

- SILVA-JUNIOR, J. S.; FISCHER, F. M. "Adeocimento mental incapacitante: benefícios previdenciários no Brasil entre 2008-2011". *In Rev Saúde Pública* (no prelo).
- SOUZA, S. F. *et al.* "Fatores psicossociais do trabalho e transtornos mentais comuns em eletricitários". *In Rev Saúde Pública*, vol. 44, nº 4, agosto/2010, São Paulo.
- STANSFELD S.; CANDY, B. "Psychosocial work environment and mental health—a meta-analytic review". *In Scand J Work Environ Health*, vol. 32, suplemento 6, 2006.
- TOLDRA, R. C. *et al.* "Facilitadores e barreiras para o retorno ao trabalho: a experiência de trabalhadores atendidos em um centro de referência em saúde do trabalhador - SP, Brasil". *In Rev. bras. saúde ocup.*, vol. 35, nº 121, junho/2010, São Paulo.
- TOOMINGAS, A. *et al.* "Associations between self-rated psychosocial work conditions and musculoskeletal symptoms and signs". *In Scand J Work Environ Health*, vol. 23, nº 2, 1997.
- TSUTSUMI, A. *et al.* "Association between job stress and depression among Japanese employees threatened by job loss in a comparison between two complementary job-stress models". *In Scand J Work Environ Health*, vol. 27, nº 2, 2001.
- VAHTERA, J. *et al.* "Effect of change in the psychosocial work environment on sickness absence: a seven year follow up of initially healthy employees". *In J Epidemiol Community Health*, vol. 54, nº 7, 2000.
- VAN VEGCHEL, N. *et al.* "Reviewing the effort-reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies". *In Soc Sci Med.*, vol. 60, nº 5, 2005.
- VEZINA, M.; DERIENNIG, F.; MONFORT, C. "The impact of job strain on social isolation: a longitudinal analysis of French workers". *In Soc Sci Med.*, vol. 59, 2004.
- WÜNSCH FLIHO, V. "Perfil Epidemiológico dos Trabalhadores". *In Rev Bras Med Trab.*, vol. 2, nº 2, 2004, São Paulo.
- YANO, S. R. T.; SANTANA, V. S. "Faltas ao trabalho por problemas de saúde na indústria". *In Cad. Saúde Pública*, vol. 28, nº 5, maio/2012, Rio de Janeiro.

## CAPÍTULO 10

## TRABALHAR EM UM CONTEXTO DE SUSTENTABILIDADE: UMA VISÃO DA ERGONOMIA DA ATIVIDADE E DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

CLAUDIO MARCELO BRUNORO, LAERTE IDAL SZNELWAR,  
IVAN BOLIS E BRUNO CÉSAR KAWASAKI

### ► INTRODUÇÃO

A temática da sustentabilidade originou-se a partir de um trabalho publicado em 1713 por Carlowitz (2013), no qual se discutia as necessidades de considerar as limitações de recursos naturais sobre o desenvolvimento econômico de uma determinada região. Esta temática foi retomada e aprofundada no início do século XX e se difundiu em nível internacional, principalmente nas últimas quatro décadas, através do conceito de desenvolvimento sustentável. Este conceito foi formalmente introduzido na Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente Humano em 1972 (DRESNER, 2012), tendo como definição mais reconhecida aquela proposta em 1987 pela Comissão Mundial sobre Ambiente e Desenvolvimento: "Desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades" (WCED, 1987).

Da temática do desenvolvimento sustentável, surgem outros conceitos correlacionados direcionados a níveis mais restritos, como o das organizações (FIGGE, HAHN, 2004; GLADWIN *et al.*, 1995). Neste caso, é adotado o termo "sustentabilidade corporativa" (SC) (BANSAL, 2005; MONTIEL, 2008; STEURER *et al.*, 2005; VAN MARREWIK, 2003).

"Na [década de 1990], o termo 'sustentabilidade corporativa' ganhou considerável interesse entre os profissionais das empresas e também foi examinada na literatura acadêmica (por exemplo, GLADWIN *et al.*, 1995a; GLADWIN *et al.*, 1995b; HART, 1997; DYLLIC, HOCKERTS, 2002; SCHALTEGGER, DYLLICK, 2003)" (SCHALTEGGER, BURRITT, 2005, p. 189).



A SC é um conceito que nasce nas empresas, induzindo novas formas de atuar. Mesmo que inicialmente focada apenas em questões ambientais, hoje em dia a atuação das empresas é pautada em três dimensões: a econômica, a social e a ambiental, como proposto na ideia do “tripé da sustentabilidade” (*Triple Bottom Line*) (ELKINGTON, 1994; *Idem*, 1997). Ao mesmo tempo, muitas propostas são identificadas na literatura de SC, sendo que esta é atualmente fortemente relacionada ao conceito de “responsabilidade social corporativa”, que trata, na maioria das vezes, de questões semelhantes, sendo coincidentes (EBNER, BAUMGARTNER, 2006; KLEINE, VON HAUFE, 2009; MONTTELL, 2008; STEURER *et al.*, 2005; VAN MARREWIJK, 2003).

Savitz e Weber (2007, p. 2) afirmam que “empresa sustentável é aquela que gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com as quais interage”. No entanto, os mesmo autores (2007, p. 47) salientam que “nenhuma das empresas que merecem algum registro nos primórdios da sustentabilidade apresentam bom desempenho ao longo dos anos em todas as três áreas de responsabilidade, a social, a ambiental e a econômica”.

Gladwin *et al.* (1995a) afirmam que o conceito de sustentabilidade está fundamentado na percepção de que só a perspectiva econômica não é suficiente para nortear as ações de uma corporação. Nessa mesma linha, Dyllick e Hockerts (2002, p. 132) defendem que manter o foco exclusivamente nas questões econômicas pode angariar sucesso no curto prazo, entretanto, no longo prazo, todas as três dimensões deveriam ser satisfeitas simultaneamente. Dyllick e Hockerts (2002, p. 132) ainda propõem três elementos principais para a SC: 1) a integração dos aspectos econômicos, ambientais e sociais; 2) a integração dos aspectos de curto prazo e de longo prazo; 3) a utilização do rendimento e não do capital (do recurso em si). Esse último é considerado pelos autores uma condição básica para uma gestão responsável, com a necessidade de gerir não somente o capital econômico, mas também o capital natural e o social.

Apesar de SC ainda ser um conceito em desenvolvimento, com múltiplas interpretações e abordagens, em algumas delas os temas relacionados ao trabalho são explicitamente mencionados (EPSTEIN, 2008; LITTING, GRIESSELER, 2005; LOZANO 2013; VAN MARREWIJK, WERRE, 2003). O que aparece na atualidade é a introdução, na rotina das empresas, de diretrizes de sustentabilidade que mencionam questões sociais (GRI, 2013; ISO, 2010; UNGC, 2013) com menção às questões do trabalho (ex.: emprego e relações de trabalho; condições de trabalho e proteção social; diálogo social; saúde e segurança no trabalho; desenvolvimento humano; treinamento; direitos humanos).

Desde a estreita do conceito desenvolvimento sustentável, a questão do trabalho, compreendida sob diferentes ângulos, foi incluída nos aspectos a serem tutelados pela humanidade. Desde 1972, os documentos da Organização das Nações Unidas (ONU) que balizam as ações das empresas no âmbito da sustentabilidade (UN – UNITED NATIONS –, 2000; *Idem*, 2000; *Idem*, 2002; *Idem*, 2005; UNGCED, 1992; UNCFE, 1972; WCED, 1987) já abordam questões sobre o tema trabalho (ex.: garantia de

emprego e estabilidade, aspectos de saúde e segurança no trabalho, conteúdos da Declaração Universal dos Direitos Humanos e da Declaração dos Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho). O primeiro e o quinto parágrafos da Declaração da Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano proclamam que

“1. O homem é tanto criador como criatura de seu ambiente, o que lhe dá a sustentação física e a oportunidade para um crescimento intelectual, moral, social e espiritual. [...] Ambos os aspectos do ambiente humano, o natural e o criado pelo homem, são essenciais para o seu bem-estar e para o aproveitamento dos direitos humanos básicos e o próprio direito a vida. [...] De todas as coisas do mundo, as pessoas são as mais preciosas” (UNGHE, 1972).

O primeiro princípio da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento proclama que “os seres humanos estão no centro das preocupações do desenvolvimento sustentável. Eles têm direito a uma vida saudável e produtiva, em harmonia com a natureza” (UNGCED, 1992). Na Rio 92, ficou explícito que a necessidade de satisfazer desejos materiais não deve acontecer em detrimento da saúde do ser humano (SCOTT, 2008, p. 498), o que remete a discussão às situações de trabalho. Os documentos mais recentes mencionam o conceito de trabalho decente, que envolve a criação de emprego para homens e mulheres, a extensão da proteção social, a promoção do diálogo social e os Direitos e Princípios Fundamentais no Trabalho (GHAI, 2003). A introdução de tal conceito resultou principalmente da necessidade de se opor às condições de trabalho precárias, em especial nos países em desenvolvimento industrial, e de dar uma resposta à indignação quanto aos *sweatshops*, casos consagrados de espaços de trabalho em péssimas condições (BLOCK *et al.*, 2001; CHAN, 2001; O’ROURKE, 2003).

No contexto das organizações, a avaliação da sustentabilidade de um processo, tanto de geração de produtos quanto de serviços, acontece predominantemente segundo as dimensões econômica e ambiental. Ao analisar as entradas e saídas de um processo produtivo, priorizam-se soluções que são viáveis respeitando esses aspectos, ou seja, primando pelos resultados econômicos favoráveis e pelo uso racional dos recursos, que se expressa sob diversas formas: preferência por materiais de menor impacto ambiental, redução dos insumos da cadeia produtiva (GUTBERLET, 2000), diminuição do consumo e descarte adequado de produtos finais, uso eficiente de água e utilização de fontes de energia renováveis.

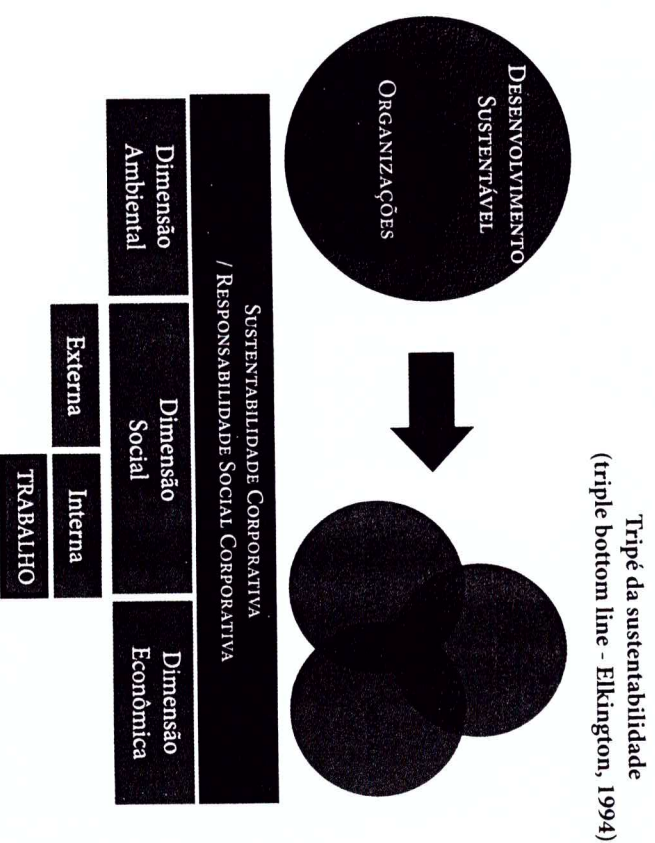
A realização de qualquer processo produtivo – o que inclui o seu planejamento – requer a participação ativa de pessoas, logo, de trabalho. Sendo assim, um processo considerado sustentável também deve zelar pela a sustentabilidade do trabalho envolvido. O trabalhador deve ser compreendido como protagonista da ação, e o trabalho como protagonista da produção (SZNELWAR, 2013). Destaca-se, então, a centralidade do trabalho para a sustentabilidade, sendo necessário retirá-lo da usual posição de variável de ajustamento ao final, depois que todo o processo técnico foi concebido e imposto (ABRAHÃO *et al.*, 2009).



Em geral a relação entre trabalho e sustentabilidade se estabelece por meio dos possíveis impactos ambientais do processo, estando sua análise focada nos resultados do trabalho, e não na realização propriamente dita, o que inclui o indispensável engajamento do trabalhador para garantir a execução do processo. Nesta perspectiva é que se coloca uma abordagem não usual: 1) sendo necessário haver trabalho em prol da garantia da sustentabilidade (seja ela qual for), as tarefas são modificadas para se propor novas formas de produzir; 2) ao mesmo tempo, o trabalho das pessoas deve ser inserido em um contexto de sustentabilidade, que implique a possibilidade de os sujeitos se desenvolverem profissionalmente, se realizarem e constituírem a sua saúde, tanto no que diz respeito ao indivíduo quanto aos coletivos, contribuindo também, em um sentido amplo, para o desenvolvimento da cultura.

Em particular, o escopo dessa análise se estabelece por meio da intersecção entre os conceitos relacionados às organizações e ao desenvolvimento sustentável (Figura 1), ou sustentabilidade na perspectiva das empresas (SC). Mais especificamente, o foco está na dimensão social da sustentabilidade associada aos processos internos e às ações da organização. Uma especial atenção recai sobre as empresas engajadas em sustentabilidade, ou seja, que pretendem atuar em alinhamento com os elementos da SC.

Figura 1 - escopo da análise



Muitas empresas consideram seu público interno como um de seus maiores “recursos”, sendo por isso denominado de “capital humano”, mas como garantir a sustentabilidade para esse “recurso”? O que seria, então, a sustentabilidade enfocando aquele que realiza o trabalho, que faz o processo acontecer? O que seria um trabalho “sustentável”? Estas são as questões centrais que nortearão este capítulo, sendo que a análise fará substancial proveito de conhecimentos já bem estabelecidos pela ergonomia da atividade e pela psicodinâmica do trabalho. O ponto de vista da ergonomia da atividade está baseado naquilo que os trabalhadores fazem, como cada sujeito usa de si para realizar aquilo que foi previsto nas tarefas e, ao mesmo tempo, aquilo que não foi previsto, para se obter os resultados de produção almejados, com a finalidade de compreender o trabalho para melhorá-lo, com a premissa de adaptar o trabalho ao ser humano e não o contrário (ABRAHÃO *et al.*, 2009). A psicodinâmica do trabalho estuda, fundamentalmente, o viver junto, a racionalidade *pática* das condutas humanas (ligada à autenticidade e à construção da identidade), que está relacionada com mobilização subjetiva que ocorre a partir das inter-relações estabelecidas no e com o trabalho. Dessa forma, os temas principais que se sobressaem em psicodinâmica do trabalho são aqueles relacionados à realização de si, ao reforço do processo de identificação, tratando o sujeito como participante de um determinado coletivo de trabalho, ao sentimento de justiça e ao reconhecimento (DEJOURS, 2007; *Idem*, 2012). Espera-se, assim, enriquecer a compreensão da sustentabilidade nas organizações e, ao mesmo tempo, orientar a sua prática.

#### ► ANÁLISE E DISCUSSÃO

As práticas das empresas engajadas em sustentabilidade são norteadas por diretrizes de organizações de apoio que, por sua vez, se fundamentam em documentos elaborados em fóruns internacionais e que servem de referência para a sustentabilidade. Entre os temas mais diretamente associados ao tema trabalho, pode-se citar a centralidade do ser humano, a cooperação, o desenvolvimento humano, a qualidade de vida, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, padrões sustentáveis de produção e consumo, os direitos humanos, a noção de vida saudável e produtiva, e o conceito de trabalho decente.

Outros aspectos mencionados pelo referencial teórico de sustentabilidade, apesar de terem uma relação menos direta com o tema trabalho, são: consideração de valores, respeito e ética; temporalidade (ações da geração atual criam ou restringem as oportunidades das próximas gerações); múltiplas escalas de análise e interdependência (ações locais têm efeitos regionais e potencialmente globais); várias dimensões (a ecológica, a social e a econômica); interdependência e integração entre esses elementos, para o que é necessário desenvolver soluções *ganha-ganha-ganha*, isto é, que concilhem o tripé da sustentabilidade (MARTENS, 2006). Visto de forma semelhante



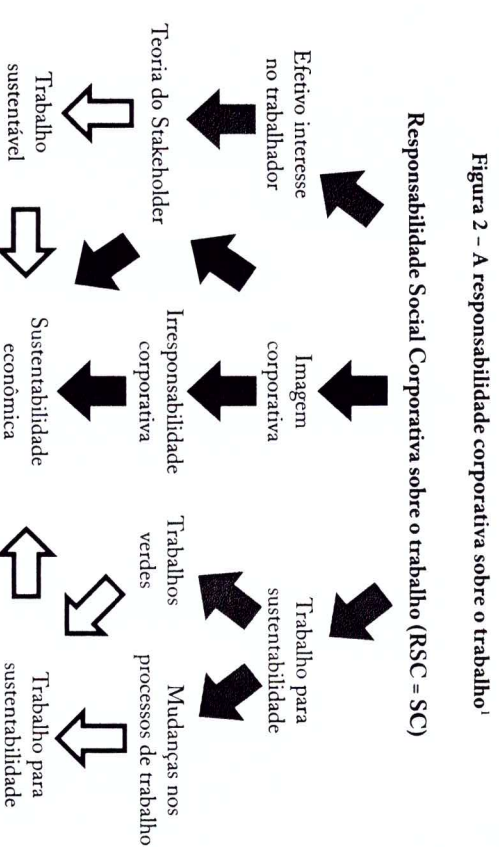
(GLADWIN, KENNELLY, KRAUSE, 1995, p. 878): inclusão (entre sistemas ambientais e humanos, entre próximos e distantes, entre presente e futuro); conectividade (dos problemas do mundo, sendo que são interconectados e interdependentes); equidade (distribuição justa dos recursos e direitos de propriedade); e prudência (deveres de cuidado e prevenção, como é o caso do princípio da precaução).

O relatório *Sustainability nears a tipping point*, publicado em 2012 pela revista *MIT Sloan Management Review* (KIRION *et al.*, 2012), indica os resultados de uma *survey* respondida por mais de 4.000 gerentes e diretores de 113 países. É retratada a introdução de questões relacionadas direta ou indiretamente com sustentabilidade na agenda das organizações, sendo a sustentabilidade entendida em muitos setores como condição necessária para se manterem competitivas. Uma das perguntas do questionário avalia se o termo sustentabilidade é útil e concreto, no sentido de bem definido. As respostas indicam que os conceitos sustentabilidade e desenvolvimento sustentável ainda se mantêm polissêmicos, apresentando diferentes interpretações e abordagens para cada área do conhecimento humano. Outro aspecto diz respeito ao desenvolvimento de novas maneiras de produzir para que as empresas se legitimem com relação à sustentabilidade, uma vez que esta depende de mudanças em processos de produção e nas respectivas tarefas. Em outras palavras, até mesmo devido à multiplicidade das interpretações para SC, há ampla margem para que as empresas classifiquem um grande número de ações como “sustentáveis”, com poucas exigências para considerá-las como tais. Isto abre um flanco significativo com relação ao que seria de fato sustentável no âmbito das ações das empresas.

Percebe-se um elevado truncamento de elementos no espaço e no tempo, e não é à toa que a sustentabilidade seja interpretada de diversas maneiras, dado os diferentes posicionamentos e visões de mundo. Pouco é tratado, neste tema, com relação ao ponto de vista de outros autores, como os organismos de representação dos trabalhadores. A mudança para um paradigma de sustentabilidade implica em reconhecer as interdependências e os efeitos que uma ação provoca em uma teia de elementos, e também em ser capaz de agir sobre as raízes dos efeitos negativos.

#### ▶ TRABALHO E SUSTENTABILIDADE: DUAS VIAS E MÚLTIPLAS ESCALAS

Quando se coloca o trabalho como questão central na SC, é possível identificar duas categorias para a relação entre trabalho e sustentabilidade (Figura 2): “Trabalho para a sustentabilidade” e “trabalho sustentável”, esta última podendo também ser compreendida como sustentabilidade para o (ou do) trabalho na perspectiva do ser humano.



A primeira categoria, denominada “trabalho para a sustentabilidade”, está relacionada com as ações necessárias para garantir a sustentabilidade. A literatura é rica em teorias e estudos de caso que podem aí ser classificados, como esforços de capacitação, ações de sensibilização, códigos de conduta e comitês de ética. Por exemplo, é possível destacar os códigos de conduta corporativos (BÉTHOUX *et al.*, 2007) que descrevem ações que os trabalhadores devem executar, a fim de manter ou garantir a sustentabilidade ambiental, bem como o incentivo à realização de ações externas, a exemplo do trabalho voluntário e da incorporação das práticas de sustentabilidade em sua vida pessoal.

Em suma, os elementos que pertencem a uma visão de mundo sustentável pressupõem que há um trabalho a ser realizado, justamente para que se tornem concretos. Mesmo com a introdução de processos automatizados, ainda assim haverá um novo trabalho humano a ser realizado (monitorar, vigiar, decidir, agir em imprevistos, reavaliar processos, comunicar, gerir etc.), com novos conteúdos, desafios e restrições, dos quais o trabalhador precisará “dar conta” ou “dar de si” para garantir o sucesso da produção.

A segunda categoria, denominada “trabalho sustentável”, está relacionada com as ações de sustentabilidade que têm o trabalhador como alvo. A literatura também contém um vasto material classificável nesta categoria, referente a assuntos como condições de trabalho, saúde e segurança no trabalho, desenvolvimento humano e bem-estar. Em particular, por meio de estudos de caso envolvendo 10 empresas engajadas em sustentabilidade, foi mencionado pelos entrevistados que um trabalho

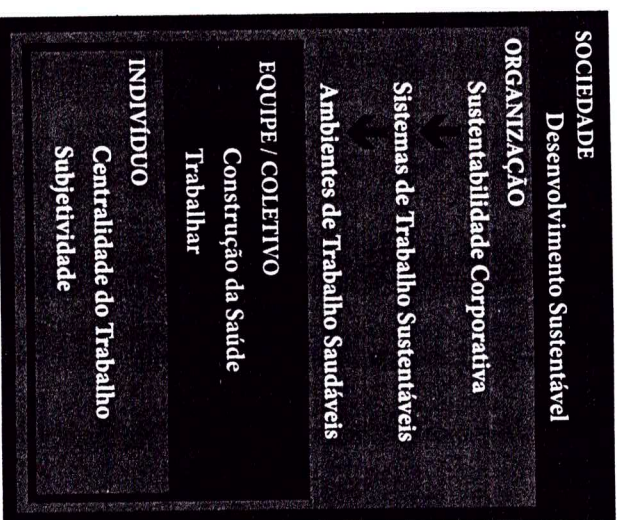
<sup>1</sup> Fonte: adaptado de Bois, Morioka, Sznelwar (2013).



sustentável deve “dar prazer”, “fazer sentido”, “ter significado” e, no limite, “levar à felicidade”, devendo ser estabelecida em uma relação ganha-ganha para os trabalhadores e para a empresa (BRUNORO, 2013).

Tomando o tema trabalho como eixo condutor, a sustentabilidade será avaliada em diferentes escalas, indo do nível macro ao micro: sociedade, organização (empresa), equipe/coletivo de trabalho e indivíduo (Figura 3).

Figura 3 – Proposta para um trabalho em uma perspectiva de sustentabilidade (BRUNORO, 2013)



No nível macro, o da sociedade, encontram-se os conceitos associados ao desenvolvimento sustentável, já mencionados. Na escala menor seguinte, se encontram as organizações e empresas. Por ser este um nível contido no anterior, suas ações também devem ser balizadas segundo os conceitos gerais do desenvolvimento sustentável, apresentando, dessa forma, um sistema produtivo (de trabalho) condizente.

Um sistema de trabalho sustentável visa a regeneração dos recursos que ele utiliza – humano, social e material, incluindo os recursos naturais – devolvendo-os à sociedade preservados ou melhorados (Desenvolvidos) (DOCHERTY *et al.*, 2009; SHAMI, 2009; KIRA, EIJNATTEN, 2009). O desenvolvimento de um tipo de recurso não deve ocorrer às custas da degeneração dos outros tipos, e a responsabilidade por custos externos deve ser reconhecida pela organização. Posto que as empresas exercem um papel fundamental na sociedade contemporânea, há uma forte conexão entre os ní-

veis interno e externo da dimensão social da SC. Se o trabalho não for abordado com a devida profundidade no cotidiano das empresas (nível micro), não há como viabilizar o desenvolvimento sustentável (nível macro).

Quanto aos “recursos” humanos, as práticas balizadas na SC devem promover a saúde dos indivíduos em sentido amplo e positivo. No caso, citando apenas o conceito estabelecido pela Organização Mundial de Saúde (OMS), saúde é “um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doença” (WHO, 1948). Em particular,

“[...] saúde mental é definida como um estado de bem-estar em que cada indivíduo percebe o seu próprio potencial, podendo lidar com o stress normal da vida, trabalhar de forma produtiva e criativa, sendo capaz de contribuir para sua comunidade” (WHO, 2011).

Assim, já é possível compreender que para abordar a saúde é preciso ir além das incidências, prevalências, absenteísmos e patologias.

Apesar de todo processo de transformação dos sistemas produtivos gerar algum tipo de impacto negativo tanto na dimensão ambiental quanto na social, há processos que podem gerar menos do que outros. Mesmo havendo dificuldade de avaliação quantitativa das alternativas, ainda assim é possível uma análise cautelosa e qualitativa, contemplando os potenciais cenários gerados pela introdução de sistemas tecnicamente viáveis. A OMS também defende a importância de incluir o trabalhador (da linha de frente) neste processo decisório e adotar uma agenda de saúde positiva, promotora de saúde:

“Um ambiente de trabalho saudável é aquele em que os trabalhadores e os gestores colaboram para o uso de um processo de melhoria contínua da proteção e promoção da segurança, saúde e bem-estar de todos os trabalhadores e para a sustentabilidade do ambiente de trabalho tendo em conta as seguintes considerações estabelecidas sobre as bases das necessidades previamente determinadas: questões de segurança e saúde no ambiente físico de trabalho; questões de segurança, saúde e bem-estar no ambiente psicossocial de trabalho, incluindo a organização do trabalho e cultura da organização; recursos para a saúde pessoal no ambiente de trabalho; e envolvimento da empresa na comunidade para melhorar a saúde dos trabalhadores, de suas famílias e outros membros da comunidade” (OMS, 2010, p. 6).

#### ► O POSICIONAMENTO DO TRABALHO NA PRÁTICA DA SUSTENTABILIDADE

Em geral, as iniciativas empresariais relacionadas à prática da sustentabilidade social podem ser classificadas da seguinte forma:

- *Dirigidas ao público externo:* trabalho voluntário, parcerias com ONGs e instituições, programas de envolvimento com a comunidade;



- *Dirigidas ao público interno*: desenvolvimento dos *green jobs* (foco em garantir um trabalho que seja ambientalmente adequado), planos de carreira bem estruturados, programas de participação nos lucros e resultados (PLRs), programas de saúde e segurança no trabalho, trabalho decente, ginástica laboral, planos de assistência de saúde, creches, distribuição de benefícios, vale-alimentação, previdência privada.

É possível perceber que a abordagem empresarial para a sustentabilidade social pouco tem sido direcionada ao ato de trabalhar e aos os sujeitos que trabalham. O mesmo vale para as iniciativas voltadas ao público interno, que têm caráter neutro ou mitigatório sobre os efeitos negativos do trabalho, ao invés de abordar suas causas (ginástica laboral, planos de assistência de saúde). Enfim, pouca importância se dá à organização do trabalho e ao seu conteúdo, nos níveis prático e simbólico.

Uma explicação para este fenômeno talvez seja a percepção de que, para os resultados efetivos da produção, o ato de trabalhar seria pouco relevante em comparação com os outros elementos do sistema de produção (SZNELWAR, 2009), visto que o trabalho é visto como uma mera execução de tarefas programadas pela gestão. Outra hipótese é que as discussões internacionais e políticas sobre os meios necessários para a SC não evoluíram tanto quanto aquelas sobre seus objetivos, ao longo das últimas décadas. Há de se reconhecer que os entraves envolvidos são complicados e desafiadores, conforme será explicado na seção a seguir.

#### ▶ TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO E DESAFIOS PARA O TRABALHO SUSTENTÁVEL

Em diversos setores econômicos, as mudanças regulatórias, instabilidades geopolíticas e evoluções tecnológicas caracterizam cenários competitivos de elevada incerteza e dinamismo, em função do que se passou a exigir um novo perfil de trabalhador: polivalente, comprometido, em contínua qualificação, proativo, hábil para atuar em equipe e capaz de permanentemente assimilar novas tecnologias (ABRAHÃO *et al.*, 2009). Tais transformações ocorrem no sentido de submeter o ser humano a uma mudança na realidade empresarial, em que também as unidades de negócio precisam ser suficientemente flexíveis para atender a demandas diversificadas, específicas e dinâmicas do mercado (GRINT, 1998, p. 363). Vale observar que o paradigma do taylorismo e fordismo, com toda a problemática do trabalho altamente fragmentado e repetitivo, não foi totalmente superado; pelo contrário, permanece presente na cadeia produtiva de diversas corporações.

O acirramento da competitividade (tanto entre as empresas quanto entre os indivíduos pelas vagas de trabalho); a constante pressão pela terceirização e redução do quadro de funcionários (*downsizing*), a fim de reduzir custos; e o clima de incerteza geral (flexibilização dos direitos trabalhistas, rápidas mudanças macroeconômicas, fusões e aquisições, guinadas de estratégia), são elementos que caracterizam um novo cenário de trabalho descrito por diversos autores (DEJOURS, 2007, p. 51; GRINT,

1998, p. 377; LIMA, 2013; LIMA, 2003), sendo frequente a utilização do termo “trabalho precário”. Não será discutido aqui se as condições de trabalho pioraram ou melhoraram nas últimas décadas; será enfatizado, todavia, como esta nova realidade se configura e o que se pode fazer a respeito.

A transição do capitalismo industrial para o financeiro representou a redução gradual da relevância do papel do trabalho para o acúmulo de capital (HARVEY, 2000). Ao mesmo tempo, segundo a OIT, a crise financeira de 2008 evidenciou a oportunidade de um possível reposicionamento do trabalho no planejamento estratégico das organizações, o que, no entanto, não se sucedeu. Na mesma época, uma iniciativa estabelecida pela ONU, por meio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD ou UNEP – *United Nations Environment Programme*) vislumbrou um novo modelo econômico denominado *Green Economy Initiative*. Nele é explicitamente mencionada a problemática enfrentada nessa crise financeira, sugerindo uma forma de restabelecer a economia global:

“As múltiplas crises que ameaçam a economia mundial hoje exigem o mesmo tipo de iniciativa como mostrado pelo New Deal de Roosevelt na década de 1930, mas em escala global e com a adoção de uma visão mais ampla. A combinação correta de ações políticas podem estimular a recuperação e, ao mesmo tempo, melhorar a sustentabilidade da economia mundial. [...] Uma visão expandida é fundamental para o sucesso duradouro de uma recuperação da economia mundial. Reviver o crescimento, garantir a estabilidade financeira e criar postos de trabalho devem ser objetivos essenciais. Mas, a menos que novas iniciativas políticas também abordem outros desafios globais, [...] será a única forma de revitalizar a economia de maneira mais sustentável” (BARBIER, 2009).

Harvey (2000) ressalta que a lógica da acumulação do capital modifica drasticamente todos os níveis de uma organização, e não só a área de produção. É neste novo contexto de obsessão por metas, prazos e indicadores, essenciais para a sobrevivência das empresas, que se compreende a introdução massiva de novos métodos de gestão, os quais modificaram profundamente a organização do trabalho. Em especial, os métodos imbuídos da ideia de “flexibilização” minaram as relações de confiança (SENNET, 1999). Tais transformações intensificaram a racionalização da produção (TERTRE, 2011, p. 74), considerando o trabalho e o trabalhador em uma posição secundária, de variável de ajuste.

Nessa mesma linha, há diversos estudos que demonstram como as técnicas de gestão focadas em redução de custos provocaram a intensificação do trabalho e o tornaram mais anxiogênico, gerando inclusive perdas – que era justamente o que queria ser combatido – por adoecimentos (ASKENAZY *et al.*, 2006; GREEN, 2006; WESTGARD, WINKEL, 2011). Assim, uma nova filosofia de produção, nascida no setor privado de produção de bens materiais, passou a se difundir rapidamente entre



as empresas do setor serviços e também no setor público, muito antes que seus efeitos sobre a saúde do trabalhador fossem socialmente e plenamente reconhecidos.

*“Enquanto mais pesquisas são necessárias para compreender plenamente as suas implicações, já é aceito também que esses fatores [psicossociais] podem ter um impacto significativo sobre a saúde dos trabalhadores, o absentismo e o desempenho”* (ILO, 2010, p. 6).

Deve ser salientado que não é possível atribuir estas profundas transformações apenas ao desenvolvimento das novas técnicas de gestão, como se fossem um desdobramento determinístico do avanço do conhecimento e da tecnologia. Como realidade de construída, há de se reconhecer a participação ativa dos atores sociais.

Apesar de muitas organizações atenderem às exigências impostas pelas normas jurídicas que estabelecem condições mínimas de trabalho, os desafios para abordar ampla e adequadamente a realidade do trabalho vão mais além, conforme sugere a generalizada e elevada incidência de distúrbios ocupacionais de natureza psíquica ou mental – além daqueles de ordem física que já são mais reconhecidos no contexto das Lesões por Esforço Repetitivo e Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (LER/DORT) (ILO, 2013; MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2012). Será elucidado como o cumprimento das normas trabalhistas não é suficiente para resguardar a saúde do trabalhador.

*“A reestruturação da organização do trabalho, o downsizing, a subcontratação e a terceirização, por exemplo, têm inevitavelmente provocando impactos sobre as condições de trabalho, tornando mais difícil de alcançar um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal. [...] o estresse pode ser um importante fator que contribui para a depressão e até mesmo suicídio. Tudo isso representa um custo potencialmente enorme em termos de sofrimento humano e de ônus econômico para o indivíduo e para a sociedade”* (ILO, 2010, p. 6).

A seguir será tratado o ponto de vista da psicodinâmica do trabalho, a partir do qual se pode compreender melhor a crescente e grave incidência de distúrbios mentais relacionados ao trabalho. Os sentimentos de impotência e a ansiedade, associados a ambientes de trabalho com metas ambiciosas e extrema competitividade, resultam em uma enorme carga psíquica que está por trás do trabalhador multifuncional, altamente qualificado, do qual se exige também uma entrega emocional e psicológica (“dar o sangue”, “vestir a camisa da empresa”). O trabalhador passou a ter de conviver com a ameaça iminente do desemprego ou subemprego, a gestão pelo medo, e a vergonha de expor seu sofrimento invisível (DEJOURS, 2007, p. 48). Enfim, as empresas se tornaram cenários cada vez mais propícios para o desenvolvimento de sofrimento patológico.

Do medo em discutir o real do trabalho contemporâneo, com seus dramas e impasses particulares, decorre o silêncio, não obstante todos os seus efeitos nefastos

sobre a saúde e dignidade humanas. Portanto, a abordagem sobre o tema trabalho sem a sua devida profundidade pode ser interpretada como fruto de um silêncio constrangedor acerca do assunto (DEJOURS, 2007, p. 47). Ao mesmo tempo, o discurso oficial da sustentabilidade, originado de debates internacionais, chega no nível corporativo e expõe um notável descompasso com a realidade: como pôr em prática um desenvolvimento socialmente sustentável em meio a condições de trabalho tão precárias, que comprometem a subjetividade dos envolvidos e solapam a consolidação do que há de coletivo na produção? Como abordar tais injustiças, sobre as quais nem mesmo as organizações de apoio falam abertamente?

A introdução da ideia de SC nas organizações não raro se manifesta através de ações pretensamente sustentáveis, moldadas *a posteriori* em fase com objetivos primordialmente econômicos. Este modo de agir nas organizações pode levar a um afastamento evidente entre o discurso e a prática relacionada ao que seria um desenvolvimento sustentável. Por exemplo, ocultar exemplos de não sustentabilidade ou de graves externalidades negativas provocadas por essa pseudo-sustentabilidade, a fim de resguardar a imagem corporativa. O discurso oficial para a sustentabilidade, quando é impreciso neste sentido, não deve ser menosprezado, pois contribui para a distorção comunicacional na organização. Esta implica o nível subjetivo dos trabalhadores, gera um sofrimento ético, capaz de se manifestar de diversas formas (por exemplo, desespero, depressão, alcoolismo, revolta) como fruto de uma descompensação psicopatológica (DEJOURS, 2007, p. 123).

Ademais, a discussão das relações interpessoais se reduz, muitas vezes, à relação líder/liderado, com foco nas responsabilidades individuais pela produção. Trata-se de uma visão empobrecida dos relacionamentos nos espaços de trabalho, considerando-se que “trabalhar não é, em tempo algum, apenas produzir: é também e sempre viver junto” (DEJOURS, 2012, p. 38). Assim, a psicodinâmica do trabalho permite relacionar questões individuais e coletivas, que apesar de essencialmente invisíveis, têm efeitos concretos sobre a saúde. É também em razão da gravidade destes efeitos – os quais atingem os trabalhadores de todos os níveis hierárquicos – que a subjetividade precisa ser considerada para a prática da sustentabilidade. Ressalta-se que o trabalho, em sua centralidade, também é fundamental para o desenvolvimento da cultura.

#### ▶ PROPOSTAS PARA UM TRABALHO EM UM CONTEXTO DE SUSTENTABILIDADE

Dentre os elementos evidenciados pela ergonomia da atividade e pela psicodinâmica do trabalho, destacam-se as seguintes contribuições para um trabalho em um contexto de sustentabilidade:

- *Compreender o trabalho para transformar*: a ergonomia da atividade, em especial, propicia condições para a identificação do conteúdo das novas tarefas, restrições e impactos para os trabalhadores em situações de trabalho que possuem, por exemplo, premissas, metas e políticas de sustentabilidade;



- *Identificar os indutores (as fontes) para o trabalho sustentável (ou não-sustentável):* mesclando tanto o trabalho para a sustentabilidade quanto a sustentabilidade do trabalho, essas disciplinas possibilitam identificar as externalidades desconhecidas, especialmente aquelas relacionadas aos aspectos organizacionais que nem sempre são considerados;
- *Alinhamento organizacional quanto a questões relacionadas ao trabalho:* em uma perspectiva de uma sustentabilidade para o trabalho no sentido da ação, atividade, essas disciplinas podem ajudar a alinhar os esforços de departamentos que influenciam diretamente o trabalho, especialmente o de Produção e Recursos Humanos.

O trabalho em um contexto de sustentabilidade depende da construção de uma agenda positiva para a saúde. Logo, mais do que simplesmente identificar de situações patogênicas ou de risco à saúde física, é preciso cultivar os elementos que promovem a realização de si e que dão oportunidade para a emancipação. A psicodinâmica do trabalho reconhece que o trabalho, sendo central na vida dos indivíduos, nunca é neutro em relação à saúde. É o desbloqueio nos canais de expressão, comunicação e cooperação, que permite a circulação da palavra e a construção de um discurso compartilhado sobre o trabalho, capaz de fortalecer o senso de identidade individual e coletivo. Estas são, ao mesmo tempo, as condições que favorecem a adequação da organização do trabalho e da produção às variabilidades humanas, conforme enunciado pela ergonomia da atividade (ABRAHÃO *et al.*, 2009; DANIELLOU, 2004).

Trabalhar é relacionar-se, e é preciso ir além da visão excessivamente focada na proatividade, competência e responsabilidade individuais, ou no relacionamento lider/liderado. Em um contexto de sustentabilidade, também se faz necessário entender: a dinâmica do reconhecimento dos esforços, a qual é capaz de dar significado ao sofrimento e possibilitar o prazer em trabalhar; os mecanismos (individuais e coletivos) de defesa desenvolvidos de modo a atenuar a carga psíquica do trabalho, embora não alterem a realidade material de um ambiente patogênico; as inteligências que o trabalhador mobiliza para proteger e desenvolver a sua identidade. Deve ser compreendido como um ambiente modulado pelo risco e medo permanentes é capaz de disparar a competição em níveis degradantes, a sobrecarga de trabalho e a desolação, que, inevitavelmente, prejudicam a vivência de todos os atores envolvidos (DEJOURS, 2012).

*“A questão principal está no desenvolvimento de outra racionalidade. O trabalho humano não seria algo que se usa e se consome. Aliás, seria o único “recurso” que pode ser desenvolvido e ampliado (HUBAULT, 2004, p. 132) [...] se considerarmos as possibilidades de aprendizagem através da acumulação de experiências profissionais e de vida; assim a questão fundamental seria abordar o tema do quão sustentável o processo é para os sujeitos. O desenvolvimento dessa abordagem pode avaliar o quão sustentável, segundo a dimensão social, é o trabalho quando se analisa numa perspectiva duradoura, quanto ao*

*seu desenvolvimento (profissional), sua qualidade (de vida), o seu envelhecimento e a sua saúde física e mental” (SZNELWAR *et al.*, 2009, p. 153).*

Compreender a relevância desses elementos, e até mesmo ser capaz de transformá-los, é uma tarefa dificultada por diversos fatores. Primeiro, os instrumentos racionais que norteiam a gestão moderna, como indicadores e sistemas informatizados, são insatisfatórios para tratar de elementos relacionados ao conteúdo do trabalho e sua importância para o ser humano. Segundo, as situações não são simplesmente de causa e efeito de vínculo comprovável, tampouco possuem uma única fonte. São difusas, invisíveis, sutis. Terceiro, estas questões ficam acobertadas sob uma aparente normalidade, também por conta das estratégias coletivas e mecanismos individuais de defesa. Mas isso não significa que não possam ser identificadas. Mesmo considerando que “nunca se pôde colocar em evidência a existência de um elo causal entre uma situação do trabalho e uma doença mental” (MOLINIER, 2013, p. 61), já há conhecimento para que as questões de adoecimento psíquico que, no limite, levam ao suicídio, possam ser analisadas à luz da influência da organização do trabalho. Isto permite ir além das ações mitigatórias e desfazer a percepção geral de que são meramente desencadeadas por razões individuais.

As recomendações da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho se dirigem substancialmente aos níveis das organizações, das equipes e dos indivíduos. O reconhecimento de que outra perspectiva é possível (isto é, o ser humano, e não o capital ou a produtividade na posição central) constitui condição necessária para a transformação de uma realidade social severa, conforme descrito na seção anterior. É esperado que tal transformação enfrente questões políticas e econômicas, mas cabe reconhecer o trabalho humano como ação sobre a realidade. Conforme Moscovitz (1971, p. 213), “a saúde do trabalhador deve ser um fim e não o meio de progresso de nossa civilização tecnicista”. Daí emerge a noção de que o trabalhar não deve se restringir ao pragmatismo de cumprir tarefas ou girar a máquina econômica; trata-se em última análise de um agir no mundo, capaz de configurar novos cenários modulados por outros valores culturais.

Em outras palavras, propõe-se que por meio da vivência coletiva no trabalho, cada na confiança e cooperação genuínas, seja percebida a oportunidade de reconstruir o viver em sociedade. Trata-se de reconhecer os espaços de trabalho como locais de exercício de cidadania (WANDELLI, 2009), e de redirecionar a força extraordinária do trabalho como fonte do processo civilizatório (DEJOURS, 2012). Para tanto, se faz necessário assumir a premissa de que é possível transformar o trabalho (SZNELWAR, 2011, p. 15).

## ► CONCLUSÃO

Além de SC ser um assunto em construção, sua relação com o tema trabalho também passa por amadurecimento, com diferentes abordagens tanto no universo



corporativo como no acadêmico. Segundo as contribuições da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho, em um contexto de sustentabilidade,

“[...] trabalho é acreditado como ser aquele que, provido de sentido e permeado pelas relações de confiança e cooperação, melhora o desempenho da organização, promove o desenvolvimento profissional, possibilita a construção da saúde dos trabalhadores em um sentido amplo e positivo, favorece o desenvolvimento da criatividade e a mobilização das inteligências, considerando a relevância das questões físicas, cognitivas e organizacionais e, sobretudo, ocupa posição central para o desenvolvimento da cultura e da sociedade” (BRUNORO, 2013).

Mais do que propor um elenco de ações ou indicadores a serem seguidos, propõe-se uma visão alternativa para a ação das organizações, na qual o trabalho e o trabalhador se tornem centrais, justamente por se entender que esta é uma condição necessária para o desenvolvimento sustentável.

#### ▶ REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAHÃO, J. I.; SZNELWAR, L. I.; SILNIVO, A.; SARMET, M.; PINHO, D. *Introdução à Ergonomia: da Prática à Teoria*. São Paulo: Blucher, 2009.
- ASKENAZY, P.; CARTON, D.; DE CONINCK, F.; GOLAC, M. *Organisation et intérêt du travail*. Toulouse: Octarès, 2006.
- BANSAL, P. “Evolving sustainability: a longitudinal study of corporate sustainable development”. *In Strategic Management Journal*, vol. 26, nº 3, março/2005.
- BARBIER, E. B. “A Global Green New Deal. Final Report”. *Department of Economics & Finance*, University of Wyoming/UNEP, 2009.
- BLOCK, R. N.; ROBERTS, K.; OZEKI, C.; ROOMKIN, M. J. “Models of international labor standards”. *In Industrial Relations*, vol. 40, nº 2, 2001.
- BOLIS, I.; MORIOKA, S. N.; SZNELWAR, L. I. “Sustainability Policies and Corporate Social Responsibility (CSR): Ergonomics contribution regarding work in the companies”. *International conference on Environment, Cultural, Economic and Social Sustainability*, Veneza, 2013.
- BRUNORO, C. M. “Trabalho e sustentabilidade: contribuições da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho”. Tese de doutorado pela Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.
- CARLOWITZ, H. *Sylvicultura oeconomica, oder hauswirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur wilden Baum-Zucht*. Braun, Leipzig, 2013.
- CHAN, A. *China's workers under assault: The exploitation of labor in a globalizing economy*. New York: M.E. Sharpe., 2001.
- DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- DOCHERTY, P.; KIRA, M.; SHAMI, A. B. (RAMI). *Creating sustainable work systems - developing social sustainability*. 2ª ed. London: Routledge, 2009.
- DRESNER, S. *The Principles of Sustainability*. London: Earthscan, 2012.
- DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. “Beyond the business case for corporate sustainability”. *In Business Strategy and the Environment*, vol. 11, nº 2, março/2002.
- EBNER, D.; BAUMGARTNER, R. J. “The relationship between sustainable development and corporate social responsibility”. *Corporate Responsibility Research Conference*, Dublin, 2006. Disponível em: <http://www.crrconference.org/downloads/2006ebnerbaumgartner.pdf>. Acesso em: 10/01/2013.
- ELKINGTON, J. “Towards the Sustainable Corporation: Win-Win Business Strategies for Sustainable Development”. *In California Management Review*, vol. 36, nº 2, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: New Society Publishers, 1997.
- EPSTEIN, M. J. *Making Sustainability Work: Best practices in Managing and measuring Corporate social, environmental and economic impacts*. 1ª ed. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2008.
- FIGGE, F.; HAHN, T. “Sustainable Value Added—measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency”. *In Ecological Economics*, vol. 48, nº 2, fevereiro/2004.
- GHAI, D. “Decent work: Concept and indicators”. *In International Labour Review*, vol. 142, nº 2, junho/2003.
- GLADWIN, T. N.; KENNELLY, J. J.; KRAUSE, T.-S. “Shifting Paradigms for Sustainable for Implications Development and Theory”. *In The Academy of Management Review*, vol. 20, nº 4, 1995.
- GREEN, F. *Demanding work: the paradox of job quality in the affluent society*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2006.
- GRI. *G3.1 Guidelines*. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/reporting/G3andG3-1/g3-1-guidelines/Pages/default.aspx>. Acesso em: 10/12/2013.
- GRINT, K. *Sociologia do trabalho*. Lisboa: Instituto Piaget, 1998.
- GUTBERLET, J. “Sustainability: a new paradigm for industrial production”. *In International Journal of Sustainability in Higher Education*, vol. 1, nº 3, 2000.
- HARVEY, D. *A Condição Pós-Moderna*. 9a. ed. São Paulo: Loyola, 2000.
- HUBAULT, F. “Do que a ergonomia pode fazer a análise?”. *In DANIELLOU, F. (Ed.). A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos*. 1ª ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.
- ILO. “Emerging risks and new patterns of prevention in a changing world of work”. *International Labour Organization*, Genebra, 2010.
- \_\_\_\_\_. “The prevention of occupational diseases”. *International Labour Organization*, Genebra, 2013.
- ISO. “Guidance on Social Responsibility: Draft. International Standard ISO/DIS26000”. *International Organization for Standardization*, Genebra, 2010.
- KIRA, M.; EIJNATTEN, F. M. VAN. “Sustainability by work: Individual and social sustainability in work organizations”. *In DOCHERTY, P.; KIRA, M.; SHAMI, A.*



- B. (RAMI) (Eds.). *Creating Sustainable work systems*. 2ª ed. New York: Routledge, 2009.
- KIRON, D. et al. "Sustainability nears a tipping point". In *MIT Sloan Management Review*, vol. 53, nº 2, 2012.
- KLEINE, A.; VON HAUFF, M. "Sustainability-Driven Implementation of Corporate Social Responsibility: Application of the Integrative Sustainability Triangle". In *Journal of Business Ethics*, vol. 85, nº 3, 9/10/2009.
- LIMA, J. C. *Outras sociologias do trabalho: flexibilidades, emoções e mobilidades*. São Carlos: EDUFSCar, 2013.
- LIMA, V. S. *Direito do trabalho: flexibilização e desregulamentação*. Ponta Grossa: Editora UEPG, 2003.
- LITTTG, B.; GRIESSLER, E. "Social sustainability: a catchword between political pragmatism and social theory". In *International Journal of Sustainable Development*, vol. 8, nº 1/2, 2005.
- LOZANO, R. "A holistic perspective on corporate sustainability drivers". In *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2013.
- MARTENS, P. "Sustainability: science or fiction?". In *Sustainability: Science Practice and Policy*, vol. 2, nº 1, 2006.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. *Dor relacionada ao trabalho: lesões por esforços repetitivos (LER) e distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT)*. Brasília: MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2012.
- MOLINIER, P. *O trabalho e a psique – uma introdução à psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15, 2013.
- MONTIEL, I. "Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Separate Pasts, Common Futures". In *Organization and Environment*, vol. 21, nº 3, 01/09/2008.
- MOSCOVITZ, J.-J. "Approche psychiatrique des conditions de travail". In *L'évolution psychiatrique*, vol. 36, 1971.
- OROURKE, D. "Outsourcing Regulation: Analyzing Nongovernmental Systems of Labor Standards and Monitoring". In *Policy Studies Journal*, vol. 31, nº 1, março/2003.
- OMS. "Ambientes de trabalho saudáveis: um modelo para ação". *Organização Mundial de Saúde*, Genebra, 2010.
- SAVITZ, A. W.; WEBER, K. *A empresa sustentável*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. "Corporate sustainability". In FOLMER, H.; TIENBERG, T. (Eds.). *The International Yearbook of Environmental and Resource Economics – a survey of current issues*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2005.
- SCOTT, P. A. "Global inequality, and the challenge for ergonomics to take a more dynamic role to redress the situation". In *Applied ergonomics*, vol. 39, nº 4, julho/2008.
- SENNETT, R. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- STEURER, R. et al. "Corporations, Stakeholders and Sustainable Development: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations". In *Journal of Business Ethics*, vol. 61, nº 3, outubro/2005.
- SZNELWAR, L. "O trabalho sob um olhar sustentável – desafios para os serviços de saúde pública: estudo de caso do Programa Saúde da Família em São Paulo, Brasil". In *Laboral*, vol. 5, nº 1, 2009.
- \_\_\_\_\_. Prefácio. In SZNELWAR, L. I. (Ed.). *Saúde dos bancários*. 1ª ed. São Paulo: Publisher Brasil & Editora Gráfica Atitude, 2011.
- \_\_\_\_\_. *Quando trabalhar é ser protagonista e o protagonismo do trabalho*. [S.l.] Universidade de São Paulo, 2013.
- SZNELWAR, L. et al. "Produção, sustentabilidade e trabalho: reflexões baseadas na ergonomia e na psicodinâmica do trabalho". In AMATO NETO, J. (Ed.). *Sustentabilidade & Produção*. São Paulo: Atlas, 2009.
- TERTRE, C. DU. "Trabalho, subjetividade e confiança". In SZNELWAR, L. I. (Ed.). *Saúde dos bancários*. 1ª ed. São Paulo: Publisher Brasil & Editora Gráfica Atitude, 2011.
- UN (UNITED NATIONS). *United Nations Millennium Declaration*. United Nations, Genebra, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Johannesburg Declaration on Sustainable Development*. United Nations, Joanesburgo, 2002.
- \_\_\_\_\_. 60/1. *2005 World Summit Outcome*. United Nations, Genebra, 2005.
- UNCED. "1992 Rio Declaration on Environment and Development" – UN Doc. A/CONF.151/26 (vol. I)/31 ILM 874. *United Nation Declaration on Environment and Development*, Rio de Janeiro, 1992.
- UNCHE. "Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment". *United Nations Conference on the Human Environment*, Estocolmo, 1972.
- UNGC. *UN Global Compact*. Disponível em: <<http://www.unglobalcompact.org/>>.
- VAN MARREWIJK, M. "Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion". In *Journal of Business Ethics*, vol. 44, nº 2/3, 2003.
- VAN MARREWIJK, M.; WERRE, M. "Multiple levels of corporate sustainability". In *Journal of Business Ethics*, vol. 44, 2003.
- WANDELLI, L. "O direito ao trabalho como direito humano e fundamental: elementos para sua fundamentação e concretização". Tese de doutorado pela Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.
- WCED. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press, 1987.
- WESTGAARD, R. H.; WINKEL, J. "Occupational musculoskeletal and mental health: Significance of rationalization and opportunities to create sustainable production systems - A systematic review". In *Applied ergonomics*, vol. 42, nº 2, janeiro/2011.
- WHO. *Official Records of the World Health Organization*. [S.l.: s.n.]. Disponível em: <<http://www.who.int/about/definition/en/print.html>>.
- \_\_\_\_\_. *Mental health: a state of well-being*. Disponível em: <[http://www.who.int/features/factfiles/mental\\_health/en/](http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/en/)>. Acesso em: 12/07/2011.