

NAKAGAWA, Marcelo. *Plano de negócio: teoria geral*. Barueri: Manole, 2011.

\_\_\_\_\_. Material da disciplina Empreendedorismo: elaboração de plano de negócio. Curso de Especialização em Administração Industrial (CEAI). São Paulo: Fundação Vanzolini, 2008.

\_\_\_\_\_, COSTA, Reinaldo. Empreendedorismo. In: GONÇALVES, Armando; NEVES, Cesar; CAIÓBA, Guilherme; NAKAGAWA, Marcelo; MOTTA, Regis; COSTA, Reinaldo. *Engenharia econômica e finanças*. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

NELSON, Eric. How Interface innovates with suppliers to create sustainability solutions. *Global Business & Organizational Excellence*, v. 28, Issue 6, p. 22-30, Sept./Oct. 2009.

NIDUMOLU, Ram; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, p. 57-64, Sept. 2009.

OTOOLE, James; VOGEL, David. Two and a half cheers for conscious capitalism. *California Management Review*, v. 53, n° 3, p. 60-76, Spring 2011.

RAMOUNOULOU, Simone. Instituto Antakarana. In: LOUETTE, Anne. *Gestão do conhecimento: compêndio para sustentabilidade: ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental*. São Paulo: Antakarana, 2007.

RAMOS, Catherine; MONTIEL, Ivan. When are corporate environmental policies a form of greenwashing? *Business & Society*, v. 44, Issue 4, p. 377-414, Dec. 2005.

RIBEIRO, Aline. Falta combinar com o consumidor. *Epóca*, n° 621, 12 de abril de 2010.

ROBERT, Karl. *The natural step: a história de uma revolução silenciosa*. São Paulo: Cultrix, 2003.

SAVITZ, Andrey; WEBER, Karl. *The Triple Bottom Line: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success – and how you can too*. Hoboken, NJ: Jossey-Bass, 2006.

STRONG, Michael. *Be the solution: how entrepreneurs and conscious capitalists can solve all the world's problems*. Hoboken, NJ: John Wiley, 2009.

WWF. *One Planet Business: creating value within planetary limits*. Disponível em: <www.wwflearning.org.uk/data/files/opb-453.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2011.

## 8

# Produção, Sustentabilidade e Trabalho: reflexões baseadas na ergonomia e na psicodinâmica do trabalho

Laerte Idal Sznclwar

Claudio Marcelo Brunoro

Ivan Bolis

Pamela Hidani

### 1 O que se pretende

Este capítulo propõe uma reflexão sobre a relação entre produção, sustentabilidade e trabalho, por meio de uma abordagem ampliada, considerando a interação entre os aspectos ambientais, econômicos e sociais segundo a ergonomia e a psicodinâmica do trabalho. Em particular, essa relação será colocada em foco para analisar as implicações e os impactos aos trabalhadores que desempenham suas atividades em organizações produtivas sustentáveis ou engajadas na responsabilidade social. A explosão da oferta no mercado de trabalho, juntamente com outros fatores, tem implicado na degradação das relações trabalhistas e, também, a redução das discussões e acordos entre empregados e empregadores. Ao mesmo tempo, o capitalismo financeiro reduziu a importância da acumulação do capital por meio do resultado do trabalho, transformando este em mais um recurso do processo. Em geral, os estudos que se encaixam em uma designação “trabalho sustentável” remetem seu foco de abordagem ao resultado do trabalho executado em um dado processo produtivo, ou seja, à preservação do meio ambiente ou à economia dos recursos naturais que esse trabalho está proporcionando. Essa é uma das formas possíveis de compreender a sustenta-

bilidade vinculada ao trabalho, mas não é necessariamente a única. Assim, propomos estudar o tema desenvolvimento sustentável segundo uma abordagem mais ampliada, englobando de forma integrada, além de aspectos ambientais e econômicos, os aspectos sociais, mais especificamente a questão do trabalho. O estudo das implicações e dos impactos, tanto positivos quanto negativos, para os trabalhadores que desempenham suas atividades em organizações consideradas sustentáveis e/ou engajadas com a responsabilidade social corporativa, pode permitir a constituição de indicadores e de perspectivas de avaliação dessas práticas, principalmente no que diz respeito a uma questão central: como considerar a existência de um alinhamento organizacional visando à sustentabilidade dos processos de produção que congregue as práticas e os conceitos que as permeiam e, por outro lado, como avaliar se o trabalho pode ser considerado como sustentável para os sujeitos se nos inscrevermos numa perspectiva que respeite pressupostos que visam o desenvolvimento profissional, a realização de si e a construção da saúde.

## 2 Introdução

A questão da sustentabilidade está em voga nos mais diferentes meios de atuação do ser humano (FOKKEMA et al., 2005). Em particular, as organizações voltadas para produção de bens e serviços estão paulatinamente incorporando a sustentabilidade em seus planos de negócios e gestão de processos (PERALTA et al., 2008). Por questões de princípios e valores organizacionais, ou por necessidade devido à exigência do mercado consumidor, essas organizações estão incorporando em seus discursos, processos, ações e atuações, fundamentos do desenvolvimento sustentável (ARAS; CROWTHER, 2008; MITTAL et al., 2008). Os temas responsabilidade social empresarial, uso racional dos recursos naturais, produção mais limpa, bem como os certificados e indicadores ambientais, entre outros, estão sendo cada vez mais presentes nas organizações (REIS et al., 2005; FURTADO, 2005).

De modo geral, o conceito de desenvolvimento sustentável empregado e disseminado pelo mundo aborda explicitamente a necessidade de preservação do meio ambiente. Em seu conceito inicial, a sustentabilidade abrangia exclusivamente a característica ecológica do planeta, focando a preservação dos recursos naturais, fauna e flora. Em seguida, a evolução desse conceito acarretou em uma expansão, incluindo, juntamente com o meio ambiente, os meios sociais e econômicos (ELKINGTON, 1994).

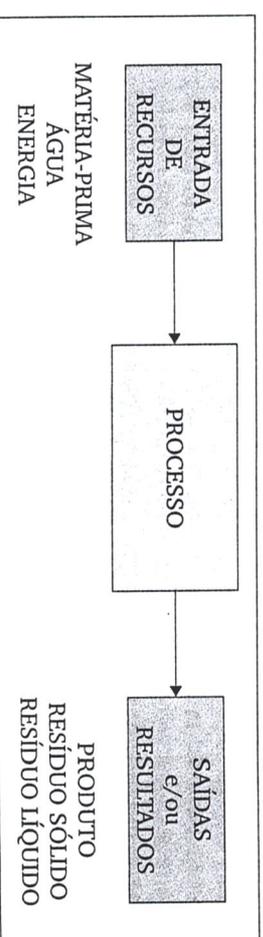
Assim, além das questões relacionadas com recursos naturais, presentes na dimensão ambiental, o resultado financeiro também está presente na dimensão econômica da sustentabilidade. Além disso, o ser humano está presente na dimensão social, sendo este um agente que interfere e sofre interferências das outras dimensões desse contexto. Dessa forma, segundo esse conceito mais abrangente,

a dimensão social deve ser considerada nas ações voltadas para um modelo de desenvolvimento sustentável.

Nesse sentido, as organizações que estão direcionando suas atuações em mercados ditos mais conscientes buscam envolver em sua estratégia competitiva a responsabilidade socioambiental. Com isso, explicitam os cuidados associados à preservação ambiental, anunciando seus produtos como ecologicamente corretos e providos de certificados ambientais e, ao mesmo tempo, abordam a dimensão social através de fundações ligadas às suas corporações que atuam na sociedade de mais variadas formas. Independentemente do propósito da incorporação do modelo sustentável em uma organização – se ocorre por meio de uma ampliação de consciência ou por uma necessidade de marketing e sobrevivência no mercado –, a consideração dos conceitos da sustentabilidade nas organizações é cada vez mais necessária e precisa estar explícita em suas ações.

Segundo a abordagem de Elkington (1998), ou o que Sachs (2006) denomina como sendo *ecossocioeconomia*, a sustentabilidade pressupõe contemplar a intersecção das três dimensões já mencionadas anteriormente. No entanto, segundo Savitz (2007, p. 47), “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 social, ambiental e econômica”.

Em especial, no contexto das organizações, geralmente a avaliação quanto à sustentabilidade de um processo, tanto de produção de bens quanto de serviço, acontece segundo as dimensões ambiental e econômica. Ao analisar as entradas e saídas de um processo produtivo (Figura 1), priorizam-se soluções que são viáveis segundo esses aspectos, primando pelo uso racional dos recursos naturais e, logicamente, resultados econômicos positivos. São exemplos disso soluções que proporcionam a redução do consumo e do descarte de materiais, o uso de fontes alternativas de energia, bem como o uso eficiente de água, um bem cada vez mais precioso. É evidente que na dimensão ambiental a sustentabilidade aborda a preservação de recursos naturais, sendo eles hídricos, energéticos e demais recursos materiais.



Fonte: Elaborada pelos Autores.

Figura 1 Esquema simplificado de um processo produtivo.

Entretanto, a realização de um processo, ou pelo menos a sua idealização (planejamento), requer a participação ativa de pessoas, isto é, há a necessidade de trabalho. Sendo assim, não existe processo sem trabalho e, consequentemente, pode-se afirmar que um processo considerado sustentável requer sempre um trabalho a ele associado. Se algumas organizações consideram as pessoas, isto é, o “recurso” humano e, consequentemente, o trabalho por elas desenvolvido como um de seus maiores ativos e, também, como atores fundamentais dos processos de produção e que, através de suas ações, são capazes de reduzir as perdas, o uso excessivo de energia, entre outros, como garantir, então, a sua sustentabilidade? O que seria então a sustentabilidade do ponto de vista do trabalho?

Além disso, como mencionado anteriormente, observa-se que a incorporação por parte das organizações desses fundamentos direcionados para a sustentabilidade se faz, na sua maioria, presente na adequação de seus processos produtivos, privilegiando majoritariamente a questão ambiental. Procura-se reduzir o consumo de energia e recursos naturais, os insumos envolvidos na cadeia produtiva (GUTBERLET, 2000). Se por um lado essas modificações alteram o resultado do processo, tornando-o ambientalmente mais adequado, por outro elas também alteram o trabalho a ser realizado. Como o resultado de uma organização depende das atividades dos trabalhadores, fica uma questão: Como, nesse contexto, novas formas de realizar, perceber e mensurar o trabalho estão implicadas? (DANIELLOU, 2004).

A análise das entradas e saídas de um processo de produção segundo a dimensão ambiental avalia a sustentabilidade quanto ao uso racional dos recursos naturais. Nesse caso, é possível assumir que, sendo o processo sustentável, então o trabalho associado a ele também o seria. Torna-se relevante, nesse momento, ressaltar um ponto importante, que, aliás, é o foco principal dessa reflexão. Seguindo o ponto de vista do trabalho, como consideramos que não há um processo sem trabalho, a sustentabilidade ambiental de um processo pode ser entendida como resultante de uma parte específica do trabalho, isto é, ela decorre do resultado das ações dos sujeitos no seu trabalho. Ou seja, segundo essa análise, trabalho para a sustentabilidade está diretamente relacionado com os possíveis impactos ambientais do processo. A análise está no resultado do trabalho, e não na sua realização e, consequentemente, o que é necessário mobilizar para garantir a execução do processo. Nessa perspectiva é que se coloca a outra vertente desta reflexão, havendo invariavelmente trabalho para a sustentabilidade, as tarefas são modificadas para se propor novas formas de produzir. Por outro lado, o trabalho das pessoas é sustentável? Isto é, permite que os sujeitos se desenvolvam profissionalmente, permite que as pessoas se realizem e construam a sua saúde?

Sendo assim, podemos analisar outro aspecto da sustentabilidade do processo, que envolve especificamente a execução do processo, isto é, a necessidade de realização de um trabalho e seu respectivo conteúdo. Nesse caso, pode-se entender como a análise do processo segundo a dimensão social, considerando

o trabalho em si, o ato de trabalhar, a realização do próprio trabalho e de seus impactos para quem o desenvolve, assim como os resultados da produção. Assim, torna-se relevante considerar o contexto da execução do trabalho em si, isto é, as implicações e dificuldades para a sua execução.

No entanto, pouco se fala sobre o trabalho em uma perspectiva sustentável para os sujeitos que trabalham, sendo que ele é, de fato, a dimensão social diretamente relacionada ao processo de produção. Em sua maioria, as definições que se encontram sobre este tema específico no bojo da discussão do desenvolvimento sustentável não são convergentes, ou apresentam uma visão parcial e, muitas vezes, fragmentada da realidade abordada.

Em geral, as ações sustentáveis segundo a dimensão social, muitas vezes compreendidas nos conhecimentos da responsabilidade social empresarial, se dão por meio de engajamentos em nível social que são externos à organização que, consequentemente, não tem o processo nem tampouco o trabalho como foco de atuação. Exemplos desses engajamentos sociais são as atividades de fundações e ONGs financiadas pelas próprias organizações. Além disso, há também ações sociais internas, relacionadas às pessoas assalariadas da empresa, tais como a distribuição de benefícios e programas de atenção à saúde e atividades voltados para o bem-estar. No entanto, na maioria das vezes, essas ações são indiretas, mitigatórias, contemplando principalmente os efeitos provocados ao trabalhador e não as causas que as deram origem. Em uma analogia com a dimensão ambiental, seria semelhante a comprar créditos de carbono e continuar com um processo produtivo que emite a mesma quantidade de gás carbônico, ao invés de modificar o processo para ser ambientalmente mais adequado.

A partir desta reflexão, a relação entre produção, sustentabilidade e trabalho nas organizações poderia ter as seguintes formulações, que se complementariam:

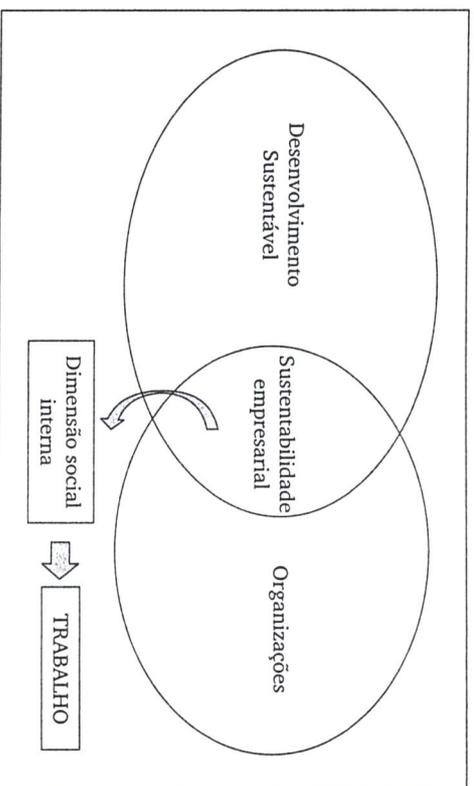
1. *O trabalho para a sustentabilidade da produção.*
2. *A sustentabilidade do trabalho para os trabalhadores.*

A primeira abordagem – *o trabalho para a sustentabilidade da produção* – foca as implicações para o trabalho devido à incorporação dos aspectos de sustentabilidade nos processos da organização. No caso, ao substituir ou adequar algum processo produtivo por outro considerado mais sustentável, as tarefas sofrem alterações, gerando novos constrangimentos não previstos, ou que não existiam anteriormente. Dessa forma, como o resultado de uma empresa, seja ele tangível ou não, depende das atividades dos trabalhadores, uma nova racionalidade – a da sustentabilidade – poderá implicar em novos desafios para quem desenvolve e para quem gerencia o trabalho. Assim, há novas exigências a serem enfrentadas para garantir a eficiência e a eficácia dos novos processos, que visam uma produção sustentável.

A segunda abordagem – *a sustentabilidade do trabalho para os trabalhadores* – considera que a realização de qualquer processo produtivo requer trabalho. Nesse

caso, ressalta-se que o trabalho em organizações permeia a maior parte do tempo dos integrantes da sociedade atual, torna-se relevante a maneira com que o trabalho e seu conteúdo são tratados nas organizações. Isso significa que há questões relacionadas com um alinhamento organizacional que envolve avaliar e tratar a sustentabilidade das tarefas que balizam o trabalho dos sujeitos.

Sendo assim, o escopo dessa reflexão envolve a interseção entre os conceitos relacionados às organizações e ao desenvolvimento sustentável (Figura 2), denominada sustentabilidade empresarial. Nesse contexto, aborda-se mais especificamente a dimensão social da sustentabilidade associada aos processos internos e às ações da organização.



Fonte: Elaborada pelos Autores.

Figura 2. Escopo da pesquisa.

### 3 Revisão da literatura

A transição do capitalismo industrial para o financeiro representou a redução gradual, quase que imperceptível, da relevância do papel do trabalho para o acúmulo de capital (HARVEY, 2000). Ao mesmo tempo, a crise financeira de 2008 representou, segundo a Organização Internacional do Trabalho, um possível reposicionamento do trabalho no planejamento estratégico das organizações que, no entanto, não se sucedeu. Na mesma época, uma iniciativa estabelecida pela Organização das Nações Unidas (ONU), por meio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD – UNEP – *United Nations Environment*

*Programme*), vislumbrou um modelo econômico mais integrador *Green Economy Initiative*. Nela é explicitamente mencionada a problemática enfrentada nessa crise financeira, sugerindo uma forma de restabelecer a economia global:

As múltiplas crises que ameacem a economia mundial atualmente demandam o mesmo tipo de iniciativa, como a apresentada pelo New Deal na década de 1930 por Roosevelt, mas em uma escala global e envolvendo uma visão mais ampliada. O conjunto adequado de ações políticas pode estimular a recuperação e ao mesmo tempo a sustentabilidade da economia mundial. [...] Uma visão expandida é crucial para o sucesso da recuperação duradoura da economia mundial. Reviver o crescimento, assegurar a estabilidade financeira e criar empregos deveriam ser os objetivos prioritais. No entanto, a não ser que as novas iniciativas políticas tratem os outros desafios globais, [...] será a única maneira de revitalizar a economia com bases mais sustentadas (UNEP, 2009, p. 5).

Citação original: The multiple crises threatening the world economy today demand the same kind of initiative as shown by Roosevelt's New Deal in the 1930s, but at the global scale and embracing a wider vision. The right mix of policy actions can stimulate recovery and at the same time improve the sustainability of the world economy. [...] An expanded vision is critical to the lasting success of a world economic recovery. Reviving growth, ensuring financial stability and creating jobs should be essential objectives. But unless new policy initiatives also address other global challenges, [...] [it will be the] only way to revitalize the economy on a more sustained basis (UNEP, 2009, p. 5).

Por essas razões, segundo Harvey (2000), ressalta-se que a lógica da acumulação do capital modifica drasticamente, além da área produtiva, todos os níveis de uma organização. Nesse sentido, a produção (de bens ou de serviços) se submete às exigências definidas por metas frequentemente acima da capacidade produtiva, visando alcançar objetivos preestabelecidos. E, aliado a isso, não basta para a empresa ser detentora de preços competitivos, faz-se necessário também produzir com qualidade e oferecer um serviço de atendimento eficiente.

Frete a essa realidade, muitos trabalhadores enfrentam a necessidade de estarem sempre qualificados, buscando cursos e outros meios que permitam atualizações do conhecimento específico e geral. Todavia, esses trabalhadores atuam em organizações cada vez mais enxutas, em que geralmente não há tempo suficiente para finalizarem o trabalho no período normal da jornada. Dessa forma, estende-se o tempo de jornada com o intuito de finalizar as atividades e, ao mesmo tempo, garantir que não haja perda da qualidade de produção.

Essa dinâmica de acumulação provoca, como consequência, impactos generalizados. Com o aumento das mais variadas formas de sofrimento, físico e psicológico, em que as LER/DORT (Lesão por Esforço Repetitivo e Distúrbio Osteomus-

cular Relacionado ao Trabalho) são um dos exemplos mais significativos. Essas doenças se propagaram de forma quase “epidêmica”, comprometendo a vida de inúmeros trabalhadores e os serviços prestados, no que tange à quantidade e à qualidade. Alia-se a este tipo de patologia a incidência crescente de afastamentos do trabalho por distúrbios psíquicos.

Assim, se nos posicionarmos na perspectiva de um trabalho sustentável, esses fatos podem ser considerados como evidências de que há muito o que se fazer. Desde há mais de meio século é sabido que a realidade do trabalho, nas empresas, é pouco conhecida, principalmente por parte da hierarquia. O conhecimento está centrado na produção e nos resultados do trabalho. Os estudos desenvolvidos na perspectiva da ergonomia da atividade mostram que aquilo que acontece na realidade difere daquilo que foi previsto, em particular, a discrepância entre o que foi prescrito e o trabalho efetivo. “Aquilo que a coisa pede (realidade) é diferente daquilo que é pedido (prescrição – tarefa)” (GUÉRIN et al., 2001).

Na perspectiva da psicodinâmica do trabalho, a construção da saúde pelo trabalho é central na vida das pessoas, entretanto há evidências muito consistentes que, dependendo do seu conteúdo e da organização do trabalho, os seus efeitos podem ser nefastos para a saúde e, mais especificamente, para a saúde mental. Como ressalta Dejourns (1987), os primórdios da psicopatologia do trabalho foram fruto dos estudos sobre as telefonistas realizados por Le Guillant, na década de 1950, na França. Nelas é mostrado que essas profissionais eram obrigadas a reprimir suas iniciativas, enquadrar sua linguagem, não apresentar qualquer expressão de cansaço, não se irritar, não expressar descontentamento ou ainda prazer diante de uma situação de atendimento, sendo a sua afetividade algo a ser proscrita. Assim pergunta-se: este tipo de trabalho, que se disseminou como paradigma nas modernas centrais de atendimento, pode ser considerado como sustentável, ou seria um processo de reificação das relações de serviço e das próprias pessoas?

Wisner (1994), analisando na perspectiva da ergonomia da atividade, comenta o mesmo trabalho, apontando a contradição entre a tarefa muito rígida imposta às telefonistas e as dificuldades que se manifestam no momento do atendimento. Ressalta-se então que a busca frenética por produtividade e a luta constante contra os “tempos mortos” implicam em uma compressão dos tempos. Ainda, resultados obtidos em estudos feitos no Brasil mostram uma correlação entre a redução de tempos médios de atendimento e aumentos significativos de afastamentos por LER/DORT (MASCIA; SZNELWAR, 1998).

Isso não se reduz a este tipo de trabalho, podendo ser expandido para outras atividades sob forte constrangimento de tempo, onde indicadores de produtividade são quase que exclusivamente vinculados a essa variável. Por exemplo, algumas organizações de serviços têm à disposição da supervisão um sistema informatizado que permite controlar os atendentes para verificar a posição de cada um, se estão no atendimento, há quanto tempo, se estão em pausa etc. (FREIRE,

2002). Entretanto, quando o tempo torna-se uma restrição fundamental da produção, o cumprimento das metas pode eventualmente tornar-se um fim em si, gerando um impedimento para o funcionamento do corpo humano e comprometendo de forma significativa a saúde (ROCHA et al., 2004).

Além dessa problemática descrita acima, ressalta-se também a questão da incorporação do discurso sustentável nas organizações, sendo ele manifestado nas ações, metas, missões e divulgação da imagem da empresa. Nesse novo contexto, alteram-se as missões e metas e, por consequência, o trabalho a ser desenvolvido. Senso assim, há uma implicação ao “trabalhar” quando uma organização passa a realizar a sua produção incorporando a lógica da sustentabilidade. Além disso, existe uma nova racionalidade a ser incorporada, não somente nos produtos oferecidos, como também nos processos internos da organização. Eventualmente, essa racionalidade, que deve orientar o projeto da tarefa (trabalho prescrito) em uma empresa, nem sempre se faz coerente com a atividade (trabalho realizado), que, por sua vez, pode ser incompatível com a demanda de produção, ou ainda com as regras de funcionamento, ou até mesmo com os critérios de avaliação. As dificuldades encontradas no desenvolvimento do trabalho, muitas vezes, decorrem do fato de a tarefa ser definida considerando o trabalho prescrito, ignorando a variabilidade intrínseca que permeia toda situação de trabalho (GUÉRIN et al., 2001).

No que diz respeito às ações empresariais consideradas como sustentáveis, podemos citar a responsabilidade social empresarial (NIJHOF et al., 2008; LORENZO et al., 2008; FEDAPO, 2005), responsabilidade socioambiental (SANTANA, 2008), trabalho decente (GHAI, 2008), entre outros. Essas abordagens, de forma geral, ressaltam que a responsabilidade da empresa deve envolver proteção ambiental, projetos filantrópicos e educacionais, planejamento da comunidade, equidade na oportunidade de emprego, serviços sociais em geral (LONGENECKER, 1981). Nesse sentido uma organização deve ter responsabilidade quanto aos impactos gerados por suas ações sobre a sociedade (DRUCKER, 1997). Dessa forma, segundo Rodrigues et al. (2008, p. 4), poderíamos destacar que, em particular, “responsabilidade social é um conceito que envolve as condições de bem-estar ligadas às dimensões das atividades produtivas e ao bem estar da sociedade”.

Como mencionado anteriormente, dos estudos voltados para o trabalho em um contexto sustentável, a ênfase nas pesquisas acadêmicas se dá, em sua maioria, no resultado do trabalho dentro de um processo produtivo dito sustentável, e não no conteúdo do trabalho em si. É o caso do *green work* (DIXON et al., 2008) e do *green job* (UNEP, 2008). Nesse sentido, como o tema sustentabilidade permeia tanto o campo econômico, como também os campos social e ambiental, as pesquisas relacionadas com sustentabilidade, quando abordam o processo produtivo e, eventualmente, a questão do trabalho, focam em sua maioria o resultado financeiro e ambiental.

Há diversas disciplinas que têm o trabalho como objeto de estudo, tais como: sociologia do trabalho, ergologia, psicologia do trabalho, administração, ciências sociais, direito do trabalho, higiene ocupacional, entre outras. Sendo assim, por uma necessidade de definição de escopo teórico, o tema trabalho será principalmente analisado, e quase que exclusivamente, segundo as disciplinas da ergonomia da atividade, da psicodinâmica do trabalho e de certas teorias organizacionais (Agir Organizacional (MAGGI, 2006) e Escola Sociotécnica), uma vez que, no caso das duas primeiras, está em foco especificamente no conteúdo do trabalho, tema central para essa pesquisa. Já a questão das teorias organizacionais, elas têm uma contribuição significativa no que diz respeito às determinações das tarefas e às possibilidades de transformação.

O ponto de vista da ergonomia da atividade está baseado naquilo que os trabalhadores fazem, como cada sujeito usa de si (SCHWARTZ, 2004) para realizar aquilo que foi previsto nas tarefas e, ao mesmo tempo, também aquilo que não foi previsto, para se obterem os resultados de produção almejados.

É objetivo fundamental da ergonomia cooperar para que se forneçam as mais adaptadas, ou adaptáveis, condições para que o sujeito consiga desenvolver bem a sua atividade. Portanto, as suas ações estarão voltadas para propiciar cenários onde os trabalhadores possam atingir objetivos diversos como alcançar ou até ultrapassar metas de produtividade e qualidade, desenvolver a sua saúde e se desenvolver profissionalmente. O foco da ação a ser desenvolvida está no projeto das máquinas, das ferramentas, da organização do trabalho, dos processos de produção e do conteúdo das tarefas. Além disso, as ações relativas aos processos de gestão da produção do trabalho, assim como aos processos de treinamento e aprendizagem, também estão no seu escopo.

De modo mais tradicional, há ações no âmbito do conforto físico; da prevenção da fadiga; da prevenção de problemas de saúde. Para tanto, é possível atuar na adequação de projetos voltados para os ambientes, os postos de trabalho; as máquinas e ferramentas; a organização dos tempos e do conteúdo das tarefas. Outros temas que ainda são do escopo da ergonomia dizem respeito à facilidade no uso dos artefatos (ferramentas, equipamentos, *softwares* etc.); às estratégias operacionais, ao desenvolvimento da inteligência, à facilidade de leitura, às linguagens e às comunicações; aos sistemas de cooperação; à confiabilidade dos sistemas; à capacitação e à aprendizagem. Ainda, e de maneira cada vez mais presente, há questões a serem tratadas, que sempre fizeram parte das preocupações da ergonomia, como a adequação do trabalho às mais diversas populações, incluindo a questão do envelhecimento e do gênero; a inclusão no mundo do trabalho de pessoas que tenham necessidades especiais (BÉGUIN, 2006; CARAYON, 2006; IMADA, 2005; KOGI, 2006; RABARDEL; BÉGUIN, 2005).

Já no caso da psicodinâmica do trabalho, se considerarmos os trabalhos ainda em psicopatologia do trabalho, desenvolvidos por Dejours (1987) no início da década de 80, havia uma proposta de se considerar esta abordagem um dos pilares a

serem tratados pelas disciplinas focadas no trabalho, principalmente porque havia um vazio epistemológico para ajudar a explicar um enigma encontrado pelo autor que seria a quase inexistência de doenças mentais em trabalhadores sujeitos a trabalhos fragmentados, repetitivos e desprovidos de conteúdo simbólico.

Outro tema intrigante seria a existência de certos tipos de comportamento inusitados desenvolvidos pelos trabalhadores frente a situações de risco, onde não aparecia, claramente, o medo relativo à possibilidade de se acidentar. Toda uma discussão é proposta pelo autor, relativa aos mecanismos de defesa psíquico, individuais e coletivos (ideologias defensivas) para explicar estes fenômenos.

Em suma, os temas em psicopatologia do trabalho, desde os seus primórdios, estavam voltados para tentar explicar esta aparente “normalidade”. Isso foi possível a partir da discussão pública sobre os mecanismos de defesa individuais e coletivos, construídos para dar conta da incompatibilidade entre o desejo dos sujeitos e os constrangimentos – aqui, na linguagem da ergonomia, no sentido das injunções, dificuldades e limitações – impostos por modalidades de organização do trabalho. Portanto, haveria um risco para a existência do sujeito, tanto em nível simbólico, como no que diz respeito aos riscos para a sua integridade física, como é o caso, por exemplo, do sofrimento e das patologias ligadas a certos tipos de organização e conteúdo do trabalho (SZNELWAR; MASSETTI, 2002). Por outro lado, há estudos que mostram, em certas situações onde a profissão dos trabalhadores era valorizada, a existência de comportamentos de prudência aliados ao saber-fazer das profissões (CRU; DEJOURS, 1983).

A evolução dos conceitos nessa área, inclusive com a adoção do nome psicodinâmica do trabalho, propiciou a inclusão do sofrimento e do prazer como conceitos que permitem entender a relação dialética dos sujeitos com o seu trabalhar (DEJOURS, 2004a). Isso não anula aquilo que já havia sido descoberto antes, mas trouxe uma ampliação significativa do campo.

Ao discutir a relação sofrimento e prazer, a psicodinâmica do trabalho propõe também algumas distinções. No caso do sofrimento, poderíamos considerar aquele que resultaria em motivação para que os sujeitos desenvolvam novas soluções, novas estratégias, novos acordos de cooperação, isso quando o conteúdo e a organização do trabalho permitem suficiente margem para tal. Nesse caso, o sofrimento inicial poderia resultar em prazer, em realização. Entretanto, nos casos em que há um bloqueio da organização do trabalho e as tarefas têm o seu conteúdo esvaziado, haveria uma tendência para que esse sofrimento se tornasse patológico, possibilitando o aparecimento de problemas de saúde expressos na economia somática e/ou psíquica.

Portanto, os temas principais que sobressaem em psicodinâmica são os sentimentos relacionados à realização de si, ao reforço do processo da identificação como sujeito participante de um determinado coletivo de trabalho, à compaixão, ao sentimento de justiça e ao reconhecimento. Ainda, a questão da diferença no que diz respeito ao gênero é significativa para este campo, principalmente a

partir dos trabalhos de Pascale Molinier, onde as diferenças do trabalhar no masculino e no feminino ficam patentes (MOLINIER, 1995).

O ponto de vista ancorado na subjetividade, até há pouco tempo, não era tratado pela ergonomia. No que diz respeito ao sujeito, à subjetividade e à intersubjetividade, a psicopatologia e a psicodinâmica do trabalho têm sua origem em conceitos e na abordagem psicanalítica (DEJOURS et al., 1994). Essas questões se constituem em pilares fundamentais para a compreensão de como as pessoas vivem o seu trabalhar.

Em ergonomia, as questões norteadoras de sua abordagem são: o que fazem, como fazem, quais dificuldades encontram e como as superam e o que fazer para melhorar. A ação em psicodinâmica do trabalho tem como ponto de partida a questão de como os trabalhadores vivem o seu trabalho e o que isso significa para eles (DEJOURS, 2004b).

Com relação aos objetivos na ação, apesar de não haver oposição entre as duas abordagens, as propostas e a prática desenvolvida são distintas. Para a ergonomia, é fundamental desenvolver uma maneira de agir que redunde na transformação do trabalho; neste caso o envolvimento dos trabalhadores é estratégico não apenas para favorecer uma melhor compreensão da atividade, como também para desenvolver melhores projetos. Essa ação envolveria outros atores nas empresas e o papel da ergonomia seria o de introduzir, em uma lógica de projeto e de gestão, a atividade de trabalho. A ação transformadora proposta pela psicodinâmica do trabalho estaria voltada para o reforço ou para a re-apropriação do sentido do trabalhar pelos trabalhadores, favorecendo uma transformação individual e do coletivo com uma perspectiva de ações efetivas no mundo do trabalho (MOLINIER, 2001). Nesse caso, as ações, tanto em ergonomia como em psicodinâmica do trabalho, estariam inscritas, de maneiras distintas, em uma das quatro racionalidades citadas por Daniellou, quando o autor se refere a domínios da ação: o da racionalidade instrumental, o da racionalidade axiológica, o da racionalidade prática e o da racionalidade comunicacional (DANIELLOU, 2004).

Na perspectiva aqui proposta, a atividade humana de trabalho é considerada como um ato de síntese, no qual os trabalhadores colocam em jogo seu corpo, sua cognição, sua psique a serviço de uma dada tarefa. Segundo Noulin (1992), “a atividade não é uma resposta a estímulos e sim a expressão de um saber e de uma experiência profissional presente em uma história individual e coletiva, que se inscreve em um contexto sócio econômico”. A atividade resulta da inter-relação de diferentes aspectos, de diferentes variáveis que, consciente e inconscientemente, os sujeitos manejam para a construção de suas ações. A abordagem da ergonomia permite relevar a complexidade do trabalhar, propor melhorias nas tarefas que facilitem o trabalho das pessoas. Efetivamente, é a atividade dos sujeitos que permite a realização da produção.

No âmbito das ações em ergonomia, há uma atenção voltada para um resultado concreto no que diz respeito aos meios, à organização e ao conteúdo do

trabalho. Nesse sentido, há uma questão assaz pragmática do sentido de transformar os resultados de uma ação em algo que propicie melhores condições para os trabalhadores. Mesmo havendo esse aspecto bastante pragmático, uma questão em sentido inverso que se coloca seria quanto à perenidade das transformações.

É evidente que as situações de produção são dinâmicas, que há mudanças constantes. Caberia saber, portanto, no caso da ergonomia, o quanto o ponto de vista da atividade de trabalho se torna um dos aspectos estratégicos para a concepção e para a gestão da produção, pois de pouco adianta fazer alguma transformação nas condições de trabalho se estas poderão ser revertidas por alguma ação gerencial contraditória, ou ainda se não houver, de fato, uma incorporação de que trabalhar melhor seria, de alguma forma, agregar mais valor aos processos e às pessoas. Por outro lado, qualquer ação que envolva outros atores sociais tem impacto sobre os sujeitos envolvidos direta ou indiretamente com esses processos. Nesse sentido, a ação em si já teria um caráter transformador. Isso aumentaria a responsabilidade das pessoas envolvidas na condução de uma ação em ergonomia, pois, dependendo do seu posicionamento, seria facilitado ou dificultado um envolvimento efetivo dos atores.

No caso de uma ação em psicodinâmica do trabalho, os objetivos não estão diretamente ligados a transformações concretas no trabalho. Esse tipo de ação visa, sobretudo, criar um espaço de livre circulação da palavra que facilite uma ação coletiva de re-apropriação do sentido do trabalhar. Isso teria como resultados uma transformação na relação dos trabalhadores com o seu trabalho, principalmente no que diz respeito à vivência da relação sofrimento e prazer. Isso se reverte de uma importância ímpar, ainda mais frente a formas de organização do trabalho que privilegiam a individualização e o isolamento dos indivíduos. Ainda é importante salientar que, na grande maioria dos casos, o sofrimento, quando patológico, é provocado pela maneira como o trabalho é organizado, como as pessoas são avaliadas, como o trabalho é vivenciado individualmente. Assim, o que a pessoa sente fica mais no registro da sua fraqueza, de sua incompetência, de sua inadequação.

Os insucessos seriam creditados unicamente ao indivíduo e não a problemas do próprio sistema de produção. Por isso, a ação em psicodinâmica é baseada na criação de grupos de expressão onde se discutem as experiências vivenciadas no trabalho e, ao mesmo tempo, onde a própria dinâmica dos grupos resulte numa experiência de mudança e transformação, isto é, em um movimento que vise ações transformadoras sobre a maneira de trabalhar. Nessa perspectiva, a ação das pessoas nas empresas estaria voltada também para o desenvolvimento de processos de deliberação e da construção de atividades deónticas, onde as regras e condutas ligadas à profissão e à produção estariam na ordem do dia (DEJOURS, 2009).

Para a psicodinâmica do trabalho, trata-se de criar uma espécie de movimento transformador a partir da criação de espaços de deliberação, onde as pessoas possam discutir as questões do trabalho, colocar seus diferentes pontos de vista e definir regras de trabalho. Esta proposta tem inspiração naquilo que Hannah

Arendt (ARENDDT, 1987) propôs como um “espaço público” e que foi redefinido por Dejours (2004a), onde, por meio da fala dos atores, se possa construir um ponto de vista compartilhado a partir de como vivem o trabalho. Viver a situação nestes grupos permite aos integrantes retrabalharem suas próprias vivências anteriores e, sobretudo, colocar em jogo as defesas individuais e coletivas que, por um lado, ajudariam a enfrentar situações de trabalho que colocam em risco a sua integridade enquanto sujeito, mas por outro servem, muitas vezes, para impedir que atuem de maneira a transformar este trabalhar.

Nesse sentido, na questão do reconhecimento, é fundamental ter o seu esforço reconhecido a partir de julgamentos de utilidade, a partir da hierarquia e dos outros atores sociais para os quais as ações dos sujeitos são dirigidas, como os clientes. Esse seria um dos critérios importantes de avaliação. Por outro lado, o julgamento de estética ou de beleza das ações, realizadas por seus pares, que seriam os capazes de avaliar a inteligência e o esforço empreendido, relacionando os feitos de alguém com o estado-da-arte da profissão, seria outro pilar para os processos de avaliação. Os dois são muito importantes para a construção da saúde mental dos sujeitos, uma vez que são muito mais accurados que os métodos correntes de avaliação do desempenho, pois estes são baseados em pontos de vista que não consideram o real do trabalho (DEJOURS, 2003).

#### 4 Análise

Se por um lado essa reflexão traz à tona a relação entre produção, sustentabilidade e trabalho, por outro se verifica que essa relação é quase sempre voltada para o resultado do trabalho. Pouco se avalia quanto ao conteúdo do trabalho executado e, conseqüentemente, às implicações de uma dada racionalidade de produção para o trabalhador. Além disso, as referências que abordam responsabilidade social empresarial geralmente colocam a dimensão social através de ações externas à empresa, voltadas para o que poderia ser considerado como ações que visam a sociedade. Fica então uma dúvida: será que os próprios assalariados não se encaixam nessa perspectiva? Ou, ao definir os atores sociais envolvidos e impactados por uma empresa, muitas vezes denominados *stakeholders* (FIGGE; SCHALTEGGER, 2000; FREEMAN, 1984), não são os funcionários parte desse grupo?

Sendo assim, propõe-se aqui ressaltar a relevância do foco do processo produtivo do ponto de vista sustentável através de um recorte social de forma interna à empresa. Ao invés de avaliá-lo exclusivamente quanto à dimensão ambiental, ou até mesmo na dimensão social, porém para um público externo, tem-se a intenção de se trazerem à tona quais os conceitos que permeiam a sustentabilidade que poderiam ser relevantes para essa discussão.

De acordo com a primeira definição de desenvolvimento sustentável (RE-LATÓRIO BRUNDTLAND, 1991) e suas variações e aprimoramentos, sustentabilidade está relacionada com cuidado, preservação, manutenção e respeito. Na dimensão ambiental, isso se traduz através do uso racional dos recursos naturais.

Dessa forma, poderíamos remeter essas mesmas bases para a dimensão social, especialmente para o conteúdo do trabalho e o ato de trabalhar. Sendo assim, os conceitos da sustentabilidade podem ser traduzidos pela garantia da permanência da qualidade de vida e saúde e pelo enfoque da questão do envelhecimento, do gênero, do desenvolvimento e da realização profissional?

Para evidenciar alguns aspectos da relação entre trabalho e sustentabilidade que podem ser discutidos à luz da ergonomia e da psicodinâmica do trabalho, é necessário trazer para o debate as contribuições de cada abordagem. É notório que cada uma adota pontos de vista distintos para compreender a relação do trabalhador com o seu trabalho, mas ambas estão voltadas, à sua maneira, para o desenvolvimento de ações que visem a promoção da saúde e o desenvolvimento profissional dos sujeitos que, num certo recorte, estão relacionados a conceitos da sustentabilidade.

Em ergonomia, podem-se destacar algumas contribuições para o ponto de vista sustentável sobre o trabalho. Poder agir conforme as exigências de produção e segundo as possibilidades de cada sujeito, que evidentemente variam constantemente ao longo da vida, seria um ponto de ancoragem fundamental. Como fazer evoluírem as condições de trabalho para que elas sejam adequáveis aos sujeitos ao longo de sua vida? Ainda mais, esta possibilidade de agir estaria ligada também ao desenvolvimento profissional e das competências. Seria, portanto, possível adotar as propostas de Falzon (2005) e de Montmollin (1993), quando discutem os aspectos cognitivos relacionados à saúde. Nesse sentido, em um olhar sustentável, faria também referência às possibilidades que o trabalho traria para que as pessoas possam adquirir novos conhecimentos, novos saberes-fazer, para se tornarem mais competentes.

Para a ergonomia, a questão da saúde é compreendida como um processo dinâmico. Pelo fato de ela ter como disciplinas fundadoras a fisiologia e a psicologia, a busca da adaptação do trabalho ao ser humano considera vários aspectos da dinâmica da vida. Trata-se da variabilidade, tanto inter como intraindividual, remetendo assim à questão da evolução dos trabalhadores ao longo do tempo, incluindo-se dessa forma a questão do envelhecimento.

No caso da psicodinâmica do trabalho, a possibilidade de agir estaria ligada também ao encontro entre os desejos do sujeito de bem fazer, de se sentir útil, de desenvolver uma obra pessoal que o ajudaria a desenvolver seu processo de identificação, de se tornar mais inteligente. Nesse caso, o trabalho como um dos pilares fundamentais para a realização de si (DEJOURS, 2004c) teria um papel central na vida dos sujeitos. Um olhar sustentável sobre o trabalho ficaria então enriquecido por esses aportes relativos à racionalidade prática.

Repensar os paradigmas significa também repensar o que é o trabalho, significa possibilitar que as pessoas tenham trabalhos interessantes e desafiantes. Seria interessante questionarmos quantas pessoas têm o privilégio de desenvolver trabalhos que lhes permitem se desenvolver profissionalmente e trilhar caminhos de realização de si.

## 5 Discussão e conclusão

Este capítulo aborda o reposicionamento, dentro dos conceitos da sustentabilidade, do trabalho, sua execução e seu respectivo conteúdo em um nível de igual importância frente às outras questões produtivas, estratégicas e organizacionais, retirando-os da posição de variáveis de ajustamento do processo (ABRAHAO et al., 2009).

Apesar de todo o progresso que já houve para o conhecimento e para melhorias no que diz respeito ao conteúdo e à organização do trabalho, ainda há muito o que se fazer, não apenas no que diz respeito a questões mais tradicionais, como o risco das doenças físicas, dos acidentes de trabalho, dos problemas de confiabilidade dos sistemas, mas também ao desafio de evitar que continuem a aumentar os distúrbios de ordem psíquica ligados ao trabalho. Frequentemente a abordagem da questão do trabalho com foco em seu conteúdo fica em separado, considerada menos importante, talvez porque o ato de trabalhar teria, sob o ponto de vista da produção, menor impacto (SZNEIWMAR, 2009). Isto é, o trabalho não seria um indutor da produção, mas sim uma mera execução de tarefas.

A partir desta pequena explanação, poderíamos afirmar que é importante considerar que a questão da saúde está colocada pelas possibilidades que o trabalho propiciaria para as pessoas desenvolverem as suas atividades. São necessários projetos de produção e de maneiras de gestão do trabalho que incluam as pessoas como sujeitos e não como extensões de máquinas, ou ainda, como a parte do sistema que pode se adaptar, se adequar aos dispositivos técnicos, isto é, a variável de ajustamento. Possibilitar o desenvolvimento e não impedir as ações seria então um passo fundamental para se alinhar numa perspectiva de um trabalho sustentável.

Em um olhar sustentável, poderíamos vislumbrar que os conceitos e as modalidades de ação em ergonomia contribuiriam substancialmente se incorporados aos projetos e à gestão nos mais variados setores da economia. Assim, com objetivo de transformar a ação mais tradicional da engenharia e da administração, a atividade humana de trabalho seria considerada como um dos pilares fundamentais de qualquer projeto, e não como a variável de ajustamento para ser tratada quando praticamente tudo já está definido e faltaria apenas encaixar os trabalhadores adequados (GUÉRIN et al., 2001; HUBAULT, 2004; NOULIN, 1992; TERSSAC; MAGGI, 2004).

Portanto, vale ressaltar a importância de se discutir a questão do trabalhar levando-se em conta aquilo que acontece na realidade e, sobretudo, criando uma cooperação com os projetistas e gestores de programas como este para se poder agir no sentido de propiciar condições para que o sistema seja sustentável. Portanto, não se trata de uma novidade em si, apenas uma tentativa de reafirmar que qualquer sistema de produção que seja designado como sustentável deverá considerar os pontos de vista defendidos por estes domínios de conhecimento e de ação (DANIELLOU, 2004; WISNER, 2004; GUÉRIN et al., 2001).

Destaca-se também a importância de se incluírem os resultados de campos de investigação e de ação que tenham o trabalho como central para o projeto e a gestão destes sistemas. Julgamos importante avançar os estudos e os conceitos que possam ajudar a compreender o trabalho em seus vários aspectos. Nesse sentido, é fundamental promover um diálogo entre os diversos campos de investigação, buscando aprender possíveis complementaridades, confluências e/ou divergências e incompatibilidades. No nosso entender, isso permitirá não só estudar situações específicas, mas também subsidiar a ampliação do campo de pesquisa teórico, que por sua vez possibilitará novas práticas e formas de intervenção na realidade da produção.

Sendo assim, 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, 2008) se considerarmos as possibilidades de aprendizagem através da acumulação de experiências profissionais e de vida; assim a reflexão fundamental proposta é abordar o tema do que é sustentável o processo e para os sujeitos. Assim, o desenvolvimento dessa abordagem pode avaliar o que é 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.

Segundo essa nova racionalidade, apesar de ainda não desenvolvido suficientemente do ponto de vista teórico e acadêmico, as ações sustentáveis desenvolvidas nas organizações poderiam ser consideradas segundo os seguintes critérios:

1. Dimensões da sustentabilidade englobadas na ação: econômico, ambiental ou social.
2. Atores envolvidos: internos à organização (trabalhadores) ou externos (sociedade, comunidades, consumidores, governo etc.).
3. Nível de atuação: direta (envolvendo as causas) ou indireta (envolvendo apenas os efeitos do processo).
4. Temporalidade: ações de curto prazo, médio ou de longo prazo. Dessa forma, considera-se como recorte de pesquisa as ações da dimensão social da sustentabilidade, que envolvem os atores internos à organização e são temporalmente de longo prazo.

Apesar de haver por parte da grande maioria das organizações o atendimento das exigências mediadas pelas legislações e normas trabalhistas que estabelecem condições mínimas de trabalho, como é o caso inclusive das ponderações quanto ao trabalho decente, é possível que essa problemática vá mais além. Visto que há adoecimentos psíquicos e elevado índice de sofrimento patológico no universo corporativo, uma vez que essa questão transcende questões físicas da

saúde, e também não se situa em apenas um nível hierárquico na organização, há consequências tanto para quem está diretamente relacionado com a produção como para aqueles que a gerenciam.

Assim, reforçamos que, dentre os recursos produtivos, por assim dizer, o humano é o único deles que pode se desenvolver, sendo que os outros podem apenas ser preservados. Dessa forma, não é simplesmente uma questão de perenizar esse recurso, mas o de criar mecanismos que possam promover seu desenvolvimento. Dentro dessa visão, o ser humano não tem uma atuação semelhante à lógica computacional, seguindo estritamente uma programação pré-concebida. Ao contrário, ele é capaz de atuar desenvolvendo e aprimorando estratégias que se adequem ao ambiente de incertezas, mudando o curso da ação dentro da compreensão desse tecido de relações, segundo a lógica do pensamento complexo (MORIN, 2007). Ao mesmo tempo, também se faz importante uma reflexão frente ao fato do ser humano fazer parte de um sistema vivo (CAPRA, 2002), isto é, as organizações, que seriam mais abrangentes, interconectadas e interdependentes, onde o coletivo teria uma importância capital.

## Referências

- ABRAHÃO, J.; SZNEIWAR, L. I.; SILVINO, A.; SARMET, M.; PINHO, D. *Introdução à ergonomia*: da prática à teoria. São Paulo: Blücher, 2009.
- ARAS, G.; CROWTHER, D. An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. *Management Decision*, v. 46, n° 3, p. 433-448, 2008.
- ARENDT, H. *A condição humana*. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1987.
- BÉGUIN, P. Taking activity into account during the design process. In: PIKAAR, R. N.; KONINGSVELD, E. A. P. (Ed.) *MEETING DIVERSITY IN ERGONOMICS*, PROCEEDINGS OF THE IEA 2006 CONGRESS, Maastricht, Netherlands, July 2006.
- CAPRA, F. *As conexões ocultas*: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CARAYON, P. Human factors of complex sociotechnical systems. *Applied Ergonomics*, n° 37, p. 525-535, 2006.
- CRU, D.; DEJOURS, C. Savoir-faire de prudence dans les métiers du bâtiment. *Cahiers médicaux-sociaux*, n° 27, p. 239-247, 1983.
- DANIELLOU, F. *A ergonomia em busca de seus princípios*: debates epistemológicos. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho*: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez/Oboré, 1987.
- \_\_\_\_\_. *Travail vivant: travail et émancipation*. Paris: Payot, 2009. t. 2.
- \_\_\_\_\_. *Évaluation du travail à l'épreuve du réel*. Critiques des fondements de l'évaluation. Paris: INRA, 2003.
- DEJOURS, C. Addendum da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNEIWAR L. I. (Org.). *Christophe Dejours*: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Brasília, Rio de Janeiro: Paralelo15/FIOCRUZ, 2004a, p. 47-104.
- \_\_\_\_\_. Sofrimento e prazer no trabalho: a abordagem pela psicopatologia do trabalho. In: LANCMAN S.; SZNEIWAR, L. I. (Org.). *Christophe Dejours*: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Brasília, Rio de Janeiro: Paralelo15/FIOCRUZ, 2004b, p. 141-156.
- \_\_\_\_\_. A metodologia em psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN S.; SZNEIWAR, L. I. (Org.). *Christophe Dejours*: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Brasília, Rio de Janeiro: Paralelo15/FIOCRUZ, 2004c, p. 105-126.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; CHRISTIAN, J. *Psicodinâmica do trabalho*: contribuição da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.
- DIXON, T.; COLANTONIO, A.; SHIERS, D.; REED, R.; WILKINSON, S.; GALLIMORE, P. A green profession? A global survey of RICS members and their engagement with the sustainability agenda. *Journal of Property Investment & Finance*, v. 26, n° 6, p. 460-481, 2008.
- DRUCKER, P. F. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36, n° 2, p. 90-100, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Canada: NSP 1998.
- FALZON, P. *Ergonomie, conception et développement*. Actes du 40ème Congrès de la SELF, Saint Denis de la Réunion, p. 21-23, Sept. 2005, Editions de l'ANACT, 2005. p. 30-39.
- FEDAPO, M. C. L. *Responsabilidade social corporativa*: benefício social ou vantagem competitiva? Um estudo das estratégias de atuação social empresarial e sua avaliação de resultados. 2005. Dissertação (Mestrado) – Departamento da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- FIGGE, F.; SCHAUTTEGGER, S. *What is stakeholder value*: developing a catchphrase into a benchmarking tool. UNEP – United Nations Environment Programme, 2000.
- FOKKEMA, J.; JANSEN, L.; MULDER K. Sustainability: necessity for a prosperous society. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, v. 6, n° 3, p. 219-228, 2005.
- FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman/Ballinger, 1984.
- FREIRE, O. N. *Ser atendente a vida toda é humanamente impossível*: serviço de teleatendimento e custo humano do trabalho. 2002. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília.
- FURTADO, J. S. *Sustentabilidade empresarial*: guia de práticas econômicas, ambientais e sociais. Salvador: NEAMA/CRA, 2005.
- GHAL, D. Decent work: concept and indicators. *International Labour Review*, v. 142, Issue 2, p. 113-145, 28 June 2008.
- GUÉRIN, F.; LAVILLE, A.; DANIELLOU, F.; DURAFFOURG, F.; KERGUÉLIEN, A. *Compreender o trabalho para transformá-lo*: a prática da ergonomia. São Paulo: Blücher, 2001.

- GUTBERLET, J. Sustainability: a new paradigm for industrial production. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, v. 1, n° 3, p. 225-236, 2000.
- HARVEY, D. *A condição pós-moderna*. 9. ed. São Paulo: Loyola, 2000.
- HUBAULT, F. *Choisir un modèle du risque qui permet d'y répondre*. Durablement Communiqué séminaire ANACT – Les conditions d'une prévention durable des TMS, 2004.
- \_\_\_\_\_. Le travail dans la gestion: tensions et contradictions. In: BEAULOUIN-BELLETT, R.; LOUART, P.; PARLIER, M. *Le travail, un défi pour la GRH*. Lyon: ANACT, 2008. p. 22-41.
- IMADA, A. S. Macroergonomic contributions: understanding the causes of our success. In: CARAYON, P.; ROBERTSON, M.; KLEINER, B.; HOONAKKER, P. L. T. (Ed.). *Human factors in organizational design and management – VIII*. Santa Monica: IEA Press, 2005. p. 35-42.
- KOGI, K. Participatory methods effective for ergonomic workplace improvement. *Applied Ergonomics*, n° 37, p. 547-554, 2006.
- LE GUILLANT, L. A neurose das telefonistas. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, n° 17 (47), p. 7-11, 1984.
- LONGENECKER, J. G. *Introdução à administração: uma abordagem comportamental*. São Paulo: Atlas, 1981.
- LORENZO, J. M. P.; ÁLVAREZ, I. G.; SÁNCHEZ, I. M. G.; DOMÍNGUEZ, L. R. Social responsibility in Spain. Practices and motivations in firms. *Management Decision*, v. 46, n° 8, 2008, p. 124-127, 2008.
- MAGGI, B. *Do agir organizacional: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem estar, a aprendizagem*. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.
- MASCIA, F. L.; SZNEIWAR, L. I. *Contraction du temps, compression du corps*. In: CONGRES DE LA SELF, 33., Temps et Travail, Paris, p. 289-297, 1998.
- MITTAL, R. K.; SINHA, N.; SINGH, A. An analysis of linkage between economic value added and corporate social responsibility. *Management Decision*, v. 46, n° 9, p. 1437-1443, 2008.
- MOLINIER, P. *Psychodynamique du travail et identité sexuelle*. Thèse de doctorat en Psychologie, Conservatoire National des Arts et Metiers. Paris: França, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Souffrance et théorie de l'action*. Travailler: Paris, n° 7, p. 134, 2001.
- MONTMOLLIN, M. de. *Compétences, charge mentale, stress: peut-on parler de santé "congruive"? XXVIIIÈME CONGRÈS DE LA SELF*, Genève, 1993.
- MORIN, E. *Introdução ao pensamento complexo*. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.
- NIJHOF, A.; BRUIJN, T.; HONDERS, H. Partnerships for corporate social responsibility. A review of concepts and strategic options. *Management Decision*, v. 46, n° 1, p. 152-167, 2008.
- NOUJIN, M. *Ergonomie*. Paris: Technipus, 1992.
- PERALTA, J. E.; VELLAZQUEZ, L.; MUNGUÍA, N. Perceptions of core elements for sustainability management systems (SMS). *Management Decision*, v. 46, n° 7, p. 1027-1038, 2008.
- RABARDEL, P.; BÉGUIN, P. Instrumented mediated activity: from subject development to anthropocentric design. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, v. 7, n° 5, p. 429-461, Sept. 2005.
- REIS, L. B.; FADIGAS, F. A. A.; CARVALHO, C. E. *Energia, recursos naturais e a prática do desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Manole, 2005.
- RELATÓRIO BRUNDTLAND. Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Nosso futuro comum. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- ROCHA, L. E.; GALASSO, L.; GIMENES, M. J. J.; GLINA, D. M. R. *Situação de trabalho em centrais de atendimento telefônico de empresas de transporte aéreo e de saúde em São Paulo*. CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO DE MEDICINA DO TRABALHO, 12., Anais..., 2004.
- RODRIGUES, I. C.; TAVARES, A. O.; REBELATO, M. G. A responsabilidade social e imagem corporativa: análise do programa tarifa social da Sabesp. SIMPOI 2008, Anais... São Paulo: FGV-EAESP, 2008.
- SACHS, I. *Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento*. São Paulo: Cortez, 2006.
- SANTANA, N. B. *Responsabilidade socioambiental e valor da empresa: uma análise por envoltória de dados em empresas distribuidoras de energia elétrica*. 2008. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos.
- SAVITZ, A. W. *A empresa sustentável*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- SCHWARTZ, Y. Ergonomia, filosofia e territorialidade. In: DANIELLOU, F. *A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos*. São Paulo: Edgard Blücher, 2004. p. 199-215.
- SZNEIWAR, L. I. O trabalho sob um olhar sustentável – desafios para os serviços de saúde pública: estudo de caso do Programa Saúde da Família em São Paulo. *Revista Laboreal*, v. 5, n° 1, p. 38-52, 2009.
- \_\_\_\_\_. ; MASSETTI, M. Agressões ao corpo e/ou sofrimento psíquico? Um estudo construído a partir da experiência de trabalhadores com LER/DORT. *Travailler*, n° 8, 153-176, 2002.
- TERSSAC, G.; MAGGI, B. O trabalho e a abordagem ergonômica. In: DANIELLOU, F. (Coord.). *A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos*. São Paulo: Edgard Blücher, 2004. p. 79-104.
- UNEP. *Green jobs: towards decent work in a sustainable, low-carbon world*. Worldwatch Institute, 2008.
- \_\_\_\_\_. *A global green new deal*. Final report. Edward B. Barbier. Department of Economics & Finance, University of Wyoming, Feb. 2009.
- WISNER, A. *A inteligência no trabalho*. São Paulo: Fundacentro/Unesp, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Questões epistemológicas em ergonomia e em análise do trabalho*. In: DANIELLOU, F. *A ergonomia em busca de seus princípios*. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.