido o SAAES com seus instrumentos, orientações para uso e apresentado o resultado de uma aplicação prática do Sistema. Considerando que os critérios de avaliação representam a estrutura central do Sistema, eles são desenvolvidos em um processo anterior à elaboração propriamente dita dos instrumentos do SAAES.

### **5.1 Elaboração dos Critérios**

Considerando que o referencial teórico para esta elaboração são duas teorias interpretadas como complementares para o alcance do objeto desta tese, neste processo de transposição da teoria para instrumentos práticos foram elaborados dois conjuntos de critérios, relativos respectivamente a cada uma das teorias adotadas, para que quando colocados em relação fosse extraído o melhor aproveitamento de suas potencialidades. Neste contexto prático, os dois conjuntos de critérios ainda devem ser capazes de atender a dois papéis: o de consubstanciar a avaliação da ação em questão, através do seu nível de presença; e o de servir de *check list* para eventuais melhorias ou mesmo incrementos nas ações avaliadas como parte do conteúdo do compêndio de interpretação.

Para alcançar toda a potencialidade necessária destes critérios, eles foram formulados e definidos a partir de um criterioso processo realizado em três atividades, sendo elas:

#### **Atividade A: Elaboração dos Critérios – Conjunto preliminar**

Os dois conjuntos de critérios de avaliação de ações de engajamento em sustentabilidade, foram desenvolvidos a partir do conteúdo teórico da noção de cuidado e da teoria do reconhecimento, respeitando as características apropriadas ao

engajamento em sustentabilidade (Figura 4.1). O princípio geral adotado para este processo de elaboração foi de que os critérios pudessem ser aplicados a qualquer tipo de ação de engajamento em sustentabilidade, em organizações de qualquer porte ou natureza.

Através da análise de conteúdo (BARDIN, 2006) realizada nas literaturas de referência, em três fases a saber:

1. Pré-análise: onde foram organizados os conteúdos que viria a ser analisado, com o objetivo de criar um processo operacional. Nesta fase foram realizadas as atividades de leitura transversal de todos os conteúdos eletrônicos (artigos) e impressos (livros) que foram levantados em relação aos temas de referência Cuidado e Teoria do Reconhecimento, definidos como grupos de registro; definidos os conteúdos eletrônicos (artigos) e impressos (livros) que seriam analisados em profundidade; formulada a hipótese de que conteúdos que caracterizassem as teorias escolhidas, seriam evidências para a formulação dos critérios a elas relacionados.
2. Exploração do Material: nesta fase foi realizada a leitura em profundidade de cada uma das referências definidas e extraídos trechos de textos que foram identificados como representativos das características de cada um dos grupos de registro.
3. Tratamento dos resultados: como conclusão do processo de análise de conteúdo das teorias de referência para a criação dos critérios do SAAES, foram feitas interpretações e inferências dos trechos dos textos, ordenados nos seus grupos de registro, que formaram o conjunto preliminar de critérios.

Inicialmente foram elaborados 21 critérios relacionados à noção de cuidado e 22 relacionados à teoria de reconhecimento (APÊNDICE A), que sequencialmente passaram por um processo de depuração e validação até chegar na lista que seria utilizada para a formulação do sistema.

### **Atividade B: Depuração dos Critérios com especialistas internos**

A segunda atividade desta etapa de elaboração foi o processo de depuração dos critérios preliminarmente elaborados. Foi realizada com a participação de pesquisadores do Laboratório SAGE/COPPE-UFRJ<sup>18</sup>.

Esta atividade foi realizada no contexto de um Seminário interno no laboratório, (Seminário sobre Engajamento em Sustentabilidade) com a participação de doze pesquisadores, sendo sete mestrandos e cinco doutorandos com temas de pesquisa relacionados a sustentabilidade organizacional. O conteúdo debatido no Seminário foi o resultado da Pesquisa *Employee Engagement Survey: An Analysis of the Extent and Nature of Employee Sustainability Programs*, do instituto americano de pesquisa Brighter Planet (2010), que teve como propósito estabelecer uma base teórica de referência aos participantes, para que os provocassem a debater criticamente sobre aspectos importantes a serem considerados para a avaliação de ações de engajamento em sustentabilidade. Na sequência os participantes foram convidados a manifestar suas opiniões sobre os 43 critérios elaborados, apresentados em dois grupos, em um formulário criado para esta atividade (APÊNDICE B).

Os pesquisadores consultados avaliaram a relevância dos critérios preliminares e na sequência teceram considerações sobre casos de duplicidade e clareza da redação. Ao que se referia à importância, pontuaram com opiniões que ficaram entre

---

<sup>18</sup> Laboratório de Sistemas Avançados de Gestão da Produção - SAGE, é uma unidade de pesquisa vinculado ao Programa de Engenharia de Produção (PEP) da Coppe/UFRJ.

“Essencial” e “Importante”. As considerações sobre clareza do texto e redundância deram importantes contribuições que ajudaram a depurar a lista apresentada. O resultado desta atividade foi uma nova lista com 30 critérios (APÊNDICE C), que seguiram para a validação dos especialistas externos.

### **Atividade C: Validação dos Critérios com especialistas externos**

A validação externa foi elaborada para ser uma avaliação da importância de cada um dos critérios elaborados e depurados na primeira fase. Contou com a participação de 50 especialistas externos, representantes da academia e de empresas que possuem práticas de engajamento em sustentabilidade.

Para a consulta externa foi utilizado o método Delphi, pelo entendimento de que desta forma seria possível retratar e apresentar de forma organizada um julgamento coletivo, que representasse a opinião de um grupo de referência, e assim tornar o resultado mais representativo do que a opinião de um só indivíduo (WRIGHT; GIOVINAZZO, 2000). Para isto foi elaborado um questionário eletrônico (Google Formulários) com 30 questões (APÊNDICE D), todas do mesmo formato, onde cada questão se referia a um critério a ser validado. Cada critério foi submetido a avaliação de sua relevância, no contexto de uma ação de engajamento em sustentabilidade, com base em uma escala não comparativa de diferencial semântico<sup>19</sup> de sete pontos, onde 0 representava “Não é Importante” e 7 “Essencial”.

---

<sup>19</sup> A escala de diferencial semântico é apresentada em forma de uma escala bi polarizada onde apenas os pontos extremos são descritos. Com um par de adjetivos ou frases antagônicas em cada polo, intermediados por pontos, que podem ou não ter descrição, onde “os entrevistados escolhem sua resposta sabendo que, quanto mais próximo de um dos extremos, mais o objeto que está sendo avaliado se encontra próximo àquele extremo” (MATSUKUMA; HERNANDEZ, 2006, p. 51).

## Validação de Critérios para Engajamento em Sustentabilidade

\*Obrigatório

Em uma ação de Engajamento em Sustentabilidade, voltada para o público interno de uma organização, qual o nível de importância que você confere a:

Promover a elevação do nível de consciência e compreensão sobre o tema da ação. \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Não é importante	<input type="radio"/>	Essencial							

Figura 5.1 - fragmento do questionário respondido pelos especialistas.

As 15 primeiras questões apresentadas aos especialistas se referiam ao conteúdo teórico de Cuidado e da 16ª à 30ª questão eram referentes ao conteúdo de Reconhecimento. Como a consulta se limitava a avaliar a relevância de cada item para uma ação de engajamento em sustentabilidade, não foram expostos aos especialistas o conceitual teórico dos critérios. Para evitar julgamentos de forma e comparativos de conteúdo, que não eram foco da consulta, os critérios foram apresentados sequencialmente em blocos de quatro questões.

Os 50 especialistas convidados a participar desta validação receberam por correio eletrônico, um endereço também eletrônico para o acesso ao questionário, onde, além das questões, encontraram instruções para o preenchimento. Obteve-se a resposta de 30 especialistas sendo 14 acadêmicos, 07 profissionais atuantes em áreas responsáveis pela incorporação da sustentabilidade em suas organizações e 09 profissionais que atuam como consultores em organizações para assuntos de sustentabilidade.

Como resultado da consulta foram definidos 20 critérios (APÊNDICE E) como essenciais para a avaliação de uma ação de engajamento em sustentabilidade. Este

quantitativo de dez critérios para cada eixo conceitual foi avaliado pela autora como um número de aplicabilidade prática razoável a ser transposto no SAAES. A definição sobre quais critérios seriam eliminados foi tomada a partir das opiniões dos especialistas retratadas nos questionários de pesquisa. A compilação da consulta se deu pela soma de opiniões relativas a cada critério. Os cinco critérios de cada eixo que tiveram o menor número de especialistas os indicando como essenciais foram excluídos. Sendo assim, os critérios ligados às questões 02, 05, 09, 10 e 13 relacionados ao Cuidado e 17, 18, 20, 23 e 24 relacionados ao Reconhecimento, foram excluídos conforme podem ser observados nos gráficos abaixo.

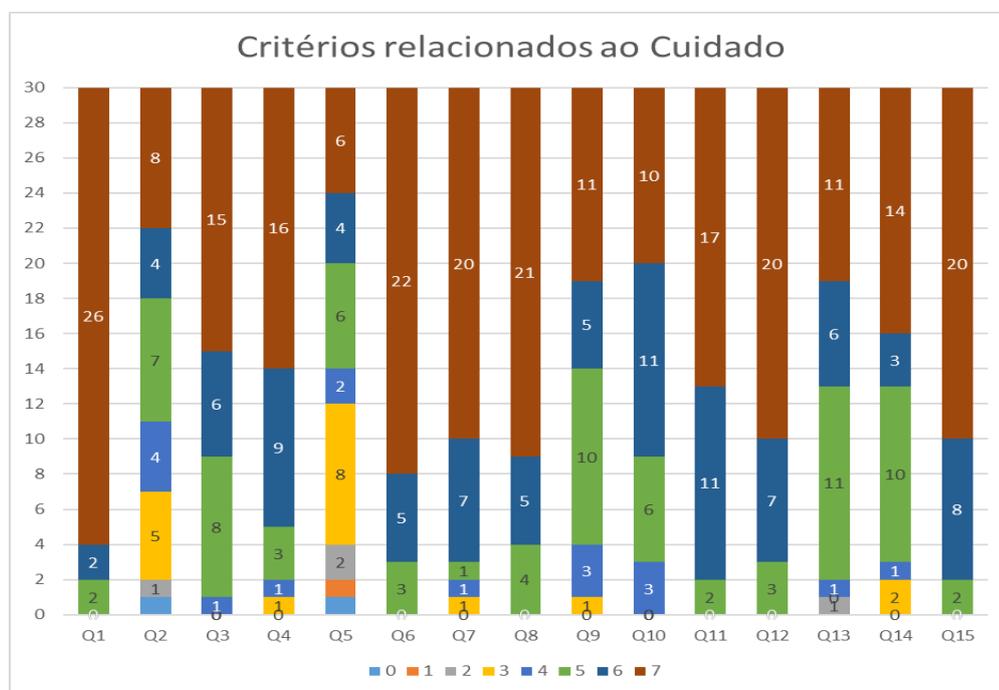


Figura 5.2 – Gráfico com os resultados da tabulação da consulta a especialistas externos relacionados ao eixo do cuidado

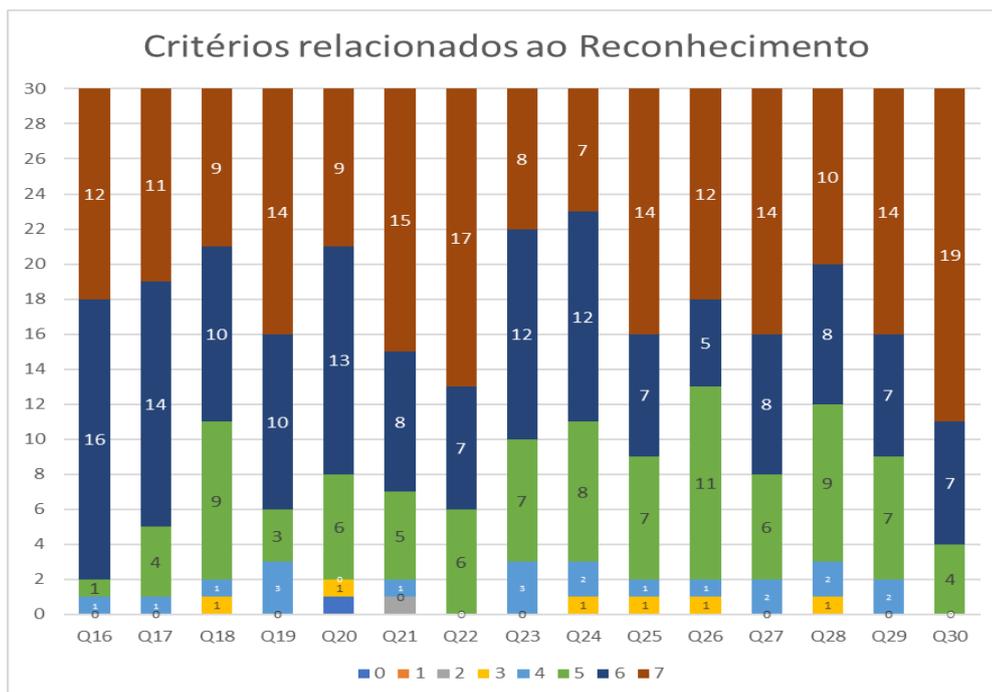


Figura 5.3 - Gráfico com os resultados da tabula o da consulta a especialistas externos relacionados ao eixo do reconhecimento

## 5.2 Constru o do SAAES

A constru o do Sistema acontece através do desenvolvimento dos instrumentos e as funcionalidades do SAAES. A lógica adotada para esta constru o foi a da arquitetura de sistemas inspirada em métodos de arquitetura de sistemas de informa o (CLEMENTS, 1996; JAAKKOLA; THALHEIM, 2011; LEE, 1999; MEDVIDOVIC; TAYLOR, 2000).

Segundo Jaakkola e Thalheim (2011) a arquitetura de um sistema   um modelo conceitual que define a estrutura, comportamento e os demais pontos de vista necessários a um sistema. Nela a descri o do ordenamento de elementos, subsistemas, componentes e suas partes (LEE, 1999), que irão trabalhar juntos para implementa-lo, deve representa-lo de forma organizada, de modo a apoiar o raciocínio

sobre as suas estruturas e comportamentos (CLEMENTS, 1996; MEDVIDOVIC; TAYLOR, 2000).

Considerando estes pressupostos como inspiração, a arquitetura do SAAES acontece através da elaboração de seus instrumentos (subsistemas com componentes e suas partes) - Planilha de Avaliação, Matriz de Diagnóstico e Compêndio de Interpretação -, que devem ser utilizados sequencialmente, pois são diretamente complementares.

### **5.2.1 Planilha de Avaliação**

A Planilha de Avaliação tem como objetivo relacionar cada ação de engajamento em sustentabilidade aos critérios instituídos para o Sistema, com a atribuição de uma pontuação a cada um deles, conforme o seu status de presença em cada ação, para que seja formado um resultado numérico a ser transposto na Matriz de Interpretação. Para tanto a planilha foi estruturada contando com os seguintes componentes:

#### **I. Quadro de Identificação da Ação**

A identificação da ação é composta por um quadro onde são elencadas as informações que caracterizam a ação e permitem a avaliação de forma objetiva. As informações que compõem o quadro de caracterização são:

- Nome da Ação
- Resumo descritivo da Ação com:
  - Objetivo da Ação:
  - Período de realização: de xx/xx/xxxx a xx/xx/xxxx (ou permanente, se for o caso)
  - Público alvo:
  - Meios de comunicação utilizados:

- Principal mensagem/ conhecimento a ser compartilhada na ação:
- Resultados esperados:

Ao correlacionar as informações ordenadamente listadas neste quadro, o usuário do Sistema terá condições de avaliar a ação em relação aos critérios que são apresentados na sequência.

## **II. Grade de avaliação numérica**

A grade de avaliação numérica conceitual, é representada por uma escala não comparativa de diferencial semântico<sup>20</sup> de seis pontos, onde os números representam o peso valorativo atribuído à presença do quesito. São eles:

- a. 0 - Em nenhum momento
- b. 1 – De forma simbólica
- c. 2 – Em sua menor parte
- d. 3 – Em partes
- e. 4 – Em sua maior parte
- f. 5 – Totalmente

A escala de pontuação foi instituída de maneira a dar maior peso quão mais presente o critério se dê na ação avaliada.

## **III. Quadro de Critérios**

---

<sup>20</sup> A escala de diferencial semântico é apresentada em forma de uma escala bi polarizada onde apenas os pontos extremos são descritos. Com um par de adjetivos ou frases antagônicas em cada polo, intermediados por pontos, que podem ou não ter descrição, onde “os entrevistados escolhem sua resposta sabendo que, quanto mais próximo de um dos extremos, mais o objeto que está sendo avaliado se encontra próximo àquele extremo” (MATSUKUMA; HERNANDEZ, 2006, p. 51).

Lista com 20 critérios que são avaliados em relação à presença na ação de engajamento em questão. Os critérios são subdivididos em dois grupos, cada um com 10 itens relacionados respectivamente ao conceitual teórico de Cuidado e de Reconhecimento.

#### **IV. Campos para visualização dos resultados numéricos da avaliação**

São dois campos para apresentação dos resultados da avaliação de cada um dos conjuntos, dispostos na lateral direita da planilha, um para cada conjunto de indicadores. Os resultados são formados por uma média numérica simples, onde cada conjunto de critérios obtém sua média a partir da razão entre a soma das pontuações recebidas e o número total de critérios avaliados. Os resultados das duas médias se torna um par de coordenadas cartesianas a ser transposto para a Matriz de Interpretação.

Com a conjugação destes componentes aqui descritos foi formada a Planilha de Avaliação conforme ilustrado na Figura 5.4:

**AVALIAÇÃO DE AÇÕES DE  
ENGAJAMENTO EM SUSTENTABILIDADE**

**PLANILHA DE AVALIAÇÃO**

Nome da Ação							
Resumo descritivo da Ação							
Na ação em questão os itens abaixo fazem parte da sua estrutura em que medida?	5	4	3	2	1	0	Média
	Totalmente	Em sua maior parte	Em partes	Em sua menor parte	De forma simbólica	Em nenhum momento	
<b>Quanto ao Reconhecimento a Ação:</b>							
Incentiva a reflexão sobre o potencial papel dos participantes em relação ao tema da ação.							0,00
Valoriza as capacidades individuais a serem aplicadas no propósito coletivo.							
Apresenta de forma clara e objetiva o compromisso individual a ser assumido com o tema da ação.							
Comunica a ação por meios que considerem a diversidade dos participantes.							
Apresenta de forma clara os impactos do engajamento no tema proposto na ação, para quem aderir a ele.							
Dispoem de formas de proteção / apoio aos participantes.							
Apresenta de forma clara os impactos da adoção da prática proposta pela ação, para as pessoas próximas dos participantes.							
Promove o reconhecimento de aspectos de conjunto no contexto do tema da ação.							
Promove a troca de experiências pessoais sobre o tema da ação.							
Estimula a cooperação interdisciplinar entre os participantes.							
<b>Quanto ao Cuidado a Ação:</b>							
Promove a elevação do nível de consciência e compreensão sobre o tema da ação.							0,00
Valoriza o poder de decisão dos participantes.							
Traz o tema da ação também no nível individual.							
Promove conhecimento sobre o tema da ação.							
Associa o objetivo da ação com o dia-a-dia dos participantes.							
Incentiva a reflexão dos participantes sobre o seu papel atual em relação ao tema da ação.							
Promove o entendimento sobre os impactos da ação proposta ao longo do tempo.							
Expoem de forma clara os propósitos e os limites da ação.							
Expressa o valor individual de cada participante.							
Valoriza a interdisciplinaridade.							

Figura 5.4 - Ilustração da Planilha de Avaliação



A elaboração dos quatro estágios da Matriz foi inspirada estruturalmente nas “Abordagens para o Engajamento” da AccountAbility (2005) e nos “Cinco Passos para a Abordagem do Engajamento de Stakeholders” da BSR<sup>21</sup> (BSR, 2012); e teoricamente na questão da “consciência” a partir da psicologia sócio histórica proposta por Aguiar (2000; 2007), para orientar o racional de complementariedade e evolução reflexiva pelo pensar, sentir e agir.

A questão da ‘consciência’ a partir da psicologia sócio histórica, foi instituída como pano de fundo na Matriz para orientar o racional de complementariedade e evolução reflexiva pelo pensar, sentir e agir do ser humano (AGUIAR, 2000, 2007), pelo fato de que um processo de engajamento age sobre o campo comportamental em termos físicos, cognitivos e emocionais (KAHN, 1990). As contribuições aportadas com este referencial sustentam a compreensão lógica da Matriz pela concordância com Aguiar (2007), de que as formas de pensar, sentir e agir expressam experiências, conhecimentos recentes e de uma história social e pessoal, mediadas por ideologias, classe social, instituições etc., que forjam a consciência. Em sendo assim, a consciência deve ser vista como integrada e multideterminada, marcada por uma processualidade constante, na qual é possível a reconstrução interna do mundo objetivo (AGUIAR, 2007 p.108). Esta base teórica estabelece a sustentação para a interpretação do processo de formação da consciência para o engajar-se.

O método proposto pela AccountAbility contempla questões técnicas sobre as atividades a serem realizadas em um processo de engajamento de stakeholders, sugerindo a análise de riscos e oportunidades associados a temas materiais, em relação às necessidades e aspirações da empresa e seus stakeholders. A AccountAbility propõe que Comunicação, Consulta, Dialogo e Parcerias sejam ações inerentes aos processos de engajamento de stakeholders. Já a BSR (2012) sugere um

---

<sup>21</sup> Tradução livre de: BSR’s Five-Step Approach to Stakeholder Engagement.

passo a passo a ser seguido em um processo de engajamento, estruturado em três ações táticas – Informação, Comunicação e Engajamento que se subdividem em “Cinco Passos para a Abordagem do Engajamento de Stakeholders” (BSR, 2012).

As abordagens da AccountAbility (2005) e da BSR (2012), são proposições técnicas de planejamento de engajamento de stakeholders similares nos seus objetivos, mas diferentes na forma, inseridos em um contexto de gestão de stakeholders. Ambos, apesar de tratarem de stakeholders de uma forma geral e não especificamente de empregados, inspiraram a criação dos estágios da Matriz do SAAES pelo fato de que: nas duas abordagens o percurso que leva ao engajamento se inicia com informar ou ainda comunicar as partes interessadas sobre as questões alvo da ação de engajamento; relacionam o envolvimento das partes interessadas pelo que lhes é material, ou seja, lhe faz sentido; e estabelecem um foco objetivo para o engajamento.

Os estágios da Matriz do SAAES são conceitualmente diferentes das abordagens da AccountAbility (2005) e da BSR (BSR, 2012) fundamentalmente por estarem relacionados ao engajamento de pessoas nas suas individualidades e não enquanto instituições ou grupos representativos.

Os quatro estágios formulados para estruturar a Matriz estão distribuídos em quadrantes de um plano cartesiano, onde no eixo das abscissas, a coordenada “X”, é o resultado da avaliação segundo os critérios de Reconhecimento (R) e no eixo das ordenadas, a coordenada “Y”, é o resultado da avaliação dos critérios de Cuidado (C). Com o par das coordenadas chega-se ao ponto resultante da avaliação, logo, ao estágio representativo da avaliação da ação em questão.

Para a ilustração da Matriz os quadrantes foram estruturados com o racional da escala numérica de avaliação que vai de 0 a 5, sendo assim, o quadrante é formado

por cinco unidades de medida no eixo das abscissas e cinco unidades de medida no eixo das ordenadas. Considerando estas dimensões o limiar de cada estágio representado nos quadrantes se dá pelas seguintes regras:

- a) O estágio da Informação é representado na Matriz com a função  $R \leq 2,5 \geq C$ . As ações que forem posicionadas neste estágio obtiveram uma média no conjunto de critérios relacionados a Reconhecimento menor ou igual a 2,5 e ao Cuidado menor ou igual a 2,5.

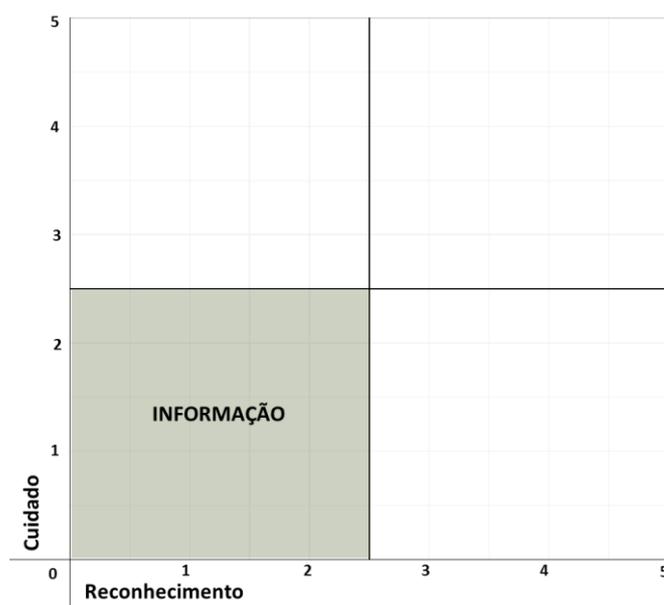


Figura 5.6 – Ilustração do quadrante relativo a Informação

- b) O estágio da Sensibilização com ênfase no Cuidado é representado na Matriz com a função  $R \leq 2,5 < C$ . As ações que forem posicionadas neste estágio obtiveram uma média no conjunto de critérios relacionados a Reconhecimento menor ou igual a 2,5 e ao Cuidado maior do que 2,5.

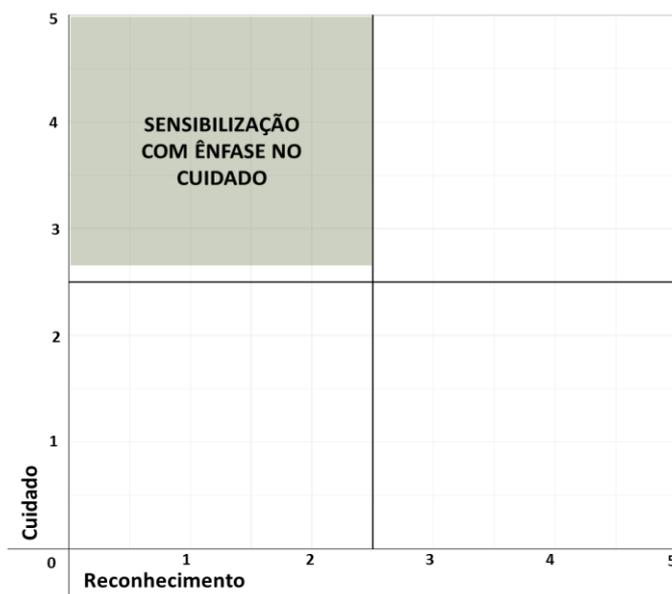


Figura 5.7 - Ilustração do quadrante relativo a Sensibilização com ênfase no cuidado

- c) O estágio da Sensibilização com ênfase no Reconhecimento é representado na Matriz com a função  $R > 2,5 \geq C$ . As ações que forem posicionadas neste estágio obtiveram uma média no conjunto de critérios relacionados a Reconhecimento maior do que 2,5 e ao Cuidado menor ou igual a 2,5.

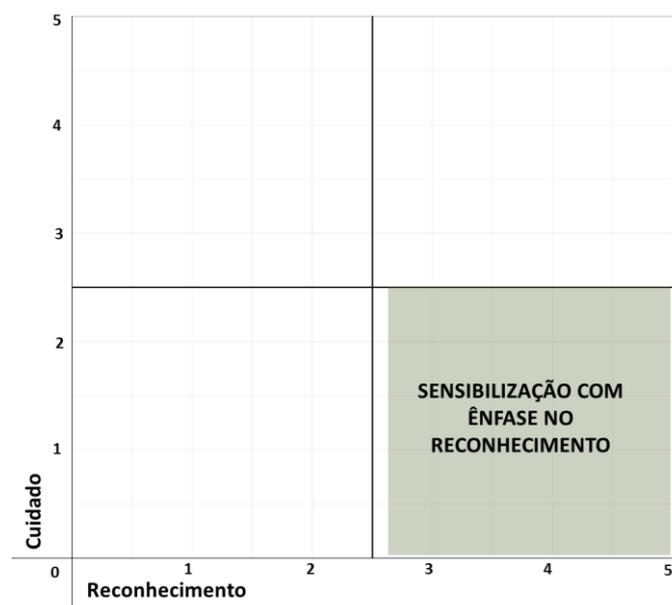


Figura 5.8 - Ilustração do quadrante relativo a sensibilização com ênfase no reconhecimento.

- d) O estágio do Engajamento é representado na Matriz com a função  $R > 2,5 < C$ . As ações que forem posicionadas neste estágio obtiveram uma média no conjunto de critérios relacionados a Reconhecimento maior do que 2,5 e ao Cuidado maior do que 2,5.

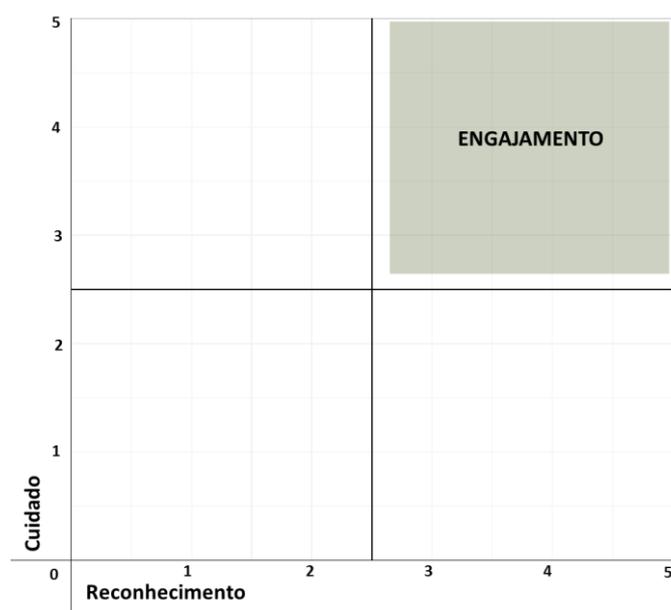


Figura 5.9 - Ilustração do quadrante relativo a Sensibilização com ênfase no cuidado

O quadro completo da Matriz é representado pela Figura 5.6 apresentada abaixo:



Figura 5.10 - Ilustração dos quatro quadrantes da Matriz

O racional da matriz apesar de ser um processo crescente e ser apresentado em estágios, como pode ser observado na figura 5.6, não condiciona que as ações que estejam sendo avaliadas devam passar por todos os estágios até chegar ao seu grau máximo, que é o engajamento. Os aspectos que levam ao engajamento em sustentabilidade estão implícitos nos critérios de avaliação e estes à medida que estejam mais ou menos presentes na ação avaliada, revelarão a capacidade dela de informar, sensibilizar ou engajar em sustentabilidade. A avaliação poderá revelar, por exemplo, que determinada ação ao ser iniciada já começa com todos os atributos para uma alta capacidade de engajamento e com isto carrega em si os estágios de informação e sensibilização.

Os gestores que vierem a ser usuários do SAAES, à medida que explorem os critérios do sistema e os relacionem às ações de engajamento por eles empreendidas, podem desenhar estratégias de engajamento em sustentabilidade já vislumbrando que estágio estarão alcançando na matriz.

### **5.2.3 Compêndio de Interpretação**

O Compêndio de Interpretação traduz o resultado da avaliação realizada através da Planilha e ilustrado na Matriz, de maneira que possa ser transformado em informações que contribuam para tomadas de decisão em processos de engajamento em sustentabilidade dentro de organizações. Neste conteúdo são apresentadas as interpretações para cada um dos quadrantes da Matriz, para que ao visualizar uma ação ou um conjunto delas em um determinado quadrante, seja possível um melhor entendimento de seu significado. Para atender a este propósito a caracterização de cada quadrante é:

### **1º Quadrante: INFORMAÇÃO**

**Significação:** São ações direcionadas a apresentar informações estruturadas sobre sustentabilidade aos indivíduos, através basicamente de iniciativas de comunicação. Levam ao campo da subjetividade a proposição de pensar e refletir sobre a relação do indivíduo com o contexto geral de sociedade e os recursos necessários à vida humana. São ações que na maior parte das vezes estabelecem os parâmetros iniciais de entendimento sobre sustentabilidade na organização e apresentam os canais de comunicação e relacionamento disponíveis para tais assuntos.

**O que esperar das ações deste quadrante:** basicamente a apresentação da sustentabilidade tanto de forma conceitual, com exemplos práticos ou não, como a amplitude que o tema ocupa na estratégia da empresa. Ações neste quadrante também se prestam a propagar o quanto o comportamento sustentável é a “coisa certa a ser feita”, sem necessariamente dizer ‘como’.

### **2º Quadrante: SENSIBILIZAÇÃO COM ÊNFASE NO CUIDADO**

**Significação:** Ações direcionadas a encorajar ou mobilizar as pessoas sobre a importância da sustentabilidade, no contexto do desenvolvimento sustentável, e que provocam a reflexão e a sensibilização sobre atitudes transformadoras a partir da presença e atenção ‘na’ e ‘da’ individualidade de si e do outro, bem como nos impactos implicados nas ações e na inação.

**O que esperar das ações deste quadrante:** das ações ilustradas neste quadrante pode-se esperar sensibilização de indivíduos para o cuidado com o assunto tema do engajamento; despertar atenção do público alvo sobre as condições, contextos e implicações do aspecto de sustentabilidade abordado; fazer ver a diferença que a ação ou ainda a inação pode causar ao aspecto de sustentabilidade

abordado; ganho de autonomia de reflexão crítica sobre o aspecto de sustentabilidade abordado.

### **3º Quadrante: SENSIBILIZAÇÃO COM ÊNFASE NO RECONHECIMENTO**

**Significação:** Ações direcionadas a encorajar ou mobilizar os indivíduos sobre a importância da sustentabilidade, no contexto do desenvolvimento sustentável, e que provocam a identificação dos papéis no contexto das interações sociais. Provocam os indivíduos no que tange o reconhecimento de si e de outros atores e suas subjetividades enquanto valores e motivações, ante à proposição de engajamento em sustentabilidade. Isso permite vislumbrar um importante ponto da participação dos indivíduos, ou seja, que tanto o real engajamento quanto uma sociedade sustentável só acontecem em um estado de liberdade de expressão e crenças.

**O que esperar das ações deste quadrante:** a sensibilização de indivíduos ao que tange ao reconhecimento do papel de agente, mesmo que a escolha seja por não agir; o despertar para o 'ser' que assume ou não compromissos; o despertar para o reconhecimento dos múltiplos papéis que um indivíduo exerce em sociedade, voluntária ou involuntariamente; a percepção das potências das complementariedades que podem ser resultado da interação proativa de indivíduos que reconhecem e assumem seus respectivos papéis na sustentabilidade de suas vidas, trabalhos, comunidades e outros meios de convivência; ganho de autonomia para apropriação do papel a ser exercido sobre o aspecto de sustentabilidade abordado.

### **4º Quadrante: ENGAJAMENTO**

**Significação:** Ações classificadas neste quadrante possuem atributos capazes de fortalecer a consciência do papel do indivíduo na sociedade, que potencialmente levam a compromissos reais com atuação de forma entusiasmada em direção à sustentabilidade de suas vidas, trabalhos e comunidades.

**O que esperar das ações deste quadrante:** motivar os indivíduos a agirem de forma proativa e empreendedora diante de um campo de livre adesão onde o protagonismo e a individualidade são respeitadas e valorizadas; ganho de autonomia de ação sobre o aspecto de sustentabilidade abordado; comportamento sustentável como padrão de vida, seja em casa, no trabalho ou na comunidade; conscientização de que estar engajado em sustentabilidade é ter compromisso com a própria vida e de seus descendentes.

### 5.3 A usabilidade do SAAES

O SAAES foi desenvolvido para uso gerencial no processo de engajamento em sustentabilidade em organizações e é composto por três instrumentos: uma Planilha de Avaliação, uma Matriz de Diagnóstico e um Compêndio de Interpretação. O Sistema tem como objetivo indicar, para gestores organizacionais, o estágio de completude de ações empreendida com o propósito de engajar empregados em sustentabilidade. Foi elaborado de forma que pudesse ser utilizado por empresas de qualquer porte ou setor de atuação, ou mesmo isoladamente por departamentos de uma organização. Sua arquitetura e formação conceitual foram estruturados de modo que as informações resultantes da avaliação possam ser utilizadas para tomadas de decisões gerenciais internas, não sendo recomendado o uso destas informações para comunicações externas, pois seriam facilmente descontextualizadas<sup>22</sup>.

As avaliações realizadas com este Sistema também não se prestam a estabelecer ranqueamentos e nem assertividades binárias de certo ou errado. A aplicação do Sistema é indicada para verificação do status:

---

<sup>22</sup> Exemplo de situação: Uma ação avaliada, que tenha como resultado o seu posicionamento no estágio de Informação, não significa necessariamente que ela não seja uma ação de engajamento em sustentabilidade, mas tanto pode ter sido projetada para ficar neste estágio, como ainda pode estar em fase de maturação e vá receber reforços para aportar mais contribuições o engajamento pretendido. Este tipo de informação tem uma função gerencial, mas trazida a público pode levar a conclusões descontextualizadas.

- De cada ação avaliada diante de seus próprios objetivos, para verificação se estão sendo alcançados ou não, quando avaliada individualmente; e
- Da estratégia de engajamento em sustentabilidade, quando utilizado para avaliar um conjunto de ações de engajamento, onde será possível verificar se o resultado do conjunto das ações empreendidas segue efetivamente para o alcance dos objetivos esperados.

Como um Sistema para uso gerencial interno, o SAAES pode ser aplicado em qualquer tipo de ação de engajamento em sustentabilidade empreendida pela empresa, formais ou informais, desde temáticas relacionadas diretamente aos aspectos do *triple bottom line* (engajamento em causas ambientais, por exemplo) ou ainda ações de engajamento no trabalho com aspectos *triple bottom line* inseridos de forma transversal (campanha contra o desperdício de alimentos no refeitório da empresa ou ainda ações de coibição à corrupção, por exemplo). O melhor momento de uso do SAAES deve ser definido caso a caso, pois sua estrutura permite ser utilizado em qualquer tempo da ação, como:

- Validação de futuras ações, servindo para avaliar uma ação ou de um conjunto de ações de engajamento em sustentabilidade a serem realizadas, para análise crítica da estratégia antes mesmo de ser implementada;
- No presente, durante a realização das ações, para ajustes e correções na estratégia ainda em execução;
- Ações concluídas, para avaliar uma ação ou um conjunto delas em termos críticos e com isto verificar se os objetivos planejados foram alcançados. Em caso negativo o Sistema pode apoiar a identificação das falhas e correções de rumos.

Os instrumentos do SAAES devem ser idealmente operados por profissionais diretamente ligados às ações avaliadas, pois a familiaridade com a ação permitirá uma assertividade maior nas respostas dos itens da Planilha de Avaliação.

### **5.3.1 Orientações iniciais**

O SAAES avalia as ações de engajamento em sustentabilidade que tenham temáticas relacionadas diretamente aos aspectos do *triple bottom line* (engajamento em causas ambientais, por exemplo) ou ainda ações de engajamento no trabalho com aspectos *triple bottom line* inseridos de forma transversal (campanha contra o desperdício de alimentos no refeitório da empresa ou ainda ações de coibição à corrupção, por exemplo).

Através do Sistema, os gestores podem diagnosticar o quanto a ação realizada contribui para o engajamento em sustentabilidade. O SAAES não se propõe a avaliar o nível de engajamento dos empregados, bem como não se propõem a estabelecer julgamento sobre se a ação é certa ou errada, mas sim, se é mais ou menos completa para alcançar o nível de engajamento planejado. O sistema é composto por três instrumentos que devem ser utilizados sequencialmente pois são complementares, são eles: Planilha de Avaliação, Matriz de Diagnóstico e Compêndio de Interpretação.

### **5.3.2 Avaliação das ações**

O primeiro passo no uso do SAAES é a avaliação da ação ou das ações de engajamento com a Planilha de Avaliação. Cada ação avaliada deverá ter a sua própria planilha. A operacionalização da planilha é apresentada em um arquivo em Excel, para que o resultado da avaliação seja visível automaticamente ao concluir o seu preenchimento.

As instruções para o uso da planilha, são as seguintes:

- i. Faça uma leitura completa antes de iniciar o seu uso;
- ii. Preencha, de forma objetiva, a identificação da ação a ser avaliada, antes de iniciar a avaliação em relação aos critérios;
- iii. Avalie a ação de engajamento em relação a cada critério, utilizando uma escala que vai de 0 a 5, onde o fator a ser considerado é a frequência de presença, onde 0 equivale a “Em nenhum momento” e 5 para quando fizer “Totalmente” parte da ação.
  - a. Para o alcance correto da resposta, faça uma formulação mental, como por exemplo: “Em que medida a ação XYZ **promove a elevação do nível de consciência e compreensão sobre o tema da ação?** ”
  - b. Como resposta a cada critério preencha com um número 1 no espaço equivalente a escala escolhida.

**IMPORTANTE: não há resposta certa ou errada, a avaliação deve retratar efetivamente a prática da ação, pois o resultado se propõe ao auxílio nas tomadas de decisões de cunho gerencial.**

- iv. Automaticamente a média de cada um dos dois conjuntos de critérios será calculada e apresentada na coluna à direita, por exemplo, conforme pode ser observado na Figura 5.11.

## AVALIAÇÃO DE AÇÕES DE ENGAJAMENTO EM SUSTENTABILIDADE

### FICHA DE AVALIAÇÃO

Nome da Ação	POLUIÇÃO 0
Resumo descritivo da Ação	<p><b>Objetivo da Ação:</b> Desenvolver o novo Programa de Educação Ambiental</p> <p><b>Período de realização:</b> de 25/07/2016 a 17/11/2016 (ou permanente, se for o caso)</p> <p><b>Público alvo:</b> Funcionários de várias áreas da empresa (grupo multidisciplinar)</p> <p><b>Meios de comunicação utilizado:</b> Reuniões presenciais/ via videoconferência e e-mails</p> <p><b>Principal mensagem/ conhecimento a ser compartilhada na ação:</b> Que todo indivíduo causa impacto ao meio ambiente e que a consciência sobre estes impactos ajuda a previni-los.</p> <p><b>Resultado esperado:</b> Redução de resíduos</p>

Na ação em questão os itens abaixo fazem parte da sua estrutura em que medida?	5	4	3	2	1	0	Média
	Totalmente	Em sua maior parte	Em partes	Em sua menor parte	De forma simbólica	Em nenhum momento	
<b>Quanto ao Reconhecimento a Ação:</b>							
Incentiva a reflexão sobre o potencial papel dos participantes em relação ao tema da ação.	1						1,70
Valoriza as capacidades individuais a serem aplicadas no propósito coletivo.			1				
Apresenta de forma clara e objetiva o compromisso individual a ser assumido com o tema da ação.					1		
Comunica a ação por meios que considerem a diversidade dos participantes.				1			
Apresenta de forma clara os impactos do engajamento no tema proposto na ação, para quem aderir a ele.						1	
Dispõem de formas de proteção / apoio aos participantes.					1		
Apresenta de forma clara os impactos da adoção da prática proposta pela ação, para as pessoas próximas dos participantes.			1				
Promove o reconhecimento de aspectos de conjunto no contexto do tema da ação.					1		
Promove a troca de experiências pessoais sobre o tema da ação.					1		
Estimula à cooperação interdisciplinar entre os participantes.						1	
<b>Quanto ao Cuidado a Ação:</b>							
Promove a elevação do nível de consciência e compreensão sobre o tema da ação.				1			1,60
Valoriza o poder de decisão dos participantes.			1				
Traz o tema da ação também no nível individual.					1		
Promove conhecimento sobre o tema da ação.						1	
Associa o objetivo da ação com o dia-a-dia dos participantes.						1	
Incentiva a reflexão dos participantes sobre o seu papel atual em relação ao tema da ação.			1				
Promove o entendimento sobre os impactos da ação proposta ao longo do tempo.		1					
Expoem de forma clara os propósitos e os limites da ação.						1	
Expressa o valor individual de cada participante.				1			
Valoriza a interdisciplinaridade.					1		

Figura 5.11 - Exemplo de Planilha de Avaliação preenchida

### 5.3.3 Tabulação e plotagem das avaliações

Após obter o resultado da avaliação da ação de engajamento, cada ação terá um par de coordenadas cartesianas, que na sequência deverá ser posicionado na Matriz de Diagnóstico, para a identificação da característica da ação conforme a escala dos quadrantes.

- › Exemplo 01: Resultado da avaliação da ação 'Poluição 0': R = 1,7 e C = 1,6.

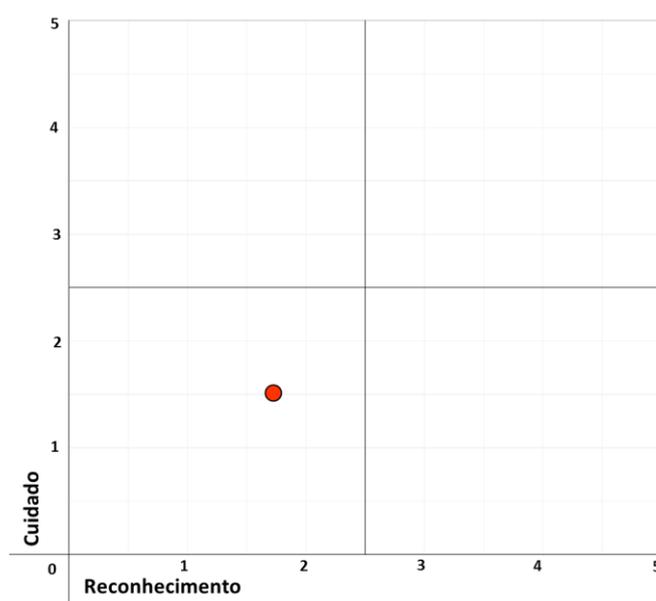


Figura 5.12 - Plotagem do resultado da avaliação de ação de engajamento na Matriz de Diagnóstico

- › Exemplo 02: Resultados das avaliações de 12 ações de engajamento em sustentabilidade.

Tabela 5.1 - Resultados das avaliações de 12 ações de engajamento em sustentabilidade, extraídos das Planilhas de Avaliação.

AÇÕES AVALIADAS	Reconhecimento	Cuidado
VIVA MAIS	1,80	2,60
ALIMENTAÇÃO SUSTENTÁVEL	3,50	3,70
MAIS COM MENOS	2,70	2,40
ÁGUA PARA TODOS	2,30	2,50
DIA DA CIDADANIA	3,40	2,70
EDUCA SEMPRE	2,20	3,10
POLUIÇÃO 0	1,70	1,60
INOVA AÇÃO	3,00	2,90
MELHORIA COM TODOS	3,20	2,10
INOVA AÇÃO	3,00	2,70
CORRUPÇÃO ZERO	0,70	1,40
COMUNIDADE FORNECE	1,20	1,50

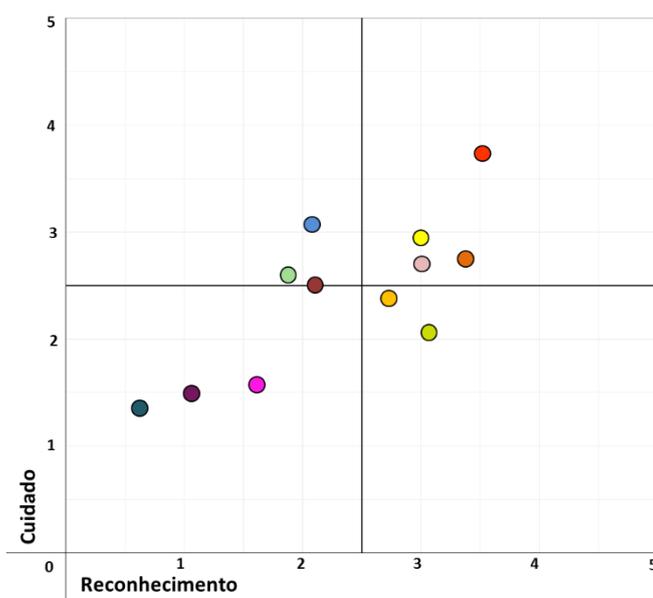


Figura 5.13 - Plotagem do resultado das avaliações de um conjunto de 12 ações de engajamento em sustentabilidade.

Após a visualização, através da Matriz, do enquadramento de uma ação ou de um conjunto delas, o passo seguinte é a interpretação do resultado.

#### **5.3.4 Interpretação dos resultados**

A análise dos resultados é feita através do Compêndio de Interpretação, que é o terceiro instrumento do SAAES. Após a retratação da ação, ou de cada uma das ações no caso de um conjunto delas, na Matriz, identifica-se o quadrante em que está situada a ação, ou o maior grupo delas, e se estabelece a relação com os conteúdos do Compêndio. Ainda neste contexto, os resultados das avaliações podem ser observados de duas maneiras: a análise de estágio de cada ação individualmente ou em conjunto. Nas duas opções de interpretação o racional quanto a aderência do resultado ao planejado para as ações é o mesmo, sendo que quando analisada individualmente o objetivo de referência será o da própria ação e quando analisadas em grupo o objetivo de referência deverá ser o da estratégia de engajamento como um todo.

No caso da análise de uma ação individual, é bastante simples, como pode ser observado na Figura abaixo. No exemplo, a ação se enquadra como Informação e sua interpretação se dará conforme o conteúdo deste quadrante contido no Compêndio.

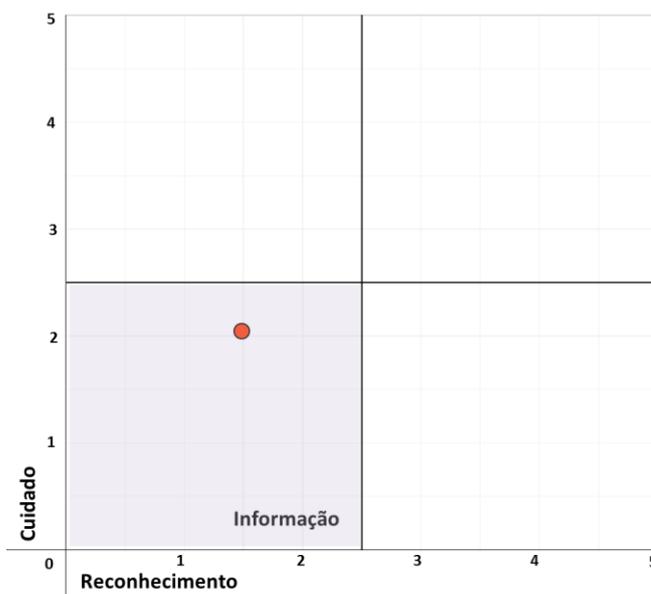


Figura 5.14 - Ilustração para a análise de enquadramento de uma ação de engajamento em sustentabilidade avaliada.

A interpretação da ação ilustrada na Figura 5.14 seria por exemplo: A ação “Resíduo 0”, que se caracteriza por apresentar informações estruturadas sobre sustentabilidade aos indivíduos, através basicamente de iniciativas de comunicação. Leva ao campo da subjetividade a proposição de pensar e refletir sobre a relação do indivíduo com o contexto geral de sociedade e os recursos necessários à vida humana. É uma ação que na maior parte de suas interações estabelece os parâmetros iniciais de entendimento sobre sustentabilidade na organização e apresenta os canais de comunicação e relacionamento disponíveis para tais assuntos. Pode-se esperar desta ação basicamente a apresentação da sustentabilidade na sua forma conceitual, com exemplos práticos ou não, como a amplitude que o tema ocupa na estratégia da empresa. Esta ação pode se prestar a propagar o quanto o comportamento sustentável é a “coisa certa a ser feita”, sem necessariamente dizer ‘como’.

Para a análise de um conjunto de ações, a interpretação deve ser feita com o olhar sobre a estratégia estabelecida para o engajamento em sustentabilidade. Sendo assim, o primeiro passo é visualizar o quadrante em que está posicionado o maior

grupo de ações avaliadas (exemplo na figura 5.15) e com esta identificação seguir com a interpretação com base no conteúdo do Compêndio.

No exemplo abaixo há dois grupos igualmente com quatro ações em cada um dos quadrantes de Informação e Engajamento e duas ações em cada um dos outros dois quadrantes.

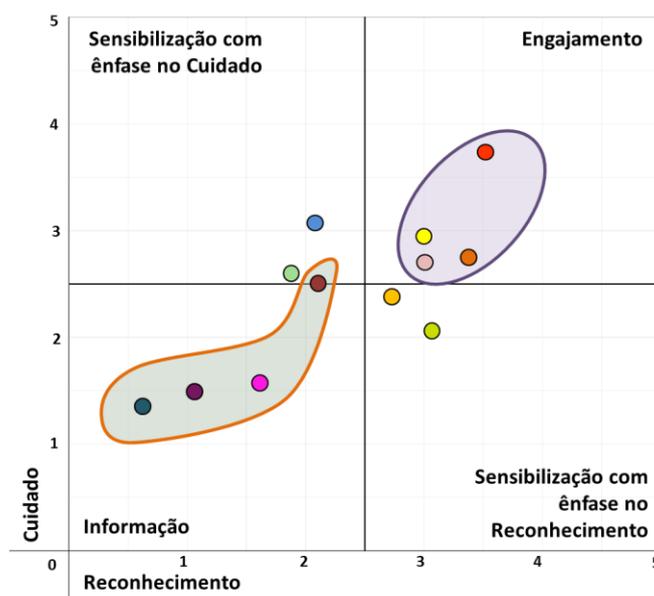


Figura 5.15 - Ilustração para a análise de enquadramento dos conjuntos de ações de engajamento em sustentabilidade.

### Exemplo de Interpretação da Estratégia retratada na Figura 5.15

**Observação:** Para este exemplo é considerando hipoteticamente que o objetivo da estratégia retratada na Figura 5.15 foi ter um programa de engajamento em sustentabilidade como apoio à estratégia corporativa de incorporação da sustentabilidade nos processos organizacionais. Neste contexto é importante considerar também que, as ações de engajamento devem contemplar diversos níveis de maturidade do público alvo com relação aos aspectos de sustentabilidade.

Preliminarmente, considerando o objetivo do Programa de engajamento em sustentabilidade, acima citado, ter identificado dois grupos igualmente com quatro ações em cada um dos quadrantes de Informação e Engajamento e duas ações em cada um dos outros dois quadrantes, representa um equilíbrio importante na estratégia. Ter ações em todos os estágios contemplados no Sistema, permite concluir que a estratégia está preparada para alcançar os diferentes públicos dentro da empresa, com diferentes abordagens, o que favorece um engajamento gradativo do público alvo e que respeita os diferentes níveis de conhecimento e engajamento em sustentabilidade encontrados na organização.

**Sobre o conjunto de ações enquadradas no estágio de Informação**, pelas avaliações, identificam-se como ações direcionadas a apresentar informações estruturadas sobre sustentabilidade aos indivíduos, através basicamente de iniciativas de comunicação. Levam ao campo da subjetividade a proposição de pensar e refletir sobre a relação do indivíduo com o contexto geral de sociedade e os recursos necessários à vida humana. São ações que na maior parte das vezes estabelecem os parâmetros iniciais de entendimento sobre sustentabilidade na organização e apresentam os canais de comunicação e relacionamento disponíveis para tais assuntos. Pode-se esperar destas ações basicamente a apresentação da sustentabilidade tanto de forma conceitual, com exemplos práticos ou não, como a amplitude que o tema ocupa na estratégia da empresa. Ações neste quadrante também se prestam a propagar o quanto o comportamento sustentável é a “coisa certa a ser feita”, sem necessariamente dizer ‘como’.

**Quanto ao conjunto de ações enquadradas no estágio de Engajamento**, segundo as características encontradas nas avaliações, são ações que possuem atributos capazes de fortalecer a consciência do papel do indivíduo na sociedade, que potencialmente levam a compromissos reais com atuação de forma entusiasmada em

direção à sustentabilidade de suas vidas, trabalhos e comunidades. É esperado que estas ações:

- › Motivem os indivíduos a agirem de forma proativa e empreendedora diante de um campo de livre adesão, onde o protagonismo e a individualidade são respeitadas e valorizadas;
- › Favoreçam o ganho de autonomia de ação sobre os aspectos de sustentabilidade abordados;
- › Ajudem a estabelecer o comportamento sustentável como padrão de vida, seja em casa, no trabalho ou na comunidade;
- › Conscientizem de que estar engajado em sustentabilidade é ter compromisso com a própria vida e de seus descendentes.

Sobre as ações situadas nos quadrantes ‘Sensibilização com ênfase no Cuidado’ e ‘Sensibilização com ênfase no Reconhecimento’, duas em cada um deles, é possível interpretar que características de sensibilização também estão, salutarmente, contempladas na estratégia de engajamento. O equilíbrio entre estes dois quadrantes também assegura à estratégia características que promovem a reflexão crítica sobre atitudes transformadoras a partir da presença e atenção ‘na’ e ‘da’ individualidade de si e do outro, bem como nos impactos implicados nas ações e na inação; além de provocar os indivíduos no que tange ao reconhecimento de si e de outros atores e suas subjetividades enquanto valores e motivações, ante à proposição de engajamento em sustentabilidade.

#### **5.4 Aplicação prática do Sistema**

Uma aplicação prática como teste do Sistema foi acrescentado a esta tese com o propósito de apreciar a aplicabilidade e usabilidade do Sistema e seus instrumentos, para tanto identificamos uma empresa com atuação nacional que pudesse participar

desta atividade de forma cooperativa. Neste contexto a Empresa Alpha foi escolhida por três motivos objetivos:

- O primeiro por fazer parte do setor de seguros e previdência. Este setor foi eleito pelo fato de ter forte afinidade com o tema da tese, ao menos enquanto propósito, que é o de manter em segurança recursos materiais e imateriais, como a saúde humana e bens móveis ou imóveis, de modo sustentável em um racional de longevidade;
- O segundo, pela Empresa Alpha<sup>23</sup> ser a maior seguradora independente do sistema bancário do país<sup>24</sup>; e
- O terceiro motivo, é que além da relevância em termos de posicionamento no mercado de seguros e previdência, a Empresa Alpha executa ações de engajamento em sustentabilidade no contexto de suas estratégias de gestão de pessoas e relacionamento com stakeholders, o que é recomendado por alguns autores como uma boa prática de gestão sustentável (DAILY; HUANG, 2001; DUBOIS; DUBOIS, 2012; PAILLÉ et al., 2014), e o que permite um entendimento conceitual já estabelecido. Conta também com o fato de se tratar de uma empresa que definiu não só uma estratégia para alguns aspectos de sustentabilidade, mas orientou toda a sua estratégia corporativa para resultados sustentáveis, o que fez com que não fosse perdido o foco de orientação do trabalho no que diz respeito ao engajamento em sustentabilidade.

---

<sup>23</sup> A Empresa Alpha é estruturada como *holding*, com suas unidades de negócio divididas em: Seguro Auto, Seguro Saúde, Seguro Residencial, Previdência Privada e Fundo de Investimento.

<sup>24</sup> Fonte: Sindicato dos corretores de seguros no estado de São Paulo. Ranking das Seguradoras 2016. [http://s3.amazonaws.com/sincor-arquivos/wp-content/uploads/2017/05/ranking\\_das\\_seguradoras\\_web1.pdf](http://s3.amazonaws.com/sincor-arquivos/wp-content/uploads/2017/05/ranking_das_seguradoras_web1.pdf) visto em 20 de março de 2017.

Com a proposta de conhecer em detalhes a estratégia corporativa da Empresa Alpha, que seria o campo de teste do SAAES, incluindo aspectos relacionados a engajamento, foram coletados documentos (Tabela 5.1) de variadas fontes.

Tabela 5.2 - Documentos para estudo de campo

<b>DOCUMENTOS PARA ESTUDO DE CAMPO DISPONIBILIZADOS PELA EMPRESA ALPHA</b>	
<b>NOME DO DOCUMENTO/ RECURSO</b>	<b>OBJETIVO DO DOCUMENTO</b>
<b>Conteúdo do site da empresa</b>	Comunicar aos stakeholders da companhia todas as informações identificadas como pertinentes para o bom relacionamento entre as partes, incluindo missão, serviços prestados e tudo mais que envolve a estratégia corporativa.
<b>Política Corporativa de Sustentabilidade</b>	Orientar as ações e procedimentos necessários para a implantação da estratégia de sustentabilidade, além de conter princípios norteadores para atuação da Companhia
<b>Política de engajamento de stakeholders</b>	Estabelecer uma cultura que incentiva relações perenes entre a Empresa Alpha e suas partes interessadas, pautadas pela parceria e confiança, e busca aprimorar a comunicação e o diálogo para melhoria de produtos, serviços e processos, incorporando questões ambientais, sociais e de governança (ASG).
<b>Mapa de Stakeholders</b>	Localizar os stakeholders, de forma visual, na estratégia da empresa.
<b>Relatório de estudo diagnóstico das práticas de engajamento de stakeholders</b>	Definir uma estratégia de engajamento para a mudança cultural interna e externa, junto aos principais stakeholders da companhia
<b>Educação para a Sustentabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhar o conhecimento básico sobre o que é sustentabilidade</li> <li>• Trazer reflexão sobre o tema e possibilidades de ações no dia a dia de trabalho</li> <li>• Mostrar a importância do papel de cada um para uma mudança da realidade operacional da cia para uma visão mais holística</li> <li>• Estimular a mudança cultural</li> </ul>
<b>Sustentabilidade na Empresa Alpha</b>	Documento de apresentação da estratégia de sustentabilidade, utilizado em seções expositivas para funcionários e executivos.
<b>Curso online de sustentabilidade</b>	Conteúdo programático e didática envolvida no Curso de Sustentabilidade disponibilizado em plataforma digital para todos os funcionários da companhia.

Com esta ação foi possível identificar as ações de engajamento em sustentabilidade já realizadas e perspectivas futuras. Esta atividade visou a tomada de conhecimento sobre conteúdos e discursos realizados pela Empresa Alpha, bem como das características e aspectos das ações relacionadas à situação problema da pesquisa. As contribuições destas análises serviram para vislumbrar o ambiente em que o Sistema seria utilizado, com vistas a avaliar se os instrumentos estavam aderentes à realidade prática empresarial.

Para o teste do Sistema foram avaliadas seis ações de engajamento em sustentabilidade, com o objetivo de testar os instrumentos de avaliação e o Sistema enquanto ferramenta de apoio gerencial, bem como identificar possíveis incoerências ou dificuldades de operacionalização prática que pudessem ser alvo de melhorias futuras.

#### **5.4.1 Seleção das ações no campo de estudos**

A seleção das ações que serviriam de campo para testagem do SAAES foi realizada em uma reunião com o principal gestor da área de sustentabilidade da Empresa Alpha, onde foi apresentado o SAAES com o seu modo de funcionamento e propósitos. Consciente da utilidade do sistema, tal gestor listou um rol de seis ações de engajamento em sustentabilidade implementadas pela empresa, com seus respectivos responsáveis pelas execuções, para que servissem de campo da aplicação. Foram elas:

- i. Iniciativas Saúde Ativa
- ii. Visão Integrada de Projetos - Iniciativa Estratégica de Sustentabilidade
- iii. Política de sustentabilidade para fornecedores
- iv. Sistema de Gerenciamento de Indicadores Socioambientais
- v. Dia da Cidadania

vi. Grupo de Trabalho de Saúde Financeira

As ações selecionadas fazem parte do programa de engajamento em sustentabilidade da Empresa Alpha, que é parte integrante da estratégia de incorporação da sustentabilidade nos negócios da companhia, conforme a política de sustentabilidade e política de engajamento da empresa.

#### **5.4.2 Aplicação das avaliações**

Para a aplicação das avaliações foram envolvidos três correspondentes, os responsáveis diretos pela operacionalização das ações de engajamento selecionadas. Os correspondentes receberam eletronicamente um arquivo (APÊNDICE F) com a Planilha de Avaliação de Ações de Engajamento em Sustentabilidade e instruções de utilização. Avaliaram respectivamente:

- Correspondente A:
  - Iniciativas Saúde Ativa
- Correspondente B:
  - Visão Integrada de Projetos - Iniciativa Estratégica de Sustentabilidade
  - Política de sustentabilidade para fornecedores
  - Sistema de Gerenciamento de Indicadores Socioambientais
- Correspondente C:
  - Dia da Cidadania
  - Grupo de Trabalho de Saúde Financeira

Cada correspondente avaliou (APÊNDICE G), com a Planilha recebida, as respectivas ações de engajamento pelas quais eram responsáveis. Feitas as avaliações devolveram as respectivas Planilha preenchidas para a aplicação dos resultados na Matriz de Diagnóstico e consecutiva interpretação dos resultados.

### 5.4.3 Tabulação e plotagem das avaliações

A partir das Planilhas de Avaliação preenchidas foi possível formar o quadro abaixo com os resultados das avaliações para em seguida serem plotadas na Matriz de Diagnóstico.

Tabela 5.3 - Resultados das avaliações da Empresa Alpha

AÇÕES AVALIADAS		Reconhecimento	Cuidado
i.	Iniciativas Saúde Ativa	2,40	4,10
ii.	Visão Integrada de Projetos - Iniciativa Estratégica de Sustentabilidade	4,60	4,60
iii.	Política de sustentabilidade para fornecedores	5,00	5,00
iv.	Sistema de Gerenciamento de Indicadores Socioambientais	3,90	4,70
v.	Dia da Cidadania	4,60	3,70
vi.	Grupo de Trabalho de Saúde Financeira	4,00	4,30

A plotagem dos resultados das avaliações na Matriz de Diagnóstico, conforme pode ser observado na figura abaixo, possibilita a visualização do enquadramento para análise das ações quanto aos seus estágios. Esta análise permite uma leitura crítica das ações individualmente e em conjunto.

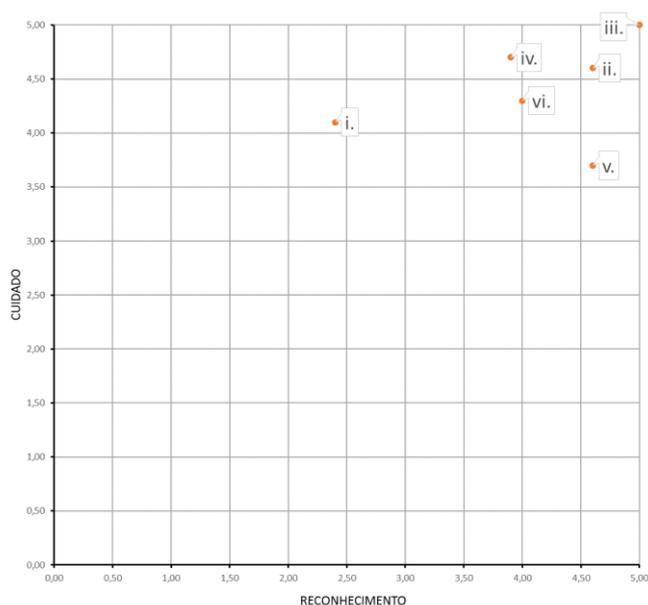


Figura 5.16 - Matriz de Diagnóstico - Empresa Alpha

#### 5.4.4 Interpretação dos resultados

A partir da plotagem dos resultados das avaliações das ações de engajamento em sustentabilidade da Empresa Alpha foi possível visualizar seus respectivos estágios de enquadramento.

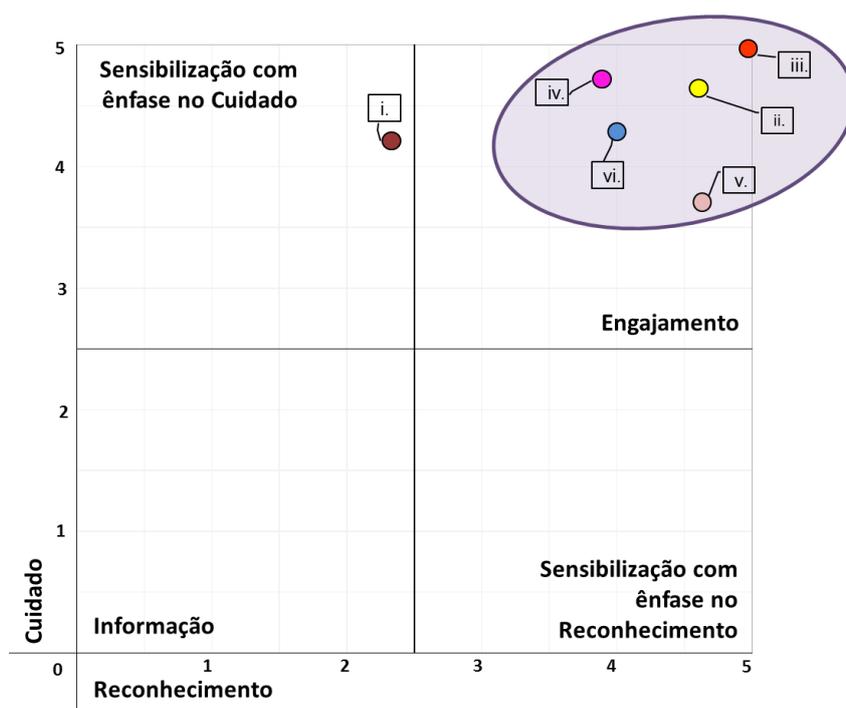


Figura 5.17 – Ilustração para interpretação dos resultados da Empresa Alpha

Das seis ações avaliadas, uma se enquadrou no campo da ‘Sensibilização com ênfase no Cuidado’ e as demais no campo do ‘Engajamento’.

A “Iniciativa Saúde Ativa”, a partir da avaliação com o SAAES se classificou como uma ação de ‘Sensibilização com ênfase no Cuidado’, isto diz sobre ela que está apta a encorajar ou mobilizar as pessoas sobre a importância da sustentabilidade, no contexto do desenvolvimento sustentável, e que provocam a reflexão e a sensibilização sobre atitudes transformadoras a partir da presença e atenção ‘na’ e ‘da’ individualidade de si e do outro, bem como nos impactos implicados nas ações e na inação. Como seu objetivo é promover a saúde e prevenir doenças, podemos entender que a ação é capaz de alcançar os propósitos projetados. Esta conclusão se dá em decorrência dos elementos retratados na avaliação indicarem que, pode ser esperado desta ação uma apropriada sensibilização de indivíduos para o cuidado com o tema da saúde, por serem capazes de despertar atenção do público alvo sobre as condições, contextos e implicações dos aspectos de sustentabilidade abordados; além de fazer ver a diferença que a ação ou ainda a inação pode causar à saúde e do ganho de autonomia de reflexão crítica sobre o aspecto de sustentabilidade abordado.

As seis ações que tiveram como resultado da avaliação o enquadramento no estágio de Engajamento, apesar de terem objetivos práticos muito distintos, estão alinhadas quanto à finalidade de engajar empregados em sustentabilidade. Podemos considerar que as características encontradas nestas ações são atributos capazes de fortalecer a consciência do papel do indivíduo na sociedade, que potencialmente levam a compromissos reais com atuação de forma entusiasmada em direção à sustentabilidade de suas vidas, trabalhos e comunidades. É esperado que estas ações:

- › Motivem os indivíduos a agirem de forma proativa e empreendedora diante de um campo de livre adesão, onde o protagonismo e a individualidade são respeitadas e valorizadas;
- › Favoreçam o ganho de autonomia de ação sobre os aspectos de sustentabilidade abordados;
- › Ajudem a estabelecer o comportamento sustentável como padrão de vida, seja em casa, no trabalho ou na comunidade;
- › Conscientizem de que estar engajado em sustentabilidade é ter compromisso com a própria vida e de seus descendentes.

Considerando os objetivos da Empresa Alpha com relação à uma conduta corporativa sustentável, expressados nos documentos “Política Corporativa de Sustentabilidade” e “Política de engajamento de stakeholders”, bem como os objetivos das ações de engajamento em sustentabilidade descritos nas Planilhas de Avaliação (APÊNDICE H), podemos concluir com o apoio do SAAES que as ações avaliadas efetivamente contribuem para o engajamento em sustentabilidade.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

Como capítulo de conclusão apresentamos a seguir: considerações finais, conclusões e sugestões de pesquisas futuras.

### 6.1 Considerações Finais

A proposição desta tese nasce pela constatação da necessidade teórica e prática de apoio à incorporação de sustentabilidade nas organizações empresariais, ao que tange o engajamento, pois os conceitos recorrentemente utilizados pelas empresas – engajamento no trabalho e engajamento de stakeholders, - por essência, não são necessariamente compatíveis com os objetivos de “sustentabilidade”<sup>25</sup>. Originalmente, em termos conceituais, engajamento no trabalho e engajamento de stakeholders foram formulados no contexto da lógica voltada para os objetivos e benefícios empresariais, o que nem sempre significam resultados sociais, econômicos e ambientais positivos em largo espectro, ou seja, potencialmente insustentáveis na perspectiva de comunidade humana global.

O ser humano, apesar de ser o motivo para existir todo e qualquer empreendimento, - pois mesmo que seja uma empresa voltada para animais de estimação, tais animais só têm ‘valor’ porque algum humano lhes atribui tal valor -, vêm tendo sua existência negligenciada, tanto do ponto de vista orgânico quanto metafísico. Neste sentido, a reificação das pessoas e das relações chega ao ponto de serem perdidas as referências sobre a que se prestam as ideias, as inovações, as criações e na arte. Na modernidade, a evolução da técnica sobre a natureza e o crescimento avassalador das tecnologias nos últimos séculos, principalmente no último século, vem cada vez mais colocando o homem a serviço da técnica, e não o

---

<sup>25</sup> As aspas são utilizadas neste caso para reforçar que sustentabilidade aqui se referem ao conceito associado ao desenvolvimento sustentável definido pela WECD (1987).

contrário. Em um cenário como este, em que se espera engajar o melhor das energias de um ser humano?

Sustentabilidade enquanto continuação da existência, da espécie humana e todas as demais espécies de vida existentes na biosfera, nem sempre é a significação de fato adotada. Logo, com este pressuposto, engajamento em sustentabilidade é uma temática que justamente por evocar o ser que se engaja a preservar a sua própria existência enquanto espécie, não pode ser confundido com perpetuar, manter existindo, uma organização que deponha contra a manutenção da vida humana. Esclarecer sobre “em que?” o indivíduo está sendo chamado a se engajar, é fator determinante para o sucesso da ação de engajamento proposta. É preciso que haja coerência entre a conduta empresarial em relação a chamamentos para o engajamento em sustentabilidade, para que se possa esperar bons resultados disto. Caso contrário pode-se chamar de qualquer outro tipo de engajamento, menos em “sustentabilidade”<sup>26</sup>.

Para o engajamento em sustentabilidade, promovido por organizações empresariais, é importante que a complexidade da modernidade seja assimilada e absorvida, com a compreensão de que no centro da vida moderna há um constante clamar pela lembrança da falibilidade e finitude da vida; e a premência do reconhecimento do homem em existência e essência com seus direitos individuais e coletivos enquanto espécie. O reconhecimento, o cuidar e o ter cuidado de si e do outro, em suas individualidades e direitos, é ponto de partida de todo este processo.

Ainda no contexto de engajamento em sustentabilidade proposto por empresas, quanto mais claros forem os aspectos do engajamento esperados do

---

<sup>26</sup> As aspas são utilizadas neste caso para reforçar que sustentabilidade aqui se referem ao conceito associado ao desenvolvimento sustentável definido pela WCED (1987).

público-alvo, proporcionais às necessidades de mudança ou adoção de comportamentos sustentáveis, em função de uma mudança específica de possíveis ou reais impactos gerados por empresas, mas haverá de surgir, por consequência, uma espécie de “relação boa”, engajada, e de cooperação entre as partes. Nesta relação devem estar devidamente reconhecidos e valorizadas as motivações e sentimentos dos indivíduos, conferindo o devido cuidado e reconhecimento com os sujeitos e com as causas.

Com base nas reflexões e evidências encontradas, ou não encontradas, sobre engajamento em sustentabilidade, é que foi definido o objetivo desta tese: propor um sistema de avaliação de ações de engajamento em sustentabilidade nas organizações; que foi alcançado com êxito ao ter como resultado final o SAAES.

## **6.1 Conclusões**

Neste trabalho de tese, o ponto nodal do desenvolvimento do SAAES foi a definição dos parâmetros para avaliação de ações de engajamento em sustentabilidade. Considerando que não foram encontrados conceitos de engajamento em sustentabilidade amplamente aceitos pela academia científica, foi necessário elaborar um que fosse compatível com os conceitos de engajamento e o de sustentabilidade adotados. Com o novo conceito, - “Engajamento em sustentabilidade é o compromisso individual, motivado por propósitos geradores de benefícios coletivos, alimentados pela consciência de responsabilidade por si, pelo outro em relação a si e de si para com o outro”, - e seus conteúdos de referência, foi possível estabelecer parâmetros capazes de ilustrar eficazmente o conceito recém elaborado.

A partir do novo conceito, os parâmetros instituídos foram o “reconhecimento” da Teoria do Reconhecimento, que teve como principal inspiração a obra de Axel Honneth, e o “cuidado” da noção de cuidado, inspirado principalmente em Martin

Heidegger. Esta definição ocorreu pelo alinhamento de pensamento filosófico entre os autores de referência adotados para “engajamento” e para “sustentabilidade” – Jean Paul Sartre e Hans Jonas respectivamente. Martin Heidegger, Jean Paul Sartre e Hans Jonas são filósofos existencialistas e Axel Honneth apesar de ser da Escola de Frankfurt, da teoria crítica, também sofreu forte influência existencialista de Heidegger.

Com base nos conteúdos dos parâmetros teóricos estabelecidos para a avaliação de ações de engajamento em sustentabilidade, foram elaborados critérios que permitem avaliar tais ações. Estes critérios foram desdobrados das teorias de “reconhecimento” e “cuidado”, depurados e validados por especialistas (acadêmicos e profissionais) em duas rodadas de consulta que resultaram em um conjunto de 20 critérios.

Com os critérios de avaliação elaborados e validados, foi elaborado o SAAES com três instrumentos para sua usabilidade: Planilha de Avaliação, Matriz de Diagnóstico e Compêndio de Interpretação. Os instrumentos do sistema, por serem complementares, foram desenvolvidos para serem utilizados sequencialmente.

Como atividade final deste trabalho, mesmo não fazendo parte dos objetivos da tese, foi realizado um teste prático do sistema desenvolvido em uma empresa convidada. Como resultado do teste prático obteve-se a conclusão de que o SAAES tem suas funcionalidades plenamente aplicáveis à realidade empresarial e é capaz de cumprir com os propósitos estabelecidos para o sistema na introdução do capítulo 5. No teste realizado não foram identificadas limitações para o uso do sistema, possivelmente isto possa ser melhor avaliado com a aplicação do sistema em escala.

## **6.2 Sugestões para futuros trabalhos de pesquisa**

Devido à necessidade metodológica da limitação do escopo deste trabalho de pesquisa, alguns temas de abordagens paralelas ao tema principal desta tese ficaram

de fora deste estudo, mas são temas altamente recomendados para pesquisas futuras. São eles:

- A necessidade de pesquisas empíricas e desenvolvimentos teóricos em torno da temática do engajamento em sustentabilidade enquanto conjuntura interdisciplinar: um dos grandes desafios enfrentados na análise de conteúdos científicos, que fossem convergentes para o arcabouço de teorias e conceitos pertinentes a esta tese foi a diversidade de áreas que abrange (gestão, administração, marketing social, recursos humanos, desenvolvimento de produtos e serviços, produção, psicologia e filosofia.). Esta constatação deixa margem para a interpretação de que estudos interdisciplinares, envolvendo estes campos do conhecimento, seriam muito valiosos para as organizações empresariais ao que se refere a variável “pessoas” para a incorporação da sustentabilidade.
- De que engajamento se trata? A sugestão aqui é para a realização de pesquisas de campo que esclareçam que tipo de engajamento está sendo realizado nas organizações empresariais em nome da sustentabilidade. Esta sugestão se dá pelo fato de que o quantitativo de artigos científico encontrados sobre engajamento no trabalho e o engajamento de *stakeholders*, no contexto empresarial, é nitidamente prevacente sobre engajamento em sustentabilidade ou mesmo em causas cívicas ou ambientais, como pode ser observado no Quadro 1.1 deste trabalho. Possivelmente isto se dê pelo fato de que o engajamento propagado, seja efetivamente o engajamento de empregados na estratégia e resultados da empresa e não na sustentabilidade enquanto causa, que potencialmente pode beneficiar só aos interesses da empresa. É importante esclarecer os reais objetivos do engajamento proposto para que os resultados possam ser devidamente aferidos.

- Aplicação do SAAES para uso em avaliações de ações de engajamento em sustentabilidade promovidas por entes públicos, que tenham como público-alvo não funcionários, mas pessoas membros de comunidades em variados contextos socioeconômicos. A princípio o sistema foi desenvolvido para aplicação em ações desenvolvidas por empresas junto a empregados, mas como os parâmetros e critérios são voltados para aspectos do homem enquanto ser consigo e em sociedade, há uma grande possibilidade de bom aproveitamento do sistema enquanto ferramenta de planejamento e gestão de tais ações.
- Adaptação do SAAES para a avaliação do nível de engajamento em sustentabilidade de empregados, em organizações empresariais. Seria um sistema complementar que poderá permitir inclusive a aferição da acuracidade do primeiro.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT, A. B. D. N. T. **NBR ISO 26000 - Diretrizes sobre responsabilidade social**: 1ª. Rio de Janeiro: 2010.

ACCOUNTABILITY. **The Stakeholder Engagement Manual**. London: 2005. Disponível em: <<http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/WEBx0115xPA-SEhandbookEN.pdf>> em 20 de dezembro de 2016.

AGUIAR, W. M. J. Reflexões a partir da psicologia sócio-histórica sobre a categoria “consciência”. **Cadernos de Pesquisa**, n. 110, p. 125–142, jul. 2000.

AGUIAR, W. M. J. Consciência e atividade: categorias fundamentais da psicologia sócio-histórica. In: **Psicologia Sócio-histórica: Uma perspectiva crítica em psicologia**. 3ª ed. São Paulo: 2007. p. 97–110.

ALBDOUR, A. A.; ALTARAWNEH, I. I. Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan. **International Journal of Business**, v. 19, n. 2, 2014.

ALMEIDA, R. DA S. O cuidado na primeira seção de ser e tempo. **Existência e Arte - Revista Eletrônica do Grupo PET**, v. Ano IV, n. Numero IV, 2008.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. **Career Development International**, v. 13, p. 209–223, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70, 2006.

BERTELS, S.; PAPANIA, L.; PAPANIA, D. **Embedding Sustainability in Organizational Culture: A Systematic Review of the Body of Knowledge Network for Business Sustainability**. 2010. Disponível em: <<http://nbs.net/wp-content/uploads/Systematic-Review-Sustainability-and-Corporate-Culture.pdf>> em 21 de julho de 2015.

BHATTACHARYYA, A.; CUMMINGS, L. Measuring Corporate Environmental Performance - Stakeholder Engagement Evaluation. **Business Strategy and the Environment**, v. 24, p. 309–325, 2015.

BOFF, L. **Saber Cuidar: Ética do Humano - Compaixão pela terra**. 17ª ed. Petropolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

BOFF, L. **Sustentabilidade: O que é - O que não é**. 1. ed. Petropolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

BOIRAL, O. Greening the Corporation Through Organizational Citizenship Behaviors. **Journal of Business Ethics**, v. 87, p. 221–236, 2009.

BORGES-DUARTE, I. A fecundidade ontológica da noção de cuidado. de heidegger a maria de lourdes pintasilgo. **Ex aequo**, v. nº 21, p. 115–131, 2010.

BSR. **Back to Basics: How to Make Stakeholder Engagement Meaningful for Your Company**. 2012. Disponível em: <<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Back+to+Basics+:+How+to+Make+Stakeholder+Engagement+Meaningful+for+Your+Company#0>> em 24 de maio de 2017.

CARMELI, A. et al. An organizational ethic of care and employee involvement in sustainability-related behaviors: A social identity perspective. **Journal of Organizational Behavior**, n. January, 2017.

CHOI, Y.; YU, Y. The influence of perceived corporate sustainability practices on employees and organizational performance. **Sustainability (Switzerland)**, v. 6, p. 348–364, 2014.

CLEMENTS, P. C. **A Survey of Architecture Description Languages**. Eighth International Workshop on Software Specification and Design. **Anais...Pittsburgh, Germany**: 1996. Disponível em: <[http://www.sei.cmu.edu/library/assets/Survey\\_of\\_ADLS.pdf](http://www.sei.cmu.edu/library/assets/Survey_of_ADLS.pdf)> em 17 de maio de 2017.

DAILY, B. F.; BISHOP, J. W.; GOVINDARAJULU, N. A Conceptual Model for Organizational Citizenship Behavior Directed Toward the Environment. **Business & Society**, v. Volume 48, p. 243–256, 2009.

DAILY, B. F.; HUANG, S.-C. Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 12, p. 1539–1552, 2001.

DAVIES, J. **Sustainability & Employee Engagement - The State of the ArtGreenBiz**. 2014. Disponível em: <<https://www.greenbiz.com/research/report/2014/09/08/sustainability-employee-engagement>> em 20 de dezembro de 2016.

DE MIGUEL, R. **Nuevo diccionario latino-español etimológico**. Madrid: Cuencas, Reed. de L.A., 2000.

DIAS, R. **Sustentabilidade: Origem e Fundamentos, Educação e Governança Global, Modelo de Desenvolvimento**. 1ª ed. São Paulo: 2015.

DILCHERT, S.; ONES, D. S. Environmental Sustainability in and of Organizations. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 5, n. 4, p. 503–511, 1 dez. 2012.

DUBOIS, C. L. Z.; DUBOIS, D. A. Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. **Human Resource Management**, v. 51, n. 6, p. 799–826, 20 nov. 2012.

ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. **Management Science**, v. 60, n. 11, p. 2835–2857, nov. 2014.

ECCLES, R. G.; PERKINS, K. M.; SERAFEIM, G. How to Become a Sustainable Company. **MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW**, v. 53, n. 4, p. 43+, 2012.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade - Canibais com Garfo e Faca**. São Paulo: M.Books, 2012.

ENGERT, S.; RAUTER, R.; BAUMGARTNER, R. J. Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. **Journal of Cleaner Production**, v. 112, p. 2833–2850, 2016.

ESKEROD, P.; HUEMANN, M. Sustainable development and project stakeholder management: what standards say. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 6, n. 1, p. 36–50, 2013.

FRANSEN, S.; MORSING, M.; VALLENTIN, S. Adopting sustainability in the organization: Managing processes of productive loose coupling towards internal legitimacy. **Journal of Management Development**, v. 32, p. 236–246, 2013.

FREEMAN, R.; EDWARD. **Strategic Management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. **Stakeholders: Theory and Practice**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2006.

GALPIN, T.; LEE WHITTINGTON, J. Sustainability leadership: from strategy to results. **Journal of Business Strategy**, v. 33, n. 4, p. 40–48, 13 jul. 2012.

GOVINDARAJULU, N.; DAILY, B. F. Motivating employees for environmental improvement. **Industrial Management & Data Systems**, v. 104, n. 4, p. 364–372, 2004.

GOYAL, P.; RAHMAN, Z.; KAZMI, A. A. Corporate sustainability performance and firm performance research: Literature review and future research agenda. **Management Decision**, v. 51, p. 361–379, 2013.

GRUMAN, J. A.; SAKS, A. M. Performance management and employee engagement. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 2, p. 123–136, jun. 2011.

HADOT, P. **O Véu de Ísis: Ensaio sobre a história da idéia de natureza**. 1ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

HARGETT, T. R.; WILLIAMS, M. F. Company: moving from CSR tradition to CSR leadership. **Corporate Governance**, v. 9, p. 73–82, 2009.

HEIDEGGER, M. **Ser e tempo**. 10º ed. Petropolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

HERREMANS, I. M.; NAZARI, J. A.; MAHMOUDIAN, F. Stakeholder Relationships, Engagement, and Sustainability Reporting. **Journal of Business Ethics**, v. 138, n. 3, p. 417–435, 2016.

HONNETH, A. **Reificación: un estudio en la teoría del reconocimiento**. Madrid, España: Katz, 2007.

HONNETH, A. Observações sobre a reificação. **Civitas**, v. 8, n. 1, p. 68–79, 2008.

HONNETH, A. **Luta por reconhecimento: A gramática moral dos conflitos sociais**. 2ª ed. São Paulo: 34, 2009.

HOUAISS, I. A. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. 1ªb ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

HOUAISS, I. A. **Dicionário Sinônimos e Antônimos**. 3ª ed. São Paulo: Publifolha, 2013.

JAAKKOLA, H.; THALHEIM, B. Architecture-driven modelling methodologies. **Information Modelling and Knowledge Bases**, v. XXII, p. 97–116, 2011.

JHA, B.; KUMAR, A. Employee Engagement: A Strategic Tool to Enhance Performance. **DAWN: Journal for Contemporary Research in Management**, v. 3, n. 2, p. 21–29, 2016.

JONAS, H. **O princípio responsabilidade - Ensaio de uma ética para a civilização tecnológica**. 2ª ed. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2006.

KAHN, W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692–724, 1990.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard –measures that drive performance the balanced scorecard – measures. **Harvard Business Review**, n. (January–February), p. 71–79, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston: HBS Press, 1996.

KAUR, A.; LODHIA, S. K. The state of disclosures on stakeholder engagement in sustainability reporting in Australian local councils. **Pacific Accounting Review**, v. 26, n. 1/2, p. 54–74, 2014.

KIM, WOOCHEOL; KOLB, JUDITH. A.; KIM, T. The Relationship Between Work Engagement and Performance: A Review of Empirical Literature and a Proposed Research Agenda. **Human Resource Development Review**, 2012.

KIM, W.; PARK, J. Examining Structural Relationships between Work Engagement, Organizational Procedural Justice, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behavior for Sustainable Organizations. **Sustainability**, v. 9, n. 2, p. 205, 2017.

KLADE, M. et al. Sustainable behaviour at work and in private life: the contribution of enterprises. **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, v. 7, n. 4, p. 321–332, 2013.

KNIGHT, C.; PATTERSON, M.; DAWSON, J. Building work engagement: A systematic review and meta-analysis of the effectiveness of work engagement interventions. n. April, 2016.

KOHTAMÄKI, M. et al. The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 18, n. 2, p. 159–178, 2012.

LACY, P.; ARNOTT, J.; LOWITT, E. The challenge of integrating sustainability into talent and organization strategies: investing in the knowledge, skills and attitudes to achieve high performance. **Corporate Governance**, v. 9, p. 484–494, 2009.

LACY, P.; HAYWARD, R. A new era of sustainability in emerging markets?

Insights from a global CEO study by the United Nations Global Compact and Accenture. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 11, n. 4, p. 348–357, 9 ago. 2011.

LEE, K.-H.; FARZIPOOR SAEN, R. Measuring corporate sustainability management: A data envelopment analysis approach. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 1, p. 219–226, 2012.

LEE, T.-S. **The System Architecture concept in Axiomatic Design theory: hypotheses generation & case-study validation**. [s.l.] Massachusetts Institute of Technology, 1999.

LINNENLUECKE, M. K.; GRIFFITHS, A. Corporate sustainability and organizational culture. **Journal of World Business**, v. 45, n. 4, p. 357–366, out. 2010.

LÓPEZ-RODRÍGUEZ, S. Environmental engagement, organizational capability and firm performance. **Corporate Governance**, v. 9, n. 4, p. 400–408, 2009.

LOZANO, R. Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives. **Journal of Cleaner Production**, v. 25, p. 14–26, abr. 2012.

LULFS, R.; HAHN, R. Sustainable Behavior in the Business Sphere: A Comprehensive Overview of the Explanatory Power of Psychological Models. **Organization & Environment**, v. 27, n. 1, p. 43–64, 25 fev. 2014.

MACEY, W. H.; SCHNEIDER, B. The Meaning of Employee Engagement. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 1, p. 3–30, 2008.

MARQUES, A. M. A. A sociologia política do reconhecimento. **REVISTA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**, v. 43, n. 1, p. 136–138, 2012.

MATTOS, P. O reconhecimento, entre a justiça e a identidade. **Lua Nova**, v. 63, p. 143–161, 2004.

MAY, D. R.; GILSON, R. L.; HARTER, L. M. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 77, p. 11–37, 2004.

MEDVIDOVIC, N.; TAYLOR, R. N. A classification and comparison framework for software architecture description languages. **IEEE Transactions on Software Engineering**, v. 26, n. 1, p. 70–93, 2000.

MELO, R. Da teoria à práxis? Axel Honneth e as lutas por reconhecimento na teoria política contemporânea. **Revista Brasileira de Ciência Política**, n. 15, p. 17–36, dez. 2014.

MENDONÇA, R. F. Dimensão intersubjetiva da auto-realização: em defesa da teoria do reconhecimento. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 24, n. 70, p. 143–154, 2009.

METCALF, L.; BENN, S. Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. **Journal of Business Ethics**, v. 112, n. 3, p. 369–384, 10 fev. 2013.

MONTIEL, I.; DELGADO-CEBALLOS, J. Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet? **Organization & Environment**, v. Advance on, p. 1–27, 2014.

MORSING, M.; OSWALD, D. Sustainable leadership: management control systems and organizational culture in Novo Nordisk A/S. **Corporate Governance**, v. 9, p. 83–99, 2009.

MORSING, M.; SCHULTZ, M. Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies. **Business Ethics: A European Review**, v. 15, n. October, p. 323–338, 2006.

PAILLÉ, P. et al. The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study. **Journal of Business Ethics**, v. 121, n. 3, p. 451–466, 2014.

PALHANO, L. C. **Interdisciplinaridade da Sustentabilidade Empresarial**. [s.l.] Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

PERMANA, I. et al. Exploring Potential Drivers of Employee Engagement, Enablement, and Empowerment: A Quest Toward Developing a Framework for Building Sustainable Employee Excellence for Manufacturing Environment in Indonesia. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 6, n. 2S1, p. 577–587, 1 mar. 2015.

PINHEIRO, R. G. Em torno do cuidado de si contemporâneo – ensaio de síntese de Heidegger à Honneth. **REVISTA REFLEXÕES**, v. N° 4, n. 3, p. 27–48, 2014.

RAKE, S. M.; GRAYSON, D. Embedding corporate responsibility and sustainability – everybody’s business. **Corporate Governance**, v. 9, n. 4, p. 395–399, 2009.

REICH, W. T. **Histoty of the notion of Care**. Disponível em: <<http://care.georgetown.edu/Classic Article.html> - Visto em 20 de Janeiro de 2017>.

RICH, B. L.; LEPINE, J. A; CRAWFORD, E. R. Job Engagement: Antecents and effects on job performance. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. June, p. 617–635, 2010.

ROSENFELD, C. L.; SAAVEDRA, G. A. Reconhecimento, teoria crítica e sociedade: sobre desenvolvimento da obra de Axel Honneth e os desafios da sua aplicação no Brasil. **Sociologias**, v. 15, n. 33, p. 14–54, 2013.

SAKS, A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, p. 600–619, 2006.

SARTRE, J.-P. **O existencialismo é um humanismo**. 4ª ed. Petropolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2014.

SARTRE, J.-P. **Ser e Nada**. 12. ed. Petropolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

SCHAUFELI, W.; BAKKER, A. **Utrecht work engagement scale - UWES**. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, 2003.

SHUCK, B. Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review. **Human Resource Development Review**, v. 10, p. 304–328, 2011.

SHUCK, B.; WOLLARD, K. Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. **Human Resource Development Review**, v. 9, p. 89–110, 2010.

SOBOTTKA, EMIL A, SAAVEDRA, G. A. Discursos filosóficos do reconhecimento Philosophical discourses of recognition. **Civitas**, v. 9, n. 3, p. 386–401, 2009.

SPREITZER, G.; CAMERON, K. Applying a POS Lens to Bring out the Best in Organizations. **Organizational Dynamics**, v. 41, n. 2, p. 85–88, abr. 2012.

STEVENS, S. H. The State of Employee Engagement in Sustainability and CSR. **We Spire Original Research**. Boston: 2014.

TANEJA, S.; SEWELL, S. S.; ODOM, R. Y. A culture of employee engagement: a strategic perspective for global managers. **Journal of Business Strategy**, v. 36, n. 3, p. 46–56, 18 maio 2015.

TEMMINCK, E.; MEARNS, K.; FRUHEN, L. Motivating Employees towards Sustainable Behaviour. **Business Strategy and the Environment**, v. 24, n. 6, p. 402–412, 1 set. 2015.

UNEP, U. N. D. P. **Handbook for Stakeholder Engagement**. Nairobi: 2013. Disponível em: <<http://www.unep.org/civil-society>> em 24 de maio de 2017.

VERBEKE, A.; TUNG, V. The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 112, n. 3, p. 529–543, 2013.

WEFALD, A. J.; DOWNEY, R. G. Job engagement in organizations: Fad, fashion, or folderol? **Journal of Organizational Behavior**, v. 30, n. 1, p. 141–145, 2009.

WHITE, P. Building a sustainability strategy into the business. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 9, n. 4, p. 386–394, 8 ago. 2009.

ZOBOLI, E. L. C. P. A redescoberta da ética do cuidado: o foco e a ênfase nas relações. **Revista da Escola de Enfermagem da U S P**, v. 38, n. 1, p. 21–27, 2004.

## APÊNDICE A – Conjunto preliminar de critérios com referências de origem.

### Lista de critérios relacionados a noção de Cuidado

CRITÉRIOS		FONTE
1	Promover a elevação do nível de consciência e compreensão sobre o tema em questão.	<p>"O que se pode no compreender, assumindo como existencial, não é uma coisa, mas o ser como existir." (HEIDEGUER, 2015, pg. 203)</p> <p>"O <i>por quê</i> a angústia se angustia desentranha-se como o com <i>quê</i> ela se angustia: o ser-no-mundo. Essa coincidência do <i>quê</i> e do <i>pelo quê</i> a angústia se angustia se estende até ao próprio angustiar-se. pois enquanto disposição, esse constitui um modo fundamental de ser-no-mundo." (HEIDEGUER, 2015, pg. 252)</p> <p>O cuidado, para Heidegger, como ser do Dasein enraíza-se fenomenologicamente no que poderíamos chamar um aprofundamento da noção husserliana de intencionalidade, neste contexto, segundo Heidegger, a intenção esta contida na ação movida pelo propósito na medida que o agente tem consciência do seu ato. (BORGES DUARTE, 2010)</p> <p>pois a intenção esta contida na ação movida pelo propósito na medida que o agente tem consciência do seu ato. (BORGES DUARTE, 2010)</p>
2	Trazer o tema em questão até o nível individual	"A angústia singulariza a presença em seu próprio ser-no-mundo que, na compreensão, se projeta essencialmente para possibilidades." ((HEIDEGUER, 2015, pg 251)
3	Promover conhecimento sobre o tema abordado	"O <i>por quê</i> a angústia se angustia desentranha-se como o com <i>quê</i> ela se angustia: o ser-no-mundo. Essa coincidência do <i>quê</i> e do <i>pelo quê</i> a angústia se angustia se estende até ao próprio angustiar-se. pois enquanto disposição, esse constitui um modo fundamental de ser-no-mundo." ((HEIDEGUER, 2015, pg 252)
4	Ser contextualizada no tempo histórico do tema em questão	

5	Relacionar o objetivo da ação de engajamento com o dia-a-dia do público a ser engajado	<p>O entendimento sobre a matéria, causa da angústia, precisa ser relacionado com os sujeitos em seu tempo, pois são variáveis (causa, sujeito e tempo) que fazem toda a diferença no resultado. (HEIDEGGER, 2015).</p> <p>"Ora, o que acontece é que Heidegger transfere esta correlação intencional para a esfera da realização fáctica da existência, não no sentido da perspectiva perceptiva, teórica ou valorativa, mas no da praxis do viver cotidiano, pré-teórico e pré-ético, isto é, para aquilo a que Husserl chamava o «mundo da vida» ou da atitude natural" (BORGES-DUARTE, 2010).</p>
6	Informar diretamente, sobre como a atuação engajada fara diferença no tema exposto	<p>"a cotidianidade há de desenvolver um modo de ser originário da presença de tal maneira que , a partir desse modo de ser, possa demonstrar-se em sua concreção existencial o fenômeno de estar-lançado, inerente à presença." ((HEIDEGUER, 2015, p 230)</p>
7	Promover o entendimento sobre os impactos do tempo na ação proposta	<p>"Nesse contexto rico e pleno da existência, ser à maneira humana é cuidar, em todas as suas formas: atender ao que se dá e assistir, solidário, a outrem, e experimentar, inquieto, o próprio correr palpitante ao encontro do porvir, forjado no que já de antemão somos e nos é habitual, mas também na inteligente e sensível escuta do que, ainda oculto, chegará a mostrar-se no fazer humano" (BORGES-DUARTE 2010).</p> <p>«Cuidar» é o mesmo que «compreender o ser» e compreender é «amar», (lieben), gostar de (mögen). (...) não há compreensão que não seja afectivamente orientada, isto é, não há projecção senão do já lançado a ser, no olfacto inquieto do futuro que constitui a pré-estrutura do aí – na pré-visão cautelosa (Vorsicht), no propósito (Vorhabe), que é um ter de antemão em mente, e na pré-captação (Vorgriff) articulada do assim descoberto. Cuidar em Heidegger – como, depois, explicitamente, a responsabilidade em Jonas – é sempre cuidar do futuro! A construção-projecção de sentido, que faz mundo pertencendo ao mundo, é um abrir de possibilidades, um poder ser. (HEIDEGGER, M., 2002 aput BORGES-DUARTE 2010)</p>
8	Valorizar o poder de decisão do público a ser engajado	<p>"Na presença, a angústia revela o ser para o poder-ser mais próprio, ou seja, o ser-livre para a liberdade de assumir e escolher a si mesmo. A angústia arrasta a pre-sença para o <i>ser-livre para...</i> (propensio in...), para a propriedade de seu ser enquanto possibilidade de ser aquilo que já sempre é. a pre-sença como ser-no-mundo entrega-se, ao mesmo tempo, à responsabilidade desse ser." (HEIDEGUER, 2015, pg. 252)</p>
9	Ter espaço para o público a ser engajado colocar em prática suas próprias intenções	<p>"Portanto, o amor funda-se tão decididamente na compreensão do ser como o cuidado na acepção antropológica" (HEIDEGGER, 1987: 237 aput BORGES-DUARTE, 2010)</p>

10	Ser realizada de forma voluntária	"Compreender (amando) o ser, em todas as suas manifestações, significa ser livre, deixando que o ser aceda a mostrar-se livremente e que os outros humanos o sejam também". (HEIDEGGER, 1995, 410, aput BORGES-DUARTE, 2010)
11	Valorizar os propósitos individuais	<p>"Naquilo pelo que se angustia a angústia abre a presença <i>como ser-possível</i> e, na verdade, como aquilo que, somente a partir de si mesmo, pode singularizar-se numa singularidade." ((HEIDEGUER, 2015, pg 252)</p> <p>A presença (Dasein) antecede o cuidado e tem na angústia o fenômeno que impulsiona o propósito para o poder-ser-no-mundo, com toda a independência que isto demanda (HEIDEGGER, 2015)</p> <p>O cuidado acontece, na cotidianidade, quando na angústia a presença se faz ocupação ou solicitude, mesmo que previa, - na preocupação, fundada na liberdade íntima do ser, que o faz querer exercer o seu poder-ser na função que lhe aprouver – o propósito, o objetivo (HEIDEGGER, 2015).</p>
12	Apresentar a dimensão do indivíduo no contexto do tema proposto para o engajamento	<p>"Cuidado é projeção de temores e desejos e molesto padecimento pelo vivido e por viver, mas também escuta do íntimo apelo da consciência e aceitação de si-mesmo na decisão de autenticidade". (BORGES-DUARTE, 2010)</p>
13	Ser acessível a todos os indivíduos do público a ser engajado	<p>"Cuidar, enquanto gostar de (mögen) é tornar possível (möglich), é poder escutar o outro, poder escutar o ser e o seu retirar-se, poder pressentir o abismo e retirar-se a tempo. É estar alerta ante o Perigo, experimentar a angústia e «ter cuidado». A «heurística do medo» de que fala Jonas está também aqui pré-anunciada, oferecendo o solo ontológico para uma possível aplicação ética meta-ontológica, que signifique a resposta responsável do homem, entregue a si próprio em autenticidade, ao desafio do ser, no seu aparecer e ocultar-se". (HEIDEGGER, M., 2002 aput BORGES-DUARTE 2010)</p> <p>" Somente porque o ser é "na consciência", ou seja, é compreensível na pre-sença é que a independência, "em si", realidade em geral, e conceituá-los. Apenas por isso o ente "independente" pode fazer-se acessível como algo intramundano, que vem ao encontro na circunvisão." (HEIDEGUER, 2015, pg 274)</p>

14	Expressar o valor individual de cada participante	A presença (Dasein) antecede o cuidado e tem na angústia o fenômeno que impulsiona o propósito para o poder-ser-no-mundo, com toda a independência que isto demanda. O cuidado acontece, na cotidianidade, quando na angústia a presença se faz ocupação ou solicitude, mesmo que previa, - na preocupação, fundada na liberdade íntima do ser, que o faz querer exercer o seu poder-ser na função que lhe aprouver – o propósito, o objetivo (Heidegger, 2015).
15	Incentivar a doação de si	"O ocupar-se de outrem é, em geral, um assistir-lhe solícito, Fürsorge. Mas este nome pode ter diferentes âmbitos de aplicação. Por exemplo, o amor, que seria freigewordene Sorge, «cuidado liberto», isto é, plenitude da atenção a outro, alheia ao que seria dependência ou «deixar-se levar» pela situação". (HEIDEGGER, 1979: 410 aput BORGES-DUARTE, 2010)
16	Estimular a autorreflexão no público a ser engajado sobre o papel que ele exerce no contexto dado	"Somente na medida em que, através de sua abertura constitutiva, a presença se coloca essencialmente diante de si mesma é que ela <i>pode</i> fugir de si mesma. Decerto, tanto no desviar-se como no aviar-se, próprios da de-cadência, <i>não se apreende</i> aquilo de que se foge e nem se faz a sua experiência. No entanto, no desvio de si mesma, descortina-se o "pre" da pre-sença. Em razão de seu caráter de abertura, o desvio ontico-existencial. Em meio a esse movimento ôntico de "paea fora de", inerente ao desvio, pode-se compreender e conceituar aquilo de que se foge, "aviando-se para uma interpretação fenomenológica. " (HEIDEGUER, 2015, pg. 248)
17	Estimular uma postura pró-ativa	"O mundo em que nos encontramos (já de sempre) e que (de cada vez) vem ao nosso encontro é, pois, à partida, «das Besorgte»: é com ele que temos de nos «arranjar», fazendo pela vida entre as coisas e com outrem". (HEIDEGGER, 1988: 86 aput BORGES-DUARTE, 2010)
18	Expor de forma clara os propósitos e os limites da ação	Cuidar em Heidegger – como, depois, explicitamente, a responsabilidade em Jonas – é sempre cuidar do futuro! A construção-projecção de sentido, que faz mundo pertencendo ao mundo, é um abrir de possibilidades, um poder ser. (HEIDEGGER, M., 2002: 5 aput BORGES-DUARTE 2010)
19	Possuir um momento de alinhamento do entendimento sobre os propósitos da ação	
20	Valorizar a interdisciplinaridade nas ações pró sustentabilidade	"O mundo em que nos encontramos (já de sempre) e que (de cada vez) vem ao nosso encontro é, pois, à partida, «das Besorgte»: é com ele que temos de nos «arranjar», fazendo pela vida entre as coisas e com outrem". (HEIDEGGER, 1988: 86 aput BORGES-DUARTE, 2010)
21	Estimular uma postura ativa	
22	Promover a diversidade	

### Lista de critérios relacionados a Teoria do Reconhecimento

CRITÉRIO		FONTE
1	Incentivar a reflexão do público alvo sobre qual o seu potencial papel no tema em questão	"el sujeto ya no participa activamente em las acciones que tienen lugar em su entorno, sino que es situado em la perspectiva de um observador neutral a quien los acontecimientos dejan psíquica y existencialmente intacto." (HONNETH, 2007, pg. 29)
2	Incentivar a reflexão do público alvo sobre qual o seu papel atual no tema em questão	"Hegel considera que as duas versões do direito natural distinguidas em seu texto se caracterizam, apesar de toda diferença, pelo mesmo erro básico: tanto na maneira "empírica" quanto na maneira "formal" de tratar o direito natural, o "ser do singular" é pressuposto categorialmente "como o primeiro e o supremo." (HONNETH, 2009, pg 38)
3	Salientar as capacidades individuais a serem aplicadas no propósito coletivo	"o propósito ou a intenção que deve ser assinalada com o termo "vontade" consiste em mais do que simplesmente o ímpeto para auto-objetivação; ao contrário, com essa expressão é sublinhado o caráter especial de resolução que cabe ao propósito de experienciar-se como a si mesmo num objeto de ação." (HONNETH, 2009, pg 75)
4	Reconhecer os propósitos individuais	"À constituição de uma consciência de si mesmo está ligado ao desenvolvimento da consciência de significados, de sorte que ele lhe prepara de certo modo o caminho no processo da experiência individual: através da capacidade de suscitar em si o significado que a própria ação tem para o outro, abre-se para o sujeito, ao mesmo tempo, a possibilidade de considerar-se a si mesmo como um objeto social das ações de seu parceiro de interação". (HONNETH, 2009, pg 130)  "a ideia de uma "luta por reconhecimento" socialmente efetiva aponta para uma etapa superior, em que os sujeitos devem receber confirmação intersubjetiva como pessoas biograficamente individuadas;" (HONNETH, 2009, pg 153)
5	Apresentar de forma clara e objetiva o compromisso a ser assumido ao se engajar no tema em questão	"(...) el reconocimiento debe em general preceder al conocimiento em el campo del accionar social (...) o algo que alberga um momento de implicación afectiva, de identificación previa, que no se distingue bien em la idea de comprender las razones para actuar." (HONNETH, 2007, pg 79 e 80)

6	Dar condições para que os participantes da ação se sintam devidamente contemplados em suas individualidades	"He demostrado que los hombres pueden adoptar una postura reificante frente a otras personas (o grupos de personas) sólo cuando han perdido de vista el reconocimiento previo de éstas por uma de las dos causas siguientes: porque participan en una praxis social en la que la mera observación del otro se ha convertido en un fin en si mismo tal que toda la conciencia de una relación social previa se extingue, o porque permiten que sus actos sean gobernados por un sistema de conviciones que impone una negación posterior de este reconocimiento original". (HONNETH, 2007, pg 137)
7	Ser ofertada, ao público alvo, de maneira que considere a diversidades de suas características (ex. variedade de mídias para divulgação/ promoção da ação)	"He demostrado que los hombres pueden adoptar una postura reificante frente a otras personas (o grupos de personas) sólo cuando han perdido de vista el reconocimiento previo de éstas por uma de las dos causas siguientes: porque participan en una praxis social en la que la mera observación del otro se ha convertido en un fin en si mismo tal que toda la conciencia de una relación social previa se extingue, o porque permiten que sus actos sean gobernados por un sistema de conviciones que impone una negación posterior de este reconocimiento original". (HONNETH, 2007, pg 137)  "(...) surge a racionalidade própria da ação de tipo <i>entendimento</i> e não para a manipulação de objetos e pessoas no mundo em vista da reprodução material da vida (como é o caso da racionalidade instrumental). A ação orientada para o entendimento é aquela que permite, por sua vez, a reprodução <i>simbólica</i> da sociedade." (HONNETH, 2009, pg 13)
8	Apresentar de forma clara os benefícios do engajamento na ação proposta, para quem a aderir	"(...) el hombre em primer lugar procura siempre llegar a uma aprehensión cognoscente y neutral de la realidad, ejecuta su exixtencia em um modo de implicacion existencial, em el muodo de uma "preocupación" que le permite que el mundo sea accesible para él pleno de significado." (HONNETH, 2007, pg 44)
9	Promover o reconhecimento de aspectos individuais no contexto do tema em questão	"He demostrado que los hombres pueden adoptar una postura reificante frente a otras personas (o grupos de personas) sólo cuando han perdido de vista el reconocimiento previo de éstas por uma de las dos causas siguientes: porque pesrticipan en una praxis social en la que la mera observación del otro se ha convertido en un fin en si mismo tal que toda la conciencia de una relación social previa se extingue, o porque permiten que sus actos sean gobernados por un sistema de conviciones que impone una negación posterior de este reconocimiento original". (HONNETH, 2007, pg 137)

10	Incentivar a avaliação da ação, por parte do público alvo, em relação às suas próprias escalas (valores)	"(...) toda comprensión racional de la realidad está ligada previamente a uma forma holística de la experiencia, em la que todos los datos de una situación son accesibles cualitativamente a partir de una perspectiva de compromiso interesado." (HONNETH, 2007, pg 52)
11	Disponer de formas de proteção/ apoio ao público alvo ao se engajar no tema em questão	"o "Me" incorpora, em defesa da respectiva coletividade, as normas convencionais que o sujeito procura constantemente ampliar por si mesmo, a fim de poder conferir expressão social à impulsividade e criatividade do seu "Eu". (...) pois, para poder pô em prática as exigências que afluem do íntimo, é preciso em princípio o assentimento de todos os membros da sociedade, visto que a contagem comum controla a própria ação até mesmo como norma interiorizada. É a existência do "Me" que força o sujeito a engajar-se, no interesse de seu "Eu", por novas formas de reconhecimento social." (HONNETH, 2009, pg 141)
12	Dar autonomia de participação aos indivíduos do público a ser engajado	"o sujeito só está em condições de uma "autoafirmação", isto é, de uma defesa das pretensões de seu "Eu" em face do meio social, quando se coloca na perspectiva de uma comunidade jurídica ampliada, e não naquela da vontade global existente;" (HONNETH, 2009, pg 143)
13	Apresentar de forma clara os benefícios (impactos) da adoção da prática proposta para as pessoas do entorno de quem a aderir	"(...) o termo "reconhecimento" refere-se àquele passo cognitivo que uma consciência já constituída "idealmente" em totalidade efetua no momento em que ela "se reconhece como a si mesma em uma outra totalidade, em uma outra consciência." (HONNETH, 2009, pg 63)
14	Promover o reconhecimento de aspectos de conjunto no contexto do tema em questão	"(...) la relación del hombre consigo mismo y con el mundo, una postura de apoyo de reconocimiento, precede, tanto em lo genético como em lo categorial, a todas las otras actitudes." (HONNETH, 2007, pg. 51)
15	Promover o reconhecimento recíproco entre os próprios integrantes do público a ser engajado	"(...) una postura de reconocimiento es expresión de la valoración del significado cualitativo que poseen otras personas o cosas para la ejecución de nuestra existencia." (HONNETH, 2007, pg 56)
16	Promover a autoconfiança	"Actualmente parto de la base de que este modo "existencial" del reconocimiento se encuentra em el origen de todas las otras formas, com más contenido, del reconocimiento, que giran em torno de la aceptación de determinadas cualidades o capacidades de otras personas." (HONNETH, 2007, pg 81)
17	Promover o auto respeito	"Com razão, Mead parte da premissa de que um sujeito pode conceber-se a si mesmo como uma

18	Promover a autoestima	pessoa única e insubstituível, tão logo sua própria maneira de autorrealização seja ceconhecida por todos os parceiros de interação na qualidade de uma contribuição positiva à coletividade." (HONNETH, 2009, pg 152)
19	Promove a troca de experiências profissionais sobre o tema em questão	"Actualmente parto de la base de que este mo "existencial" del reconocimiento se encuntra em el orin de todas las outras formas, com más contenido, del reconocimiento, que giran em torno de la aceptación de determinadas cualidades o capacidades de otras personas." (HONNETH, 2007, pg 81)
20	Promover a troca de experiências pessoais sobre o tema em questão	"Com razão, Mead parte da premissa de que um sujeito pode conceber-se a si mesmo como uma pessoa única e insubstituível, tão logo sua própria maneira de autorrealização seja ceconhecida por todos os parceiros de interação na qualidade de uma contribuição positiva à coletividade." (HONNETH, 2009, pg 152)  "ser-si-mesmo em um outro" (HONNETH, 2009, pg 160)
21	Estimular a cooperação interdisciplinar entre os participantes	"el sujeto activo debe ser concebido como "presenciante", como "unidad orgánica" y como "cooperativo", mientras que respecto de los objetos se afirma que pueden ser percibidos por el sujeto participante como algo "cualitativamente único" o "esencial", como algo defido em su contenido." (HONNETH, 2007, pg. 33)

**APÊNDICE B – Formulário para consulta interna, de validação de critérios, junto a pesquisadores do Laboratório SAGE/COPPE-UFRJ.**

Seminário sobre Engajamento em Sustentabilidade Formulário para análise crítica de Critérios						
Em uma ação de engajamento em sustentabilidade, qual o nível de importancia que você confere a:						
1º Segmento		Não é importante	Pouco importante	Importante	Essencial	Não se Aplica
1	Informar diretamente, sobre como a atuação engajada fara diferença no tema exposto					
2	Promover o entendimento sobre os impactos do tempo na ação proposta					
3	Expor de forma clara os propósitos e os limites da ação					
4	Promover conhecimento sobre o tema abordado					
5	Ser acessível a todos os indivíduos do público a ser engajado					
6	Ser contextualizada no tempo histórico do tema em questão					
7	Promover a elevação do nível de consciência e compreensão sobre o tema em questão.					
8	Incentivar a doação de si					
9	Valorizar o poder de decisão do público a ser engajado					
10	Estimular a autorreflexão no público a ser engajado sobre o papel que ele exerce no contexto dado					
11	Relacionar o objetivo da ação de engajamento com o dia-a-dia do público a ser engajado					
12	Possuir um momento de alinhamento do entendimento sobre os propósitos da ação					
13	Expressar o valor individual de cada participante					
14	Apresentar a dimensão do indivíduo no contexto do tema proposto para o engajamento					
15	Promover a diversidade					
16	Trazer o tema em questão até o nível individual					
17	Valorizar os propósitos individuais					
18	Estimular uma postura ativa					
19	Estimular uma postura pró-ativa					
20	Ter espaço para o público a ser engajado colocar em prática suas próprias intenções					
21	Ser realizada de forma voluntária					
22	Valorizar a interdisciplinaridade nas ações pró sustentabilidade					

Por favor responda as questões abaixo:

a) As afirmativas estão redigidas de forma clara e compreencível?

b) Há redundância entre as afirmativas? Se sim, por favor aponte quais são elas em sua opinião.

Continua:

**Em uma ação de engajamento em sustentabilidade, qual o nível de importância que você confere a:**

	<b>2º Segmento</b>	Não é importante	Pouco Importante	Importante	Essencial	Não se Aplica
1	Apresentar de forma clara e objetiva o compromisso a ser assumido ao se engajar no tema em questão					
2	Promover a autoconfiança					
3	Promover o auto respeito					
4	Promover a autoestima					
5	Apresentar de forma clara os benefícios (impactos) da adoção da prática proposta para as pessoas do entorno de quem a aderir					
6	Ser ofertada, ao público alvo, de maneira que considere a diversidade de suas características (ex. variedade de mídias para divulgação/ promoção da ação)					
7	Apresentar de forma clara os benefícios do engajamento na ação proposta, para quem a aderir					
8	Promover o reconhecimento de aspectos individuais no contexto do tema em questão					
9	Promover o reconhecimento de aspectos de conjunto no contexto do tema em questão					
10	Incentivar a reflexão do público alvo sobre qual o seu papel atual no tema em questão					
11	Incentivar a reflexão do público alvo sobre qual o seu potencial papel no tema em questão					
12	Incentivar a avaliação da ação, por parte do público alvo, em relação às suas próprias escalas (valores)					
13	Dar condições para que os participantes da ação se sintam devidamente contemplados em suas individualidades					
14	Salientar as capacidades individuais a serem aplicadas no propósito coletivo					
15	Promover o reconhecimento recíproco entre os próprios integrantes do público a ser engajado					
16	Dar autonomia de participação aos indivíduos do público a ser engajado					
17	Disponibilizar formas de proteção/ apoio ao público alvo ao se engajar no tema em questão					
18	Promover a troca de experiências pessoais sobre o tema em questão					
19	Promove a troca de experiências profissionais sobre o tema em questão					
20	Estimular a cooperação interdisciplinar entre os participantes					
21	Reconhecer os propósitos individuais					

Por favor responda as questões abaixo:

a) As afirmativas estão redigidas de forma clara e compreensível?

b) Há redundância entre as afirmativas? Se sim, por favor aponte quais são elas em sua opinião.

## APÊNDICE C – Critérios resultantes da validação interna

### Seminário sobre Engajamento em Sustentabilidade Lista resultante da análise crítica de Critérios

Uma ação de engajamento em sustentabilidade deve:

1º Segmento	
1	Promover a elevação do nível de consciência e compreensão sobre o tema da ação
2	Incentivar a doação de si
3	Valorizar o poder de decisão dos participantes.
4	Trazer o tema da ação também no nível individual
5	Ser realizada de forma voluntária
6	Promover conhecimento sobre o tema da ação.
7	Associar o objetivo da ação com o dia-a-dia dos participantes.
8	Incentivar a reflexão dos participantes sobre o seu papel atual no tema da ação.
9	Valorizar os propósitos individuais
10	Estimular o comportamento proativo.
11	Promover o entendimento sobre os impactos da ação proposta ao longo do tempo.
12	Expor de forma clara os propósitos e os limites da ação.
13	Ser acessível a todos os participantes, atendendo suas individualidades.
14	Expressar o valor individual de cada participante.
15	Valorizar a interdisciplinaridade nas ações.
2º Segmento	
1	Incentivar a reflexão sobre o potencial papel dos participantes em relação ao tema da ação.
2	Valorizar as capacidades individuais a serem aplicadas no propósito coletivo
3	Reconhecer os propósitos individuais dos participantes.
4	Apresentar de forma clara e objetiva o compromisso individual a ser assumido com o tema da ação.
5	Prover condições para que os participantes tenham a percepção de estarem contemplados em suas individualidades.
6	Comunicar a ação por meios que considerem a diversidade dos participantes
7	Apresentar de forma clara os impactos da adoção da prática proposta pela ação, para as pessoas próximas dos participantes.
8	Promover o reconhecimento de aspectos de conjunto no contexto do tema da ação.
9	Incentivar a avaliação da ação, por parte dos participantes, em relação às suas próprias escalas.
10	Disponibilizar formas de proteção/ apoio aos participantes
11	Apresentar de forma clara os impactos da adoção da prática proposta, para as pessoas do entorno de quem aderir a ela.
12	Promover o reconhecimento de aspectos de conjunto no contexto do tema em questão.
13	Promover o reconhecimento recíproco entre os participantes.
14	Promover a troca de experiências pessoais sobre o tema da ação.
15	Estimular a cooperação interdisciplinar entre os participantes.

**APÊNDICE D – Questionário utilizado para a consulta aos especialistas externos**

## Validação de Critérios para Engajamento em Sustentabilidade

Convido você a colaborar com minha tese, dedicada a avaliação de ações de engajamento em sustentabilidade, avaliando itens pertinentes a esse tema.

Sua participação é muito importante.

O conteúdo que submeto a você são critérios, - elaborados com base na literatura que usei para compor minha tese - a serem considerados na elaboração ou mesmo avaliação de uma ação de engajamento em sustentabilidade.

O esperado nesta consulta é a validação desses critérios. Existe entre eles uma complementariedade, e até mesmo uma similaridade; as distinções podem ser sutis. Por favor, leia e avalie cada item como se fosse único, julgando a sua importância em ser considerado numa ação de engajamento em sustentabilidade. Desde já agradeço a sua ajuda!

Laurelena Palhano  
Doutoranda  
SAGE/ COPPE/ UFRJ - Engenharia de Produção

\*Obrigatório

Nome do Respondente: \*

Sua resposta

Instituição do Respondente: \*

Sua resposta

PRÓXIMA



Página 1 de 11

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

---

# Validação de Critérios para Engajamento em Sustentabilidade

\*Obrigatório

**Em uma ação de Engajamento em Sustentabilidade, voltada para o público interno de uma organização, qual o nível de importância que você confere a:**

Promover a elevação do nível de consciência e compreensão sobre o tema da ação. \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Não é importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Essencial

Incentivar a doação de si. \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Não é importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Essencial

Valorizar o poder de decisão dos participantes. \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Não é importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Essencial

Trazer o tema da ação também no nível individual. \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Não é importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Essencial

VOLTAR

PRÓXIMA

Página 2 de 11

## Validação de Critérios para Engajamento em Sustentabilidade

\*Obrigatório

**Em uma ação de Engajamento em Sustentabilidade, voltada para o público interno de uma organização, qual o nível de importância que você confere a:**

Ser realizada de forma voluntária. \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Não é importante	<input type="radio"/>	Essencial							

Promover conhecimento sobre o tema da ação. \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Não é importante	<input type="radio"/>	Essencial							

Associar o objetivo da ação com o dia-a-dia dos participantes. \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Não é importante	<input type="radio"/>	Essencial							

VOLTAR

PRÓXIMA

Página 3 de 11

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

## Validação de Critérios para Engajamento em Sustentabilidade

\*Obrigatório

**Em uma ação de Engajamento em Sustentabilidade, voltada para o público interno de uma organização, qual o nível de importância que você confere a:**

Incentivar a reflexão dos participantes sobre o seu papel atual em relação ao tema da ação. \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Não é importante	<input type="radio"/>	Essencial							

Valorizar os propósitos individuais. \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Não é importante	<input type="radio"/>	Essencial							

Estimular o comportamento proativo. \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Não é importante	<input type="radio"/>	Essencial							

Promover o entendimento sobre os impactos da ação proposta ao longo do tempo. \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Não é importante	<input type="radio"/>	Essencial							

VOLTAR

PRÓXIMA

Página 4 de 11

## Validação de Critérios para Engajamento em Sustentabilidade

\*Obrigatório

**Em uma ação de Engajamento em Sustentabilidade, voltada para público interno de uma organização, qual o nível de importância que você confere a:**

Expor de forma clara os propósitos e os limites da ação. \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Não é importante	<input type="radio"/>	Essencial							

Ser acessível a todos os participantes, atendendo suas individualidades. \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Não é importante	<input type="radio"/>	Essencial							

Expressar o valor individual de cada participante. \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Não é importante	<input type="radio"/>	Essencial							

Valorizar a interdisciplinaridade nas ações. \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Não é importante	<input type="radio"/>	Essencial							

VOLTAR

PRÓXIMA

Página 5 de 11

## Validação de Critérios para Engajamento em Sustentabilidade

\*Obrigatório

**Em uma ação de Engajamento em Sustentabilidade, voltada para público interno de uma organização, qual o nível de importância que você confere a:**

Incentivar a reflexão sobre o potencial papel dos participantes em relação ao tema da ação. \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Não é importante	<input type="radio"/>	Essencial							

Valorizar as capacidades individuais a serem aplicadas no propósito coletivo. \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Não é importante	<input type="radio"/>	Essencial							

Reconhecer os propósitos individuais dos participantes. \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Não é importante	<input type="radio"/>	Essencial							

Apresentar de forma clara e objetiva o compromisso individual a ser assumido com o tema da ação. \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Não é importante	<input type="radio"/>	Essencial							

VOLTAR

PRÓXIMA

Página 6 de 11

## Validação de Critérios para Engajamento em Sustentabilidade

\*Obrigatório

**Em uma ação de Engajamento em Sustentabilidade, voltada para o público interno de uma organização, qual o nível de importância que você confere a:**

Prever condições para que os participantes tenham a percepção de estarem contemplados em suas individualidades. \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Não é importante	<input type="radio"/>	Essencial							

Comunicar a ação por meios que considerem a diversidade dos participantes. \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Não é importante	<input type="radio"/>	Essencial							

Apresentar de forma clara os impactos do engajamento no tema proposto na ação, para quem aderir a ele. \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Não é importante	<input type="radio"/>	Essencial							

Promover o reconhecimento das características individuais dos participantes, no contexto do tema da ação. \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Não é importante	<input type="radio"/>	Essencial							

VOLTAR

PRÓXIMA

Página 7 de 11

## Validação de Critérios para Engajamento em Sustentabilidade

\*Obrigatório

**Em uma ação de Engajamento em Sustentabilidade, voltada para o público interno de uma organização, qual o nível de importância que você confere a:**

Incentivar a avaliação da ação, por parte dos participantes, em relação às suas próprias escalas. \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Não é importante	<input type="radio"/>	Essencial							

Disponer de formas de proteção / apoio aos participantes. \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Não é importante	<input type="radio"/>	Essencial							

Apresentar de forma clara os impactos da adoção da prática proposta pela ação, para as pessoas próximas dos participantes. \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Não é importante	<input type="radio"/>	Essencial							

Promover o reconhecimento de aspectos de conjunto no contexto do tema da ação. \*

	0	1	2	3	4	5	6	7	
Não é importante	<input type="radio"/>	Essencial							

VOLTAR

PRÓXIMA

Página 8 de 11

## Validação de Critérios para Engajamento em Sustentabilidade

\*Obrigatório

**Em uma ação de Engajamento em Sustentabilidade, voltada para o público interno de uma organização, qual o nível de importância que você confere a:**

Promover o reconhecimento recíproco entre os participantes \*

0 1 2 3 4 5 6 7

Não é importante         Essencial

Promover a troca de experiências pessoais sobre o tema da ação. \*

0 1 2 3 4 5 6 7

Não é importante         Essencial

Estimular à cooperação interdisciplinar entre os participantes. \*

0 1 2 3 4 5 6 7

Não é importante         Essencial

VOLTAR

PRÓXIMA

Página 9 de 11

# Validação de Critérios para Engajamento em Sustentabilidade

## Considerações

Por favor descreva aqui suas considerações sobre os critérios e a forma de apresentação da validação.

Sua resposta

---

VOLTAR

PRÓXIMA



Página 10 de 11

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Seção 11 de 11



## Obrigada por sua participação!!

Descrição (opcional)

## APÊNDICE E – Lista de critérios resultante da Consulta aos especialistas externos

### Consulta a especialistas externos Lista resultante

#### Critérios de avaliação de ação de engajamento em sustentabilidade referentes a:

Cuidado	
1	Promover a elevação do nível de consciência e compreensão sobre o tema da ação.
2	Valorizar o poder de decisão dos participantes.
3	Trazer o tema da ação também no nível individual
4	Promover conhecimento sobre o tema da ação.
5	Associar o objetivo da ação com o dia-a-dia dos participantes.
6	Incentivar a reflexão dos participantes sobre o seu papel atual no tema da ação.
7	Promover o entendimento sobre os impactos da ação proposta ao longo do tempo.
8	Expor de forma clara os propósitos e os limites da ação.
9	Expressar o valor individual de cada participante.
10	Valorizar a interdisciplinaridade nas ações.
Reconhecimento	
1	Incentivar a reflexão sobre o potencial papel dos participantes em relação ao tema da ação.
2	Apresentar de forma clara e objetiva o compromisso individual a ser assumido com o tema da ação.
3	Comunicar a ação por meios que considerem a diversidade dos participantes.
4	Apresentar de forma clara os impactos da adoção da prática proposta pela ação, para as pessoas próximas dos participantes.
5	Disponibilizar formas de proteção/ apoio aos participantes
6	Apresentar de forma clara os impactos da adoção da prática proposta, para as pessoas do entorno de quem aderir a ela.
7	Promover o reconhecimento de aspectos de conjunto no contexto do tema em questão.
8	Promover o reconhecimento recíproco entre os participantes.
9	Promover a troca de experiências pessoais sobre o tema da ação.
10	Estimular a cooperação interdisciplinar entre os participantes.

## APÊNDICE F - Planilha de Avaliação de Ações de Engajamento em Sustentabilidade

### AVALIAÇÃO DE AÇÕES DE ENGAJAMENTO EM SUSTENTABILIDADE

#### PLANILHA DE AVALIAÇÃO

<b>Nome da Ação</b>	
<b>Resumo descritivo da Ação</b>	

Na ação em questão os itens abaixo fazem parte da sua estrutura em que medida?	5	4	3	2	1	0	Média
	Totalmente	Em sua maior parte	Em partes	Em sua menor parte	De forma simbólica	Em nenhum momento	
<b>Quanto ao Reconhecimento a Ação:</b>							
Incentiva a reflexão sobre o potencial papel dos participantes em relação ao tema da ação.							0,00
Valoriza as capacidades individuais a serem aplicadas no propósito coletivo.							
Apresenta de forma clara e objetiva o compromisso individual a ser assumido com o tema da ação.							
Comunica a ação por meios que considerem a diversidade dos participantes.							
Apresenta de forma clara os impactos do engajamento no tema proposto na ação, para quem aderir a ele.							
Dispoem de formas de proteção / apoio aos participantes.							
Apresenta de forma clara os impactos da adoção da prática proposta pela ação, para as pessoas próximas dos participantes.							
Promove o reconhecimento de aspectos de conjunto no contexto do tema da ação.							
Promove a troca de experiências pessoais sobre o tema da ação.							
Estimula a cooperação interdisciplinar entre os participantes.							
<b>Quanto ao Cuidado a Ação:</b>							
Promove a elevação do nível de consciência e compreensão sobre o tema da ação.							0,00
Valoriza o poder de decisão dos participantes.							
Traz o tema da ação também no nível individual.							
Promove conhecimento sobre o tema da ação.							
Associa o objetivo da ação com o dia-a-dia dos participantes.							
Incentiva a reflexão dos participantes sobre o seu papel atual em relação ao tema da ação.							
Promove o entendimento sobre os impactos da ação proposta ao longo do tempo.							
Expoem de forma clara os propósitos e os limites da ação.							
Expressa o valor individual de cada participante.							
Valoriza a interdisciplinaridade.							

## APÊNDICE G – Teste do Instrumento de Avaliação

### SAAEES - SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE AÇÕES DE ENGAJAMENTO DE EMPREGADOS EM SUSTENTABILIDADE

---

#### INSTRUÇÕES

Olá! Se você vai utilizar este instrumento é porque está participando de uma importante fase de minha tese de doutorado: a aplicação prática do SAAEES, que é o resultado final do meu trabalho de pesquisa. Por favor, siga atentamente as instruções que seguirão logo abaixo, pois elas garantem que o uso do Formulário será realizado da mesma maneira por todos os respondentes. Este procedimento será fundamental para que esta testagem possa ter validade, bem como para a coleta de sugestões de aprimoramento.

Como o próprio nome anuncia, o SAAEES foi desenvolvido para avaliar as ações empreendidas por empresas no propósito de engajar empregados em sustentabilidade de forma objetiva (temáticas relacionadas diretamente aos aspectos do *triple bottom line*) ou ainda ações de engajamento com aspectos *triple bottom line* inseridos de forma transversal. Através do Sistema, os gestores podem diagnosticar o quanto a **ação** realizada contribui para o engajamento em sustentabilidade. O SAAEES não se propõe a avaliar o nível de engajamento dos empregados, mas sim, o quanto a ação leva a este resultado.

A título de informação, o SAAEES contém mais dois instrumentos além deste que será utilizado por você nesta avaliação: uma Matriz de caracterização da ação e um Compêndio auxiliar para interpretação da ação de engajamento. Estes dois últimos ainda estão em fase de finalização, mas a falta deles não compromete o uso deste formulário. O diagnóstico levantado através do quadro de avaliação subsidiará o uso dos demais instrumentos e juntos serão apresentados em um relatório à equipe de sustentabilidade da SulAmérica.

Sem a pretensão de que haja um aprofundamento teórico sobre a ferramenta nesta fase, mas como breve esclarecimento, considere para este Sistema:

- “Cuidado”: noção que explora aspectos relacionados a ‘ter cuidado com’ e ‘cuidar de’. Neste sentido, o Cuidado é um elemento que deve estar presente em tratativas relativas à sustentabilidade;
- “Reconhecimento”: fenômeno social gerado a partir da percepção que um sujeito tem de si e do outro no contexto da interação social.

#### Vamos à prática!

As instruções para o uso do formulário, são as seguintes:

1. Faça uma leitura completa do formulário antes de iniciar o seu uso;
2. O Formulário é composto de duas partes: Identificação da ação e Quadro de Avaliação. Preencha, de forma objetiva, a identificação da ação a ser avaliada, antes de iniciar a avaliação no Quadro;
3. Cada critério, a ser aplicado a cada ação de engajamento, será avaliado através de uma escala que vai de 0 a 5 para medir o quanto faz parte da ação, onde 0 equivale a “Em nenhum momento”, ou seja, tal critério não faz parte da ação de engajamento em nenhum momento e 5 para quando fizer “Totalmente” parte da ação.  
**IMPORTANTE: NÃO HÁ RESPOSTA CERTA OU ERRADA, A AVALIAÇÃO DEVE REFRATAR EFETIVAMENTE A PRÁTICA DA AÇÃO, POIS O RESULTADO SE PROPÕE AO AUXÍLIO NAS TOMADAS DE DECISÃO GERENCIAL.**
4. Ao avaliar a ação, considerando os critérios listados, faça uma formulação mental, por exemplo: “A ação xxxx em que medida *promove a elevação do nível de consciência e compreensão sobre o tema da ação?*”
5. Como resposta a cada critério preencha com um número 1 no quadradinho equivalente a escala pertinente.

Em caso de dúvida, de qualquer natureza, relativa ao uso do formulário, por favor ligue para 21.98269-0609 ou envie um e-mail para [laure@sage.coppe.ufri.br](mailto:laure@sage.coppe.ufri.br).

Desde já agradeço por sua participação!

Atenciosamente,  
Laurelena Palhano

## IDENTIFICAÇÃO DA AÇÃO

Nome da Ação:

Objetivo da Ação:

Período de realização: de Clique ou toque aqui para inserir uma data. a Clique ou toque aqui para inserir uma data. (Deixar este último campo em branco no caso de uma ação permanente)

Público alvo:

Meios de comunicação utilizado:

Principal mensagem/ conhecimento a ser compartilhado na ação:

Resultado esperado:

## QUADRO DE AVALIAÇÃO

Na ação em questão, os itens abaixo fazem parte da sua estrutura em que medida?	5	4	3	2	1	0
	Totalmente	Em sua maior parte	Em partes	Em sua menor parte	De forma simbólica	Em nenhum momento
<b>Quanto ao Reconhecimento a Ação:</b>						
Incentiva a reflexão sobre o potencial papel dos participantes em relação ao tema da ação.						
Valoriza as capacidades individuais a serem aplicadas no propósito coletivo.						
Apresenta de forma clara e objetiva o compromisso individual a ser assumido com o tema da ação.						
Comunica a ação por meios que considerem a diversidade dos participantes.						
Apresenta de forma clara os impactos do engajamento no tema proposto na ação, para quem aderir a ele.						
Dispoem de formas de proteção / apoio aos participantes.						
Apresenta de forma clara os impactos da adoção da prática proposta pela ação, para as pessoas próximas dos participantes.						
Promove o reconhecimento de aspectos de conjunto no contexto do tema da ação.						
Promove a troca de experiências pessoais sobre o tema da ação.						
Estimula a cooperação interdisciplinar entre os participantes.						
<b>Quanto ao Cuidado a Ação:</b>						
Promove a elevação do nível de consciência e compreensão sobre o tema da ação.						
Valoriza o poder de decisão dos participantes.						
Traz o tema da ação também no nível individual.						
Promove conhecimento sobre o tema da ação.						
Associa o objetivo da ação com o dia-a-dia dos participantes.						
Incentiva a reflexão dos participantes sobre o seu papel atual em relação ao tema da ação.						
Promove o entendimento sobre os impactos da ação proposta ao longo do tempo.						
Expõem de forma clara os propósitos e os limites da ação.						
Expressa o valor individual de cada participante.						
Valoriza a interdisciplinaridade.						

## APÊNDICE H – Planilhas de Avaliação de Ações de Engajamento em Sustentabilidade preenchidas pelos respondentes da Empresa Alpha

### AVALIAÇÃO DE AÇÕES DE ENGAJAMENTO EM SUSTENTABILIDADE

#### PLANILHA DE AVALIAÇÃO

Nome da Ação	Iniciativas Saúde Ativa
Resumo descritivo da Ação	<p>Objetivo da Ação: Promoção de Saúde e Prevenção de Doenças</p> <p>Período de realização: de 01/01/2016 a xx/xx/xxxx (ou permanente, se for o caso)</p> <p>Público alvo: Funcionários SulAmérica</p> <p>Meios de comunicação utilizado: portal/ email marketing/ TV nas áreas/ SMS</p> <p>Principal mensagem/ conhecimento a ser compartilhada na ação: promover saúde e prevenir doenças através de conhecimento e apoio especializado</p> <p>Resultado esperado: engajamento de 55% (plataforma de Bem-Estar)</p>

Na ação em questão os itens abaixo fazem parte da sua estrutura em que medida?	5	4	3	2	1	0	Média
	Totalmente	Em sua maior parte	Em partes	Em sua menor parte	De forma simbólica	Em nenhum momento	
<b>Quanto ao Reconhecimento a Ação:</b>							
Incentiva a reflexão sobre o potencial papel dos participantes em relação ao tema da ação.		1					2,40
Valoriza as capacidades individuais a serem aplicadas no propósito coletivo.				1			
Apresenta de forma clara e objetiva o compromisso individual a ser assumido com o tema da ação.			1				
Comunica a ação por meios que considerem a diversidade dos participantes.			1				
Apresenta de forma clara os impactos do engajamento no tema proposto na ação, para quem aderir a ele.			1				
Dispoem de formas de proteção / apoio aos participantes.					1		
Apresenta de forma clara os impactos da adoção da prática proposta pela ação, para as pessoas próximas dos participantes.					1		
Promove o reconhecimento de aspectos de conjunto no contexto do tema da ação.			1				
Promove a troca de experiências pessoais sobre o tema da ação.				1			
Estimula à cooperação interdisciplinar entre os participantes.				1			
<b>Quanto ao Cuidado a Ação:</b>							
Promove a elevação do nível de consciência e compreensão sobre o tema da ação.	1						4,10
Valoriza o poder de decisão dos participantes.		1					
Traz o tema da ação também no nível individual.			1				
Promove conhecimento sobre o tema da ação.	1						
Associa o objetivo da ação com o dia-a-dia dos participantes.	1						
Incentiva a reflexão dos participantes sobre o seu papel atual em relação ao tema da ação.	1						
Promove o entendimento sobre os impactos da ação proposta ao longo do tempo.	1						
Expoem de forma clara os propósitos e os limites da ação.				1			
Expressa o valor individual de cada participante.			1				
Valoriza a interdisciplinaridade.		1					

## AVALIAÇÃO DE AÇÕES DE ENGAJAMENTO EM SUSTENTABILIDADE

### PLANILHA DE AVALIAÇÃO

Nome da Ação	Visão Integrada de Projetos - Iniciativa Estratégica de Sustentabilidade
Resumo descritivo da Ação	<p><b>Objetivo da Ação:</b> Apresentar uma visão integrada dos projetos do atual ciclo de planejamento estratégico (2017-21) e sua relação com a Iniciativa Estratégica de Sustentabilidade</p> <p><b>Período de realização:</b> de 03/06/2016 a 21/10/2016</p> <p><b>Público alvo:</b> Comitê Executivo (ComEx), Superintendência de Estratégia e Execução (SUEEX), líderes e executores dos projetos previstos no planejamento estratégico.</p> <p><b>Meios de comunicação utilizado:</b> Email, conference calls, reuniões presenciais e videoconferências</p> <p><b>Principal mensagem/ conhecimento a ser compartilhada na ação:</b> As questões socioambientais são transversais ao negócio e apresentam potencial para contribuição em várias frentes de trabalho em andamento.</p> <p><b>Resultado esperado:</b> Identificar oportunidades de atuação alinhada à Política Corporativa de Sustentabilidade e estabelecer um plano de inserção das questões socioambientais nos projetos previstos e em andamento.</p>

Na ação em questão os itens abaixo fazem parte da sua estrutura em que medida?	5	4	3	2	1	0	Média
	Totalmente	Em sua maior parte	Em partes	Em sua menor parte	De forma simbólica	Em nenhum momento	
<b>Quanto ao Reconhecimento a Ação:</b>							
Incentiva a reflexão sobre o potencial papel dos participantes em relação ao tema da ação.	1						4,60
Valoriza as capacidades individuais a serem aplicadas no propósito coletivo.		1					
Apresenta de forma clara e objetiva o compromisso individual a ser assumido com o tema da ação.		1					
Comunica a ação por meios que considerem a diversidade dos participantes.	1						
Apresenta de forma clara os impactos do engajamento no tema proposto na ação, para quem aderir a ele.		1					
Dispoem de formas de proteção / apoio aos participantes.	1						
Apresenta de forma clara os impactos da adoção da prática proposta pela ação, para as pessoas próximas dos participantes.		1					
Promove o reconhecimento de aspectos de conjunto no contexto do tema da ação.	1						
Promove a troca de experiências pessoais sobre o tema da ação.	1						
Estimula à cooperação interdisciplinar entre os participantes.	1						
<b>Quanto ao Cuidado a Ação:</b>							
Promove a elevação do nível de consciência e compreensão sobre o tema da ação.		1					4,60
Valoriza o poder de decisão dos participantes.	1						
Traz o tema da ação também no nível individual.	1						
Promove conhecimento sobre o tema da ação.		1					
Associa o objetivo da ação com o dia-a-dia dos participantes.	1						
Incentiva a reflexão dos participantes sobre o seu papel atual em relação ao tema da ação.	1						
Promove o entendimento sobre os impactos da ação proposta ao longo do tempo.		1					
Expoem de forma clara os propósitos e os limites da ação.		1					
Expressa o valor individual de cada participante.	1						
Valoriza a interdisciplinaridade.	1						

**AVALIAÇÃO DE AÇÕES DE ENGAJAMENTO EM SUSTENTABILIDADE**  
**PLANILHA DE AVALIAÇÃO**

Nome da Ação	Política de sustentabilidade para fornecedores
Resumo descritivo da Ação	<p><b>Objetivo da Ação:</b> Mapear riscos e oportunidades socioambientais na cadeia de valor da companhia e desenvolver mecanismos para monitoramento e prevenção. Para implementação das diretrizes da política e das ferramentas de controle foi desenvolvido um plano de ação com as principais ações, prazos e responsáveis.</p> <p><b>Período de realização:</b> de 09/11/2015 a xx/xx/xxxx (ou permanente, se for o caso)</p> <p><b>Publico alvo:</b> Superintendência de Relacionamento com Fornecedores (SUREF), responsável pelas compras indiretas (consultorias, serviços administrativos materiais e equipamentos de escritório, serviços jurídicos e de marketing, entre outros tipos de contratação - não inclui o relacionamento com prestadores de serviço especializados como oficinas, laboratórios, clínicas médicas e hospitais). Também serão impactados todos os demandantes de contratações realizadas pela SUREF.</p> <p><b>Meios de comunicação utilizado:</b> Para a elaboração da Política foram realizadas reuniões presenciais, workshops, videoconferências e conferências telefônicas. Ao longo do projeto foram elaborados relatórios e apresentações, além de emails que registraram todos os avanços do projeto. A comunicação, até o momento, se baseou no envio de emails, além de apresentações para grupos de funcionários e executivos no Rio de Janeiro e em São Paulo. A divulgação da Política para todos os colaboradores ainda não foi realizada.</p> <p><b>Principal mensagem/ conhecimento a ser compartilhada na ação:</b> Existem questões socioambientais que devem ser consideradas no processo de seleção, qualificação e monitoramento de fornecedores.</p> <p><b>Resultado esperado:</b> Conhecimento detalhado sobre os principais riscos e oportunidades socioambientais na cadeia de valor da companhia, formalização de mecanismos de controle de riscos ou de promoção de oportunidades, redução de passivos potenciais e relacionamento mais próximo e transparente com os principais elos da cadeia de valor da companhia.</p>

Na ação em questão os itens abaixo fazem parte da sua estrutura em que medida?	5	4	3	2	1	0	Média
	Totalmente	Em sua maior parte	Em partes	Em sua menor parte	De forma simbólica	Em nenhum momento	
<b>Quanto ao Reconhecimento a Ação:</b>							
Incentiva a reflexão sobre o potencial papel dos participantes em relação ao tema da ação.	1						5,00
Valoriza as capacidades individuais a serem aplicadas no propósito coletivo.	1						
Apresenta de forma clara e objetiva o compromisso individual a ser assumido com o tema da ação.	1						
Comunica a ação por meios que considerem a diversidade dos participantes.	1						
Apresenta de forma clara os impactos do engajamento no tema proposto na ação, para quem aderir a ele.	1						
Dispoem de formas de proteção / apoio aos participantes.	1						
Apresenta de forma clara os impactos da adoção da prática proposta pela ação, para as pessoas próximas dos participantes.	1						
Promove o reconhecimento de aspectos de conjunto no contexto do tema da ação.	1						
Promove a troca de experiências pessoais sobre o tema da ação.	1						
Estimula à cooperação interdisciplinar entre os participantes.	1						
<b>Quanto ao Cuidado a Ação:</b>							
Promove a elevação do nível de consciência e compreensão sobre o tema da ação.	1						5,00
Valoriza o poder de decisão dos participantes.	1						
Traz o tema da ação também no nível individual.	1						
Promove conhecimento sobre o tema da ação.	1						
Associa o objetivo da ação com o dia-a-dia dos participantes.	1						
Incentiva a reflexão dos participantes sobre o seu papel atual em relação ao tema da ação.	1						
Promove o entendimento sobre os impactos da ação proposta ao longo do tempo.	1						
Expoem de forma clara os propósitos e os limites da ação.	1						
Expressa o valor individual de cada participante.	1						
Valoriza a interdisciplinaridade.	1						

## AVALIAÇÃO DE AÇÕES DE ENGAJAMENTO EM SUSTENTABILIDADE

### PLANILHA DE AVALIAÇÃO

Nome da Ação	Sistema de Gerenciamento de Indicadores Socioambientais
<b>Resumo descritivo da Ação</b>	<p><b>Objetivo da Ação:</b> Otimizar o processo de coleta de dados socioambientais para acompanhamento do desempenho, cumprimento de metas e divulgação de informações.</p> <p><b>Período de realização:</b> de 18/07/2016 a xx/xx/xxxx (ou permanente, se for o caso)</p> <p><b>Público alvo:</b> Público interno: fornecedores de dados e gestores que utilizam as informações; Público externo: analistas de investimento e demais stakeholders interessados em informações sobre a SulAmérica.</p> <p><b>Meios de comunicação utilizado:</b> Email, calls, reuniões presenciais no Rio de Janeiro e em São Paulo com os superintendentes, e reuniões de trabalho com os respondentes diretos.</p> <p><b>Principal mensagem/ conhecimento a ser compartilhada na ação:</b> Relevância das informações socioambientais para o gerenciamento da companhia</p> <p><b>Resultado esperado:</b> Redução do tempo de coleta e melhoria da qualidade dos dados, além da melhor utilização das informações como instrumento para gestão</p>

Na ação em questão os itens abaixo fazem parte da sua estrutura em que medida?	5	4	3	2	1	0	Média
	Totalmente	Em sua maior parte	Em partes	Em sua menor parte	De forma simbólica	Em nenhum momento	
<b>Quanto ao Reconhecimento a Ação:</b>							
Incentiva a reflexão sobre o potencial papel dos participantes em relação ao tema da ação.		1					3,90
Valoriza as capacidades individuais a serem aplicadas no propósito coletivo.			1				
Apresenta de forma clara e objetiva o compromisso individual a ser assumido com o tema da ação.		1					
Comunica a ação por meios que considerem a diversidade dos participantes.		1					
Apresenta de forma clara os impactos do engajamento no tema proposto na ação, para quem aderir a ele.		1					
Dispoem de formas de proteção / apoio aos participantes.	1						
Apresenta de forma clara os impactos da adoção da prática proposta pela ação, para as pessoas próximas dos participantes.	1						
Promove o reconhecimento de aspectos de conjunto no contexto do tema da ação.	1						
Promove a troca de experiências pessoais sobre o tema da ação.			1				
Estimula à cooperação interdisciplinar entre os participantes.				1			

<b>Quanto ao Cuidado a Ação:</b>							
Promove a elevação do nível de consciência e compreensão sobre o tema da ação.		1					4,70
Valoriza o poder de decisão dos participantes.	1						
Traz o tema da ação também no nível individual.	1						
Promove conhecimento sobre o tema da ação.		1					
Associa o objetivo da ação com o dia-a-dia dos participantes.	1						
Incentiva a reflexão dos participantes sobre o seu papel atual em relação ao tema da ação.	1						
Promove o entendimento sobre os impactos da ação proposta ao longo do tempo.	1						
Expoem de forma clara os propósitos e os limites da ação.	1						
Expressa o valor individual de cada participante.		1					
Valoriza a interdisciplinaridade.	1						

## AVALIAÇÃO DE AÇÕES DE ENGAJAMENTO EM SUSTENTABILIDADE

### PLANILHA DE AVALIAÇÃO

Nome da Ação	Dia da Cidadania
<b>Resumo descritivo da Ação</b>	<p><b>Objetivo da Ação:</b> Voluntariado corporativo</p> <p><b>Período de realização:</b> de 24/09/2016 a 24/09/2016 (ou permanente, se for o caso)</p> <p><b>Publico alvo:</b> Funcionários da SulAmérica inscritos como voluntários do Dia da Cidadania SulAmérica.</p> <p><b>Meios de comunicação utilizado:</b> Reuniões presenciais e e-mails</p> <p><b>Principal mensagem/ conhecimento a ser compartilhada na ação:</b> Como participar do Dia da Cidadania como voluntário pode ser uma boa experiência</p> <p><b>Resultado esperado:</b> Boa experiência como voluntário</p>

Na ação em questão os itens abaixo fazem parte da sua estrutura em que medida?							Média
	5 Totalmente	4 Em sua maior parte	3 Em partes	2 Em sua menor parte	1 De forma simbólica	0 Em nenhum momento	
<b>Quanto ao Reconhecimento a Ação:</b>							
Incentiva a reflexão sobre o potencial papel dos participantes em relação ao tema da ação.		1					4,60
Valoriza as capacidades individuais a serem aplicadas no propósito coletivo.	1						
Apresenta de forma clara e objetiva o compromisso individual a ser assumido com o tema da ação.	1						
Comunica a ação por meios que considerem a diversidade dos participantes.		1					
Apresenta de forma clara os impactos do engajamento no tema proposto na ação, para quem aderir a ele.	1						
Dispoem de formas de proteção / apoio aos participantes.			1				
Apresenta de forma clara os impactos da adoção da prática proposta pela ação, para as pessoas próximas dos participantes.	1						
Promove o reconhecimento de aspectos de conjunto no contexto do tema da ação.	1						
Promove a troca de experiências pessoais sobre o tema da ação.	1						
Estimula à cooperação interdisciplinar entre os participantes.	1						

<b>Quanto ao Cuidado a Ação:</b>							
Promove a elevação do nível de consciência e compreensão sobre o tema da ação.	1						3,70
Valoriza o poder de decisão dos participantes.	1						
Traz o tema da ação também no nível individual.	1						
Promove conhecimento sobre o tema da ação.			1				
Associa o objetivo da ação com o dia-a-dia dos participantes.						1	
Incentiva a reflexão dos participantes sobre o seu papel atual em relação ao tema da ação.	1						
Promove o entendimento sobre os impactos da ação proposta ao longo do tempo.						1	
Expoem de forma clara os propósitos e os limites da ação.		1					
Expressa o valor individual de cada participante.	1						
Valoriza a interdisciplinaridade.	1						

## AVALIAÇÃO DE AÇÕES DE ENGAJAMENTO EM SUSTENTABILIDADE

### PLANILHA DE AVALIAÇÃO

<b>Nome da Ação</b>	Grupo de Trabalho de Saúde Financeira
<b>Resumo descritivo da Ação</b>	<p><b>Objetivo da Ação:</b> Desenvolver o novo Programa de Educação Financeira para os funcionários da SulAmérica</p> <p><b>Período de realização:</b> de 25/07/2016 a 17/11/2016 (ou permanente, se for o caso)</p> <p><b>Público alvo:</b> Funcionários de várias áreas da SulAmérica (grupo multidisciplinar)</p> <p><b>Meios de comunicação utilizado:</b> Reuniões presenciais/ via videoconferência e e-mails</p> <p><b>Principal mensagem/ conhecimento a ser compartilhada na ação:</b> Que pessoas de áreas diferentes, que tem olhares diferentes, podem contribuir mais para um Programa de Saúde Financeira</p> <p><b>Resultado esperado:</b> Definição de diretriz/planejamento do novo Programa de Saúde Financeira</p>

Na ação em questão os itens abaixo fazem parte da sua estrutura em que medida?							Média
	5	4	3	2	1	0	
	Totalmente	Em sua maior parte	Em partes	Em sua menor parte	De forma simbólica	Em nenhum momento	
<b>Quanto ao Reconhecimento a Ação:</b>							
Incentiva a reflexão sobre o potencial papel dos participantes em relação ao tema da ação.	1						<b>4,00</b>
Valoriza as capacidades individuais a serem aplicadas no propósito coletivo.	1						
Apresenta de forma clara e objetiva o compromisso individual a ser assumido com o tema da ação.			1				
Comunica a ação por meios que considerem a diversidade dos participantes.	1						
Apresenta de forma clara os impactos do engajamento no tema proposto na ação, para quem aderir a ele.		1					
Dispoem de formas de proteção / apoio aos participantes.						1	
Apresenta de forma clara os impactos da adoção da prática proposta pela ação, para as pessoas próximas dos participantes.			1				
Promove o reconhecimento de aspectos de conjunto no contexto do tema da ação.	1						
Promove a troca de experiências pessoais sobre o tema da ação.	1						
Estimula à cooperação interdisciplinar entre os participantes.	1						

<b>Quanto ao Cuidado a Ação:</b>							
Promove a elevação do nível de consciência e compreensão sobre o tema da ação.			1				<b>4,30</b>
Valoriza o poder de decisão dos participantes.	1						
Traz o tema da ação também no nível individual.	1						
Promove conhecimento sobre o tema da ação.	1						
Associa o objetivo da ação com o dia-a-dia dos participantes.			1				
Incentiva a reflexão dos participantes sobre o seu papel atual em relação ao tema da ação.			1				
Promove o entendimento sobre os impactos da ação proposta ao longo do tempo.		1					
Expoem de forma clara os propósitos e os limites da ação.	1						
Expressa o valor individual de cada participante.	1						
Valoriza a interdisciplinaridade.	1						