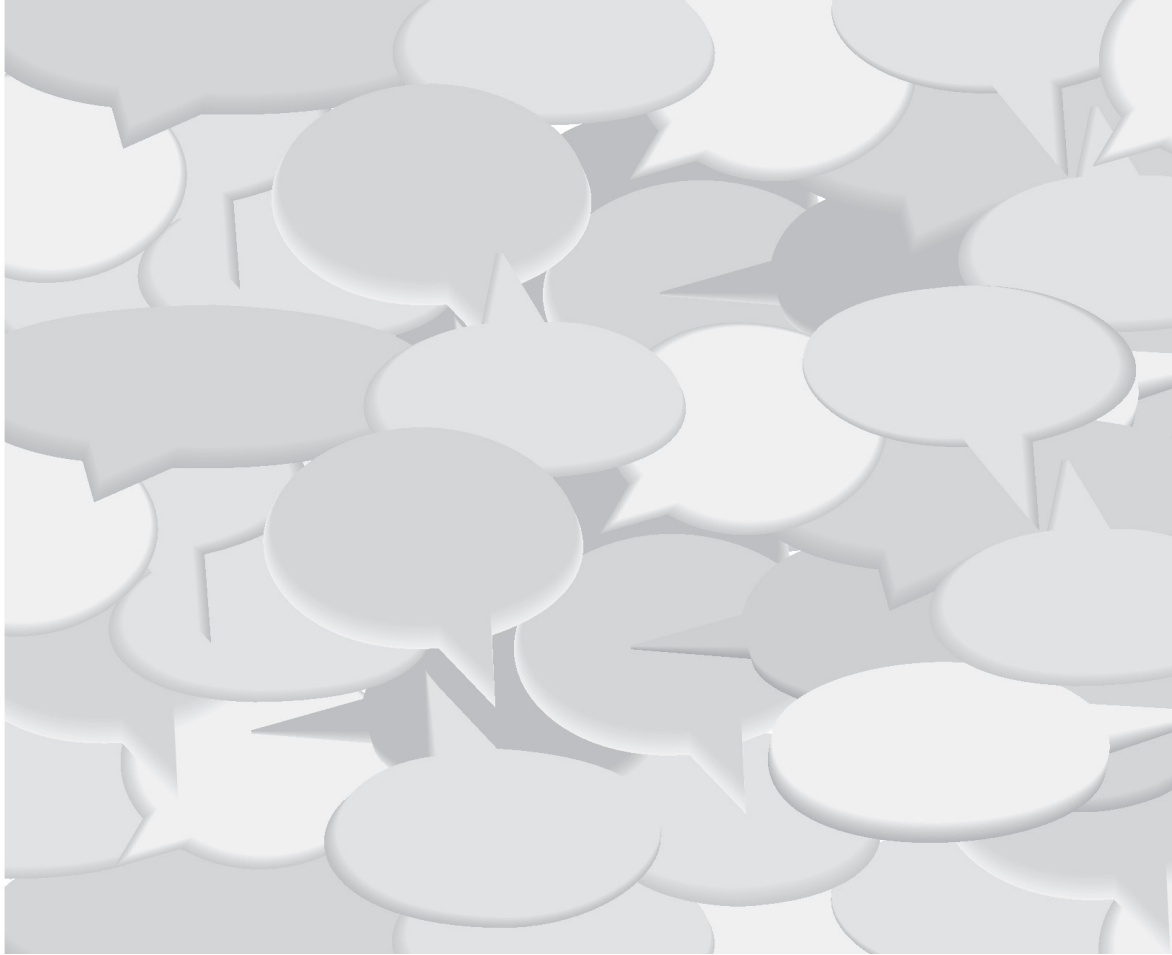




Qualidade de Vida no Trabalho

Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores



Mário César Ferreira

Qualidade de Vida no Trabalho

Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores

LP A
Edições

Brasília/DF
2011

Copyright©2011 by Editora LPA

Conselho Editorial

Profa. Dra. Ana Magnólia Mendes
Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília (UnB)

Prof. Dr. Emílio Facas
Departamento de Psicologia, UFGO

Profa. Dra. Janine Kieling Monteiro
Unisinós, RS

Prof. Dr. Josep Maria Blanch Ribas
Universidade Autônoma de Barcelona, Espanha

Prof. Dr. Mário César Ferreira
Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília (UnB)

Profa. Dra. Marisa Bittar
Departamento de Educação, UFSCAR

Prof. MSc Rodrigo Rezende Ferreira
Departamento de Administração, Universidade de Brasília (UnB)

Concepção da Capa

Virginia Bergamaschi

Revisão

Âdenis Bergamaschi

Projeto Gráfico e Diagramação

José Miguel dos Santos

Permita a reprodução ou duplicação desde que citada a fonte.

Direitos para esta Edição



Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic)

Tiragem: 2000 exemplares

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação - CIP/Brasil

F383 FERREIRA, Mário César.

Qualidade de Vida no Trabalho. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores/Mário César Ferreira - Brasília, DF : Edições Ler, Pensar, Agir, 2011.

320p.; 22,5cm

ISBN 00-000000-0-0

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Ergonomia da atividade. 3. Trabalhadores. 4. QVT. II. Título.

CDU 658.3

Impresso no Brasil, dezembro de 2011.

Em memória de Maria Clara.

*Para uma menina de olhos verdes que vem
encantando a minha vida, chamada Virgínia!*

*Aos trabalhadores brasileiros:
vivem do trabalho e forjam a riqueza da nação.*

*“Qualidade de vida no trabalho é acreditar no valor do trabalho, na importância do trabalho, ver **sentido** e ter **orgulho** daquilo que se faz. Ser **reconhecido** pelas chefias superiores e pelos colegas de equipe, **compartilhar alegrias** no trabalho, realizar com profissionalismo, mas sem seriedade extrema e com **direito a descontração** e amigos no trabalho. É sentir-se parte do [órgão] e ter a sensação de **pertencer**. Não adianta só fazer **massagem no trabalho** como proposta de qualidade de vida se o **estresse faz parte das rotinas de trabalho** e a **realidade de trabalho é adoecedora**, assim não há como ter a sensação de **pertencer**. Hoje, não sinto que pertenço aqui.”*

Abnara, respondente do IA-QVT.

Agradecimentos

Este livro, em certa medida, sintetiza grande parte de minhas reflexões sobre a relação trabalho, indivíduo e organização. Reflexões onde o tema trabalho-saúde e, em especial, as vivências de bem-estar dos trabalhadores são transversais. Ele retrata os traços de minha trajetória de docente-pesquisador ao longo de duas décadas.

Embora a temática seja a Qualidade de Vida no Trabalho, no qual se centra o conteúdo da obra e seus argumentos, as idéias apresentadas veiculam implicitamente tudo que fui apreendendo sobre o mundo do trabalho na minha caminhada profissional, após a minha graduação em Psicologia em 1984. Esta publicação tem, portanto, um enorme passivo com inúmeras pessoas e instituições. É uma boa hora, portanto, de se praticar o salutar reconhecimento.

Gostaria de agradecer vivamente e afetuosamente:

- ✚ A todos os trabalhadores, sobretudo do setor público, com os quais pude conviver e aprender com o olhar deles sobre as virtudes e mazelas que marcam o fazer humano no contexto produtivo e o modo de funcionamento das organizações.
- ✚ Aos **dirigentes** e **gestores** do setor público que “abriram” as portas das organizações para a realização de estudos e pesquisas no campo da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT).
- ✚ Aos meus alunos e ex-alunos – (a) de **doutorado**: **Carla** Sabrina Xavier Antloga, **Cléverson** Pereira de Almeida, **Letícia** Alves Santos, **Luíza** Ferreira Rezende de Medeiros, **Magali** Costa Guimarães, **Sérgio** Barroca, **Tânia** Figueira; (b) de **mestrado**: **Angelucci** Veloso Rodrigues, **Déborah** Igreja Prado, **Denise** Rasia, **Elka** Lima Hostensky, **Evanise** Hundsdoerfer, **Geovana** Fátima de Oliveira Magalhães, **Livia** Carolina Fernandes, **Helena** Lima, **Janaina** Bosa Daniel, **Jansler** Pinheiro de Aragão, **Leandro** Queiroz Soares, **Ligia** Rocha Cavalcante Feitosa, **Ludmilla** Sousa Diniz, **Neuzani** das Graças Soares Branquinho, **Odaléa** Novais

Freire, **Polyanna** Peres Andrade, **Reginaldo** Torres Alves Junior, **Romildo** Brusiquesse, **Thiago** Lopes Carneiro, **Valeska** Rodrigues Velloso Cordeiro, **Vanessa** Sales Veras, **Veruska** Albuquerque, **Wladimir** Jatobá de Menezes; e (c) de **especialização** e **graduação**: ao agradecer à **Juliana** Seidl, à **Luciana** Alves e à **Natalia** Almeida Tostes, agradeço igualmente às dezenas de alunos de **graduação**, que trabalharam mais diretamente comigo na iniciação científica, como também os de **especialização**. Aprendi, ao longo de nossas convivências, com todos eles.

- ✚ A todos os membros que freqüentam e freqüentaram as reuniões do Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) e, em especial, minha parceira de TRT 10ª Região, psicóloga **Rose** Vargas e meu parceiro de Banco Central do Brasil, doutor em engenharia de produção, **José** Vieira Leite.
- ✚ Aos meus colegas docentes-pesquisadores e técnicos do Departamento de Psicologia Organizacional e do Trabalho (PST) e do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO), em especial à **Julia** Issy Abrahão e à **Ana** Magnólia Mendes e à minha mais recente e talentosa colega **Carla** Sabrina Xavier Antloga (ex-orientanda de doutorado) com quem tenho tido a satisfação de trabalhar na Universidade de Brasília (UnB).
- ✚ A todos com quem pude conviver, durante o doutoramento, no “Laboratório de Ergonomia Fisiológica e Cognitiva” da École Pratique des Hautes Études (EPHE): **Ada** Ávila, **Cecilia** de la Garza, **Charles** Gadbois, **Sandrine** Guyot, **Valérie** Pueyo. À disponibilidade e o bom-humor do professor **Antoine** Laville. À acessibilidade do professor **Jacques** Leplat. À pesquisadora **Annie** Weill-Fassina com quem tive uma bela lição sobre a arte de orientar um trabalho de pesquisa. Mais recentemente, no estágio de pós-doutoramento, a convivência com o ergonomista **François** Hubault da universidade Paris1, Sorbonne.
- ✚ Ao **Rodrigo** Rezende Ferreira, amigo e parceiro, recém professor do Departamento de Administração da Universidade de Brasília (UnB) com o qual, em companhia da **Carla** Antloga e **Tatiane** Paschoal, temos ainda um promissor caminho de investigação no campo da Qualidade de Vida no Trabalho com base no diálogo

interdisciplinar entre a Ergonomia da Atividade, Psicologia e a Administração

- ✚ No âmbito da UnB, a parceria com outros colegas – principalmente com **Sadi** Dal Rosso, **Olgamir** Francisco de Carvalho, **Magda** Duarte dos Anjos Scherer e Maria da **Glória** Lima – foi e tem sido também fonte de profícuo aprendizado, com destaque para os espaços compartilhados na disciplina de pós-graduação, intitulada “Conceitos Chaves do Mundo do Trabalho”.
- ✚ A toda equipe que, atualmente, conduz com empenho o “Projeto QVT_UnB”, voltado para gerar diagnóstico, política e programa de Qualidade de Vida no Trabalho na Universidade de Brasília. Um trabalho em parceria do ErgoPublic/Gepap (Carla, Juliana, Juliana, Letícia, Marina Costa, Marina Fernandes, Marina Maia, Pedro, Polyanna, Rafaela, Rodrigo, Tatiane, Veruska) com o Decanato de Gestão de Pessoas da UnB. A experiência compartilhada com a equipe do DGP, a Decana **Gilca** Starling Diniz, o Diretor de Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho **Paulo** Torres e os técnicos (Marcelo, Ângela e Juliana).
- ✚ Aos dirigentes e trabalhadores de agências governamentais que financiaram, com recursos públicos, meus projetos de pesquisas e de capacitações ao longo desses anos: CNPq (em especial, à **Cida** e ao **Carlos**) e Capes.
- ✚ Ao **Adenis** Bergamaschi e **Ivo** Ângelo pelo competente trabalho de revisão e ajustes de linguagem, ao **Fernando** Silva pela elaboração da ficha catalográfica e ao José **Miguel** dos Santos pelo trabalho cuidadoso de projeto gráfico e diagramação.

Por fim, gostaria de agradecer aos técnicos que trabalham no Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, em especial, à **Sônia Maria Oliveira Ramos** que há anos atua no Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, aliviando, com a sua valiosa ajuda e sorriso, o custo humano do trabalho docente. Devemos muito a ela.

O convívio com todas essas pessoas, e o aprendizado que com elas tive, tornaram, de algum modo, possível a produção desta obra. Tenho, portanto, a satisfação de ter uma pequena legião de “co-autores”. Obrigado a todos.

Sumário

Prefácio	19
Introdução.....	27

Parte I

O Cenário da Reestruturação Produtiva, Os Impactos Negativos e as
Abordagens Hegemônica e Contra-Hegemônica de QVT

Capítulo 1

Cenário da Reestruturação Produtiva, Novas Exigências Sob a Ótica dos Trabalhadores e a Agenda Internacional do Trabalho Decente.....	43
1.1 – Há Cerca de Meio Século Passado	43
1.2 – Paradigma da Flexibilidade e o Trabalhador Toyofordista	48
1.3 – As Novas Exigências do Trabalho Sob a Ótica dos Trabalhadores.....	49
1.4 – A Agenda Brasileira do Trabalho Decente.....	64
1.5 – Desafios no Cenário de Mudanças: Justiça social para uma Globalização Equitativa	65

Capítulo 2

Impactos da Reestruturação Produtiva: Efeitos Sobre a Produção, os Trabalhadores e os Clientes e Cidadãos-Usuários	71
2.1 – Impactos Sobre a Produção de Mercadorias e Serviços	71
2.2 – Impactos Sobre os Produtores das Riquezas, os Trabalhadores	73
2.3 – Impactos Sobre os Clientes/Consumidores e os Cidadãos-Usuários dos Serviços Públicos.....	75
2.4 – O Caso dos Trabalhadores de Centrais de Teleatendimento	77
2.5 – O Serviço de Atendimento ao Público em Questão: A “Grita Geral” dos Usuários	84

Capítulo 3

Qualidade de Vida no Trabalho Assistencialista e Hegemônica: A Ótica da Restauração Corpo-Mente como Sedução para o Produtivismo	91
3.1 – Principais Fundamentos do Interesse Crescente pelo Tema QVT.....	92
3.2 – QVT Assistencialista e Hegemônica: A Ótica da Restauração Corpo-Mente	94
3.3 – Quando QVT se Transforma em Ofurô Corporativo	100
3.4 – Os Três Pressupostos Básicos que Fundamentam a QVT Assistencialista e Hegemônica.....	103
3.5 – As Principais Fontes de Mal-Estar no Trabalho: O Que Dizem os Resultados das Pesquisas?	104

Capítulo 4

Uma Alternativa Teórico-Metodológica e Ética para a Promoção da Qualidade de Vida no Trabalho	109
4.1 – A Pergunta Central da Abordagem Contra-Hegemônica	110
4.2 – A QVT Sob a Ótica dos Trabalhadores: Fundamento Central da Abordagem Contra-Hegemônica	111
4.3 – Os Fatores Constituintes de QVT Sob a Ótica dos Trabalhadores: Como diagnosticar? Como Intervir?	133

Parte II

Ergonomia da Atividade, Modelo Teórico e Abordagem Metodológica para Intervenção em QVT, Primeiros Resultados de Macrodiagnóstico

Capítulo 5

Ergonomia da Atividade: Abordagem de Referência para a Promoção da Qualidade de Vida no Trabalho	139
5.1 – Ergonomia: Perfil Histórico da Disciplina	141
5.2 – Inter-relação Indivíduo-Ambiente, Mediada pelo Trabalho: Características da Abordagem em Ergonomia da Atividade.....	142
5.3 – A Identidade Científica da Ergonomia e suas Dimensões Analíticas Centrais	156

Capítulo 6

Fundamentos Teóricos para uma “Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT)”	161

6.1 – O Perfil da Literatura Científica em QVT: Traços dos Estudos e Pesquisas	162
6.2 – Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Conceito e suas Dimensões Estruturantes.....	173
6.3 – Diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Modelo Teórico-Metodológico de Referência	177
6.4 – Modelo Teórico-Metodológico em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Níveis Analíticos, Fatores Estruturadores e Métodos.....	179

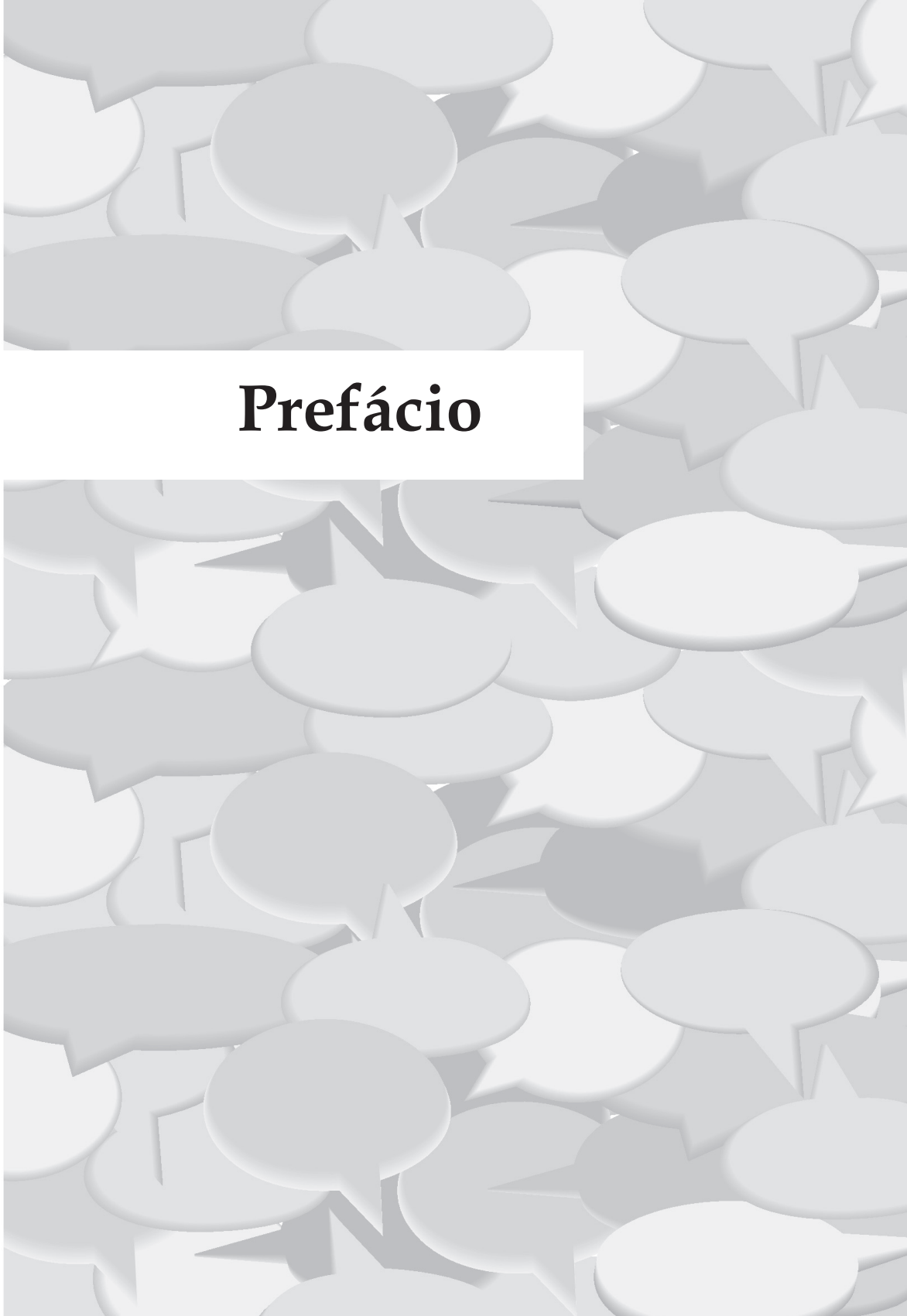
Capítulo 7

Fundamentos Metodológicos para uma “Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT)”	195
7.1 – Pressupostos Metodológicos: Aspectos Estruturantes na Aplicação do Método Ergonômico em QVT	196
7.2 – Uma Alternativa para Intervir em QVT: Abordagem Metodológica em Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho....	199
7.3 – Etapa 1: O Diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho	203
7.4 – Etapa 2: A Formulação da Política de Qualidade de Vida no Trabalho ...	225
7.5 – Etapa 3: A Formulação do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.....	231

Capítulo 8

A Aplicação da Abordagem Contra-Hegemônica em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Primeiros Resultados	239
8.1 – Diagnóstico Macro-Ergonômico em QVT: O Que Dizem os Resultados Quantitativos do IA_QVT?.....	239
8.2 – As Principais Mensagens dos Trabalhadores Sobre os Fatores (des) Estruturadores de QVT	249
8.3 – Diagnóstico Micro-Ergonômico em QVT: O Que Dizem os Resultados Qualitativos do IA_QVT	250
8.4 – O Olhar dos Trabalhadores sobre QVT e as Fontes de Mal-Estar e Bem-Estar no Trabalho	257
8.5 – Um Exemplo de Reciclagem de Política de Gestão de Pessoas com Base no Diagnóstico Macro-Ergonômico de QVT	259
8.6 – Exemplo de Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Principais Projetos.....	263

Conclusão	269
Referências Bibliográficas	285
Apêndice	297



Prefácio

Uma Nova Perspectiva de Pensar e Investigar a Qualidade de Vida no Trabalho

O caminho da vida pode ser o da liberdade e da beleza, porém nos extraviamos. A cobiça envenenou a alma dos homens... levantou no mundo as muralhas do ódio... e tem-nos feito marchar a passo de ganso para a miséria e morticínios. Criamos a época da velocidade, mas nos sentimos enclausurados dentro dela. A máquina, que produz abundância, tem-nos deixado em penúria. Nossos conhecimentos fizeram-nos céticos; nossa inteligência, empedernidos e cruéis. Pensamos em demasia e sentimos bem pouco. Mais do que de máquinas, precisamos de humanidade. Mais do que de inteligência, precisamos de afeição e doçura. Sem essas virtudes, a vida será de violência e tudo será perdido.

Charles Chaplin, em O Grande Ditador

A organização formal¹ ou informal² sempre foi o principal lócus no qual o trabalho humano habitou, foi desempenhado, realizado, em sintonia com os seus objetivos. A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), ou seja, aquela inerente ao contexto das organizações formais, pois aqui já está implícita a noção de emprego e trabalho assalariado, é tema de crescente interesse entre acadêmicos e profissionais desde a década de 70 do século passado. Esse interesse não é gratuito. No contexto brasileiro, dados de 2009 da Previdência Social brasileira apontam para a ocorrência de 723.453 acidentes e doenças relacionados ao trabalho; destes, 2.496 levaram o trabalhador ao óbito. Na esfera privada, as corporações têm registrados índices elevados de DORT's (Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho), absenteísmo, rotatividade. Na França, em 2009, uma única empresa, pós-privatização, registrou o 25º suicídio em 20 meses.

¹ Fenômeno social multifacetado, constituído de regras, normas, estrutura, tarefas, atividades formalizadas e voltadas para o alcance de um objetivo também formalizado e, ainda, compartilhado entre seus membros e entes envolvidos internos e/ou externos.

² Fenômeno social multifacetado, constituído de regras, normas, estrutura, tarefas, atividades não-formais e voltadas para o alcance de um objetivo também não-formal, porém, subjetivamente compartilhado entre seus membros e entes envolvidos internos e/ou externos.

Nesse contexto, a Qualidade de Vida no Trabalho tem ganhado importância, na medida em que se constitui em área científica do conhecimento interessada em investigar as características do contexto de trabalho que podem ser fontes geradoras de bem-estar e mal-estar. No caso da intensificação do mal-estar no trabalho, ela é consequência, principalmente, de um fenômeno iniciado na década de 1970, mas com características anunciadas desde a instalação mundial do capitalismo: a Reestruturação Produtiva (RP). A parcial falência do paradigma Taylor-Fordista de produção criou a necessidade da concepção e da adoção de uma nova ordem econômica mundial, relacionada aos meios de produção. Este paradigma, atualmente vigente, não cindiu com a cultura anterior a Taylor e Ford. Pelo contrário, a radicalizou. As principais características da RP são: mudança no aparato jurídico das relações de trabalho e de produção; investimento massivo em tecnologia; e mudança na gestão organizacional e do trabalho.

Um dos imperativos da RP é a exigência de um trabalhador com perfil bastante claro: eficiente, eficaz, disciplinado, produtivo, resiliente (flexível). A flexibilidade ora imposta às máquinas e ao sistema produtivo é também premissa para o trabalhador considerado de “primeira classe” na RP. Metaforicamente, é aquele trabalhador que “dobra”, em virtude das contradições vivenciadas no contexto de trabalho, mas não “quebra”. A RP, ancorada nas Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação (NTICs), também radicalizou os sistemas de controle gerencial. Os resultados da produção organizacional, agora, têm indicadores que permitem aos gestores balancear, com precisão, a aplicação simultânea de recursos em diversas frentes relacionadas ao interesse institucional (compra, venda, pessoal, insumos, custos, estrutura, entre outras).

No âmbito das organizações, três níveis de análise interdependentes foram impactados pela RP: (a) o processo produtivo; (b) os trabalhadores; e (c) os cidadãos-usuários dos serviços públicos e os consumidores do setor privado. No âmbito do processo produtivo, o aparato tecnológico e jurídico que permeia a produção organizacional sofreu um rearranjo estrutural: (a) as máquinas atingiram níveis altíssimos de produção e, conseqüentemente, impactaram positivamente a economia de escala das organizações e (b) os arranjos jurídicos, cada vez mais, encaminham a relação empregador-trabalhador para uma relação desequilibrada, pautada, ainda mais, no controle do primeiro sobre o segundo (por exemplo, o banco de horas e a avaliação de desempenho). Para os trabalhadores, as conseqüências da

RP foram mais concretas e intensas. O trabalhador do século 21 é cobrado para ser proativo, mas não interferir no processo decisório do que já foi planejado; para ter desempenho, mas sem ter condições adequadas de trabalho; para ser comprometido, mas não questionar as regras do seu trabalho. A RP, portanto, radicalizou também as contradições, a dialética por assim dizer, que o trabalhador vivencia no contexto de trabalho. A principal consequência deste processo: risco de adoecimento ou acidente no trabalho. Por fim, os cidadãos-usuários e os consumidores, vivenciam experiências de mal-estar advindas da prestação de serviços de organizações com a Qualidade de Vida no Trabalho comprometida internamente.

Talvez o principal mérito do livro **“Qualidade de Vida no Trabalho. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores”**, de Mário César Ferreira, seja o de possibilitar aos principais protagonistas do mundo do trabalho (trabalhadores, dirigentes, gestores) compreender com rigor científico este contexto ora descrito para, então, mudá-lo. As preocupações do autor, ao lançar a obra, são, fundamentalmente, duas: (a) subsidiar as ações de prevenção das mazelas que acometem o trabalhador no desempenho de sua atividade laboral (acidentes, doenças físicas e/ou psicológicas, assédio, más relações com pares e chefes, entre outros); e (b) ajudar, teórica, metodológica e eticamente os trabalhadores e gestores a lidarem com a promoção de QVT e, em consequência, disseminar o bem-estar no trabalho associado a uma concepção, como define o autor, de produtividade saudável.

Nota-se, então, que a abordagem proposta, agora formalizada em sua grande parte por meio deste livro, se inscreve sob as premissas de pensar a QVT com base em viés contra-hegemônico. A característica contra-hegemônica da abordagem proposta advém do fato de, atualmente, uma visão hegemônica de QVT estar instaurada na academia e nas organizações de trabalho, caracterizada, principalmente, por: (a) visão de que o indivíduo é a variável de ajuste no trabalho; (b) a QVT é responsabilidade do próprio trabalhador, e não da organização; e (c) foco exclusivo na produção corporativa. O enfoque do autor vai na contramão dessas premissas, enxergando o contexto de trabalho como variável de ajuste, dividindo a responsabilidade da QVT entre todos da organização e buscando alinhar bem-estar do indivíduo e produtividade organizacional. A utilidade da obra é a de ser uma alternativa para instrumentalizar os atores do mundo do trabalho a mediar, concretamente, os problemas e as possibilidades que a temática Qualidade de Vida no Trabalho engendra.

A abordagem científica que sustenta a Qualidade de Vida no Trabalho contra-hegemônica é a Ergonomia da Atividade, concebida e desenvolvida nos países de língua francesa, sendo, de certa maneira, a “mãe” da concepção teórico-metodológica que sustenta a visão de QVT, proposta neste livro. O principal pressuposto da Ergonomia da Atividade é o de que, para transformar o trabalho, é preciso, antes, conhecê-lo, compreendê-lo com rigor científico. O autor faz um uso heterodoxo da Ergonomia da Atividade em relação à tradição de estudos e pesquisas da disciplina ao propor uma ampliação da “Análise Ergonômica do Trabalho (AET)” com base numa etapa de diagnóstico macro-ergonômico para a investigação de QVT. Nesse caso, enfatiza a importância de combinar delineamento quantitativo e qualitativo de pesquisa.

É por meio da voz, dada ao trabalhador, e da consideração dos seus gestos, das suas opiniões, sentimentos e vivências que se compreende o seu trabalho real, ou seja, a sua atividade. Compreende-se, sobretudo, em que circunstâncias as exigências das situações de trabalho colocam em risco o bem-estar no trabalho. Esse pressuposto da centralidade da fala se contrapõe à visão clássica das ciências do trabalho de que, por meio da tarefa ou do trabalho prescrito, é possível planejar e executar um trabalho. Essa perspectiva analítica coloca o trabalhador no centro do processo, autor de cada etapa, ser pensante e que age sobre sua realidade.

O autor aponta o diagnóstico como etapa fundamental da construção do bem-estar nas organizações: se realmente queremos tornar o trabalho um espaço de crescimento e reconhecimento; se queremos que a organização do trabalho seja eficiente e justa; se preconizamos que as condições de trabalho, efetivamente, atendam aos trabalhadores e que haja relações socioprofissionais humanas e saudáveis, devemos, então, conhecer o que pensam os trabalhadores. Para o autor, o processo de diagnóstico deve ser realizado em duas etapas, macro e micro, o que coloca a obra na vanguarda da construção de métodos para abordagens de grandes populações na abordagem da Ergonomia da Atividade. Com essa proposta pode-se, mesmo em organizações de maior porte, realizar-se, em tempo relativamente restrito, um diagnóstico estatisticamente confiável, consistente e que aponte os caminhos para o bem-estar do trabalhador.

A inovação no método vai adiante: o autor defende que, para além do diagnóstico, deve haver uma política que ao mesmo tempo sustente e ancore a Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações. O desenvolvimento

da política, assim como o diagnóstico, deve efetivamente considerar as opiniões dos trabalhadores. É só depois dessas duas etapas (diagnóstico e política) que se inicia a construção do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT). Este também deve contar com a participação ativa dos trabalhadores.

De imediato, percebe-se a diferença entre essa proposta e a outra, hegemônica, em QVT. Um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) só deve ser construído, do ponto de vista do autor, após o cumprimento de medidas que parecem simples, mas são comumente esquecidos ou “engolidos” na concepção das atividades de QVT propostas para os trabalhadores. Aliás, é sobre as tais atividades, comumente apresentadas nos PQVTs como panacéia para todos os males, que reside uma das críticas mais lúcidas de Mário César Ferreira. Com a denominação “ofurô corporativo”, o autor caracteriza a maior parte das atividades oferecidas pelas empresas na tentativa de apaziguar os males que elas mesmas causam.

Com o relato de resultados de pesquisas em Qualidade de Vida no Trabalho, última parte deste livro, Mário César mostra que os trabalhadores não querem um “analgésico” para o mal-estar: querem soluções e sabem, com a clareza de quem se apropria de sua realidade, o que precisam para se sentirem felizes, úteis e reconhecidos.

Permeando todos os capítulos, percebe-se a proposta de resgate da felicidade e da alegria em se trabalhar. Tal qual preconizado por Charles Chaplin, a sociedade em que vivemos carece de sentimento de felicidade, de liberdade e de beleza. De certa forma, tudo isto está estampado na fachada bela e suntuosa das grandes organizações; o que se percebe é que, dentro delas, cada vez mais, reina a frieza, a idéia de que inteligência e sentimento caminham descolados: quanto mais, estrategicamente, eu me posiciono, quanto mais uso minha inteligência em prol do crescimento e da inovação, menos posso sentir e me preocupar com o outro. Reina a cultura do individualismo.

O autor, psicólogo por formação, professor universitário e pensador dos dilemas do mundo do trabalho, transita com consistência, coerência e maturidade entre as esferas acadêmica e organizacional, quebrando a concepção de que na universidade só se pensa, pouco se pratica. Desde cedo, imerso na realidade das contradições provenientes do duelo capital e trabalho, apresenta suas observações com pertinência, lucidez e sentimento e provoca, ao longo do livro, uma inquietação no leitor, uma enorme

vontade de ver, então, como seria vivenciar uma realidade harmoniosa, de reconhecimento e de crescimento no trabalho, de possibilidades de mudança e de sentido humano na vida laboral. Este, com certeza, é um livro que marca o início de novos rumos para a Qualidade de Vida no Trabalho e, por que não dizer, para os trabalhadores brasileiros.

Brasília, novembro de 2011.

*Profa. Dra. **Carla Antloga***

Psicóloga, Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.
Professora no Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB).

*Prof. MSc. **Rodrigo R. Ferreira***

Administrador, Mestre em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Professor no Departamento de Administração da Universidade de Brasília (UnB).

Introdução

*O que me causa mais **mal-estar** é saber que existem pessoas incompetentes e despreparadas em cargos de comando. Muitas não são concursadas. Tudo por conta de amizades. As funções de confiança são designadas só com base em interesses e não por competência. É a forma de **silenciar o servidor** que não pode reclamar ou reivindicar. FC aqui não é 'Função Comissionada', é '**Fique Calado**'. Isto é triste.*

Aracne, respondente do IA_QVT.

Qualidade de Vida no Trabalho é ser tratada e tratar com respeito em todas as situações, sendo consultado quanto às questões que dizem respeito ao desempenho de nossas funções. Ser **valorizada** nas potencialidades e **compreendida** nas limitações próprias e naquelas decorrentes das circunstâncias desfavoráveis, muitas vezes institucionais. Ser efetivamente **estimulada** a contribuir para a melhoria dos procedimentos. Encontrar um **ambiente democrático e honesto**, aberto a questionamentos, críticas construtivas e sugestões. E, sempre que possível, um ambiente **leve e alegre**.

Aglaê, respondente do IA_QVT.

Uma Alternativa Teórico-Metodológica e Ética para a Promoção da Qualidade de Vida no Trabalho

Em face dos problemas que os trabalhadores vivenciam nas organizações, e dos efeitos desumanos que eles produzem, é impostergável agir nas suas causas mais profundas. E isto não é fácil, não é simples. Além do otimismo militante, é prudente dispor de ferramentas como a teoria, o método e a ética. O comodismo, o conformismo e a resignação, vis-à-vis dos problemas existentes, só agravam as mazelas que a ideologia do produtivismo exacerbado estabelece nas organizações.

Esse livro nasceu, inicialmente, de duas preocupações de natureza prática que sempre me inquietaram no meu trajeto acadêmico como docente-pesquisador:

- ✚ De um lado, como contribuir, cientificamente, para prevenir a ocorrência de indicadores negativos nos ambientes corporativos, tanto os que impactam sobre os trabalhadores (ex. os transtornos mentais, a incidência de Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho – DORT) quanto aqueles que impactam na produção (ex. retrabalho, perda de materiais, danificação de equipamentos). Os depoimentos de servidores públicos em inúmeras intervenções em Ergonomia da Atividade, em especial no serviço público federal, eram sempre carregados de forte insatisfação, de desesperança, de tristeza, de sofrimento e, sobretudo, de descrença quanto às possibilidades de mudanças estruturais significativas e de comodismo induzido por uma cultura organizacional, sob vários aspectos, avassaladora de projetos profissionais.
- ✚ De outro, como ajudar cientificamente servidores-gestores (principalmente, aqueles que atuam nas áreas de administração de pessoal e de saúde/assistência) e técnicos das áreas de trabalho, segurança e saúde (em especial, integrantes de equipes multiprofissionais) que, em face de suas atribuições de responsabilidade, relatavam diversas dificuldades para implementarem eficazmente a eliminação dos indi-

cadores negativos presentes no cotidiano das organizações. Habitava e, ainda habita, nos discursos deles um cardápio de inquietações e dúvidas: “O que fazer para melhorar o ambiente de trabalho?”; “Quais são as verdadeiras razões da falta de comprometimento?”; “Como reduzir as taxas de absenteísmo?”; “De que forma alavancar a motivação no trabalho?”; “É possível reduzir os custos gastos com a assistência à saúde?” Eis, alguns exemplos de questionamentos que, de longa data, tenho me deparado trabalhando como docente-pesquisador.

Esses dois tipos de preocupações, situados no nascedouro dessa publicação, deram origem a dois desafios maiores: (a) compreender, para transformar as realidades duras e, muitas vezes, cruéis de trabalho vivenciadas pelos trabalhadores, na perspectiva de se resgatar o sentido humano do trabalho; e (b) forjar uma abordagem científica singular, para ajudar gestores e técnicos no diagnóstico das causas mais profundas dos problemas existentes, no intuito de se promover a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Foram essas preocupações e esses desafios que serviram de fatores de indução para o esboço de uma abordagem de QVT, de viés preventivo e com base na Ergonomia da Atividade, que ora dá origem à presente publicação.

Nosso Foco

Essa obra tem como objetivo maior apresentar os fundamentos de uma abordagem em Ergonomia da Atividade para orientar uma atuação mais consistente e confiável no campo da QVT. Ela visa, especificamente, oferecer uma alternativa instrumental para as práticas de promoção de QVT no cotidiano das organizações. É nossa esperança que este livro possa contribuir para colocar o trabalho e seus ingredientes no seu devido lugar e papel: ser promotor de felicidade, com base em um compromisso histórico, político e societário sustentável. No caso do setor público, a promoção da felicidade no dia-a-dia de trabalho não é incompatível com a missão republicana das unidades que a compõem. Ao contrário, ela é um dos ingredientes que pode e deve alavancar o prazer e auto-estima de se trabalhar a serviço da sociedade.

Público-Alvo

A quem se destina esse livro? Em primeiro lugar, a obra se endereça a todos os que desejam mudar efetivamente os ambientes de trabalhos

problemáticos e com “vocalção” adoecedora. O público-alvo é, portanto, bastante amplo e, certamente, numeroso. Fazendo um recorte desse universo maior do público-alvo, é nossa expectativa que o livro possa ser especialmente útil para os principais protagonistas do mundo do trabalho contemporâneo: governantes, legisladores, dirigentes, gestores, trabalhadores, técnicos das ciências do trabalho, da segurança e da saúde, operadores do direito, pesquisadores e estudantes.

O sentido de utilidade assume qual significado nessa obra? O sentido é, essencialmente, prático: uma abordagem (teoria, método, ética) que ajude concretamente a todos os que trabalham com QVT a operarem sobre o real do trabalho e, principalmente, nas situações críticas que cobram mudanças urgentes. Mas, trata-se de uma aplicabilidade situada, pois se apoia no pressuposto de que “o pensar e o agir” são ingredientes indissociáveis. Eles são faces de uma mesma moeda. Nesse sentido, é nossa expectativa arejar crenças, provocar reflexões, problematizar pontos de vistas e, desta forma, disseminar a convicção de que não se faz diferente, positivamente diferente, se não se pensar diferentemente (Ver apêndice 1). Esta compreensão se filia à idéia de que um dos desafios maiores de quem trabalha com pesquisa socialmente referenciada é, permanentemente, aprimorar a existência humana.

Relevância

Alguns aspectos mais gerais servem de fundamentos da relevância dessa publicação. Eles são também indicadores de sua pertinência e atualidade. Tais aspectos podem ser agrupados em três dimensões:

- ✚ *Do ponto de vista social*, a abordagem “Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT)” tem como principal perspectiva contribuir com transformações que promovam o bem-estar duradouro nos contextos de trabalhos investigados. Tal contribuição tem como horizonte possibilitar, no contexto das organizações, um alinhamento saudável entre as esferas do bem-estar, da eficiência e da eficácia, colocando-as a serviço da missão e dos objetivos organizacionais, coletivamente estabelecidos. Na esfera do setor público, essa abordagem deve ser alavancadora de uma cidadania organizacional para os servidores públicos, a “cidadania dos de dentro”, como requisito fundamental para se promover a cidadania dos usuários dos serviços públicos; a “cidadania dos de fora”, um imperativo republicano. Assim, a EAA_QVT pode se constituir numa ferramenta

auxiliar para alcançar o bem-estar dos cidadãos-usuários dos serviços públicos e, desta forma, se enfrentar graves problemas sociais. Os achados e a experiência acumulada, resultantes da aplicação desta abordagem em parceria com outros enfoques afins, podem contribuir na formulação de políticas públicas nas áreas do trabalho, da segurança e da saúde, bem como, de instrumentos jurídicos de proteção dos direitos inalienáveis de trabalhadores e cidadãos.

- ✦ *Do ponto de vista institucional*, essa abordagem de QVT visa contribuir para que os contextos de trabalho se transformem em territórios coletivos de harmonia socioprofissional, forjando laços duradouros de cooperação interindividual e, desta forma, promovendo as vivências de bem-estar no trabalho. A QVT de todos e para todos deve ser sempre uma obra coletiva. Uma conquista coletiva que nasce da participação e das contribuições individuais. Para as instituições, essa abordagem pode ajudar para que os seus atores possam compreender as causas mais profundas que, rotineiramente, impactam positivamente ou negativamente na Qualidade de Vida no Trabalho. Desta forma, se torna possível que eles possam planejar, implementar e avaliar ações voltadas para a vigilância, a assistência e a promoção da saúde e segurança no trabalho.
- ✦ *Do ponto de vista acadêmico*, a abordagem tem como principal perspectiva estabelecer e consolidar bases teóricas, metodológicas e éticas para uma interlocução com as ciências do trabalho e da saúde, bem como outras áreas afins, visando fortalecer uma visão crítica, contra-hegemônica, transdisciplinar e socialmente referenciada para se pensar e agir num objeto de investigação tridimensional: indivíduo-trabalho-organização. Especificamente, no campo da Ergonomia da Atividade, essa abordagem visa alargar o campo de atuação dos profissionais que têm nessa disciplina sua âncora teórico-metodológica, incorporando um nível analítico de QVT mais amplo de análise de QVT, do tipo macrodiagnóstico organizacional. Nesse caso, o intuito da abordagem não é só enriquecer o campo conceitual da Ergonomia, de filiação franco-belga, mas também aprimorar o seu já consolidado delineamento metodológico multimétodo, reforçando-o com uma perspectiva de investigação que combina estudo do tipo quanti-quali e longitudinais. A produção de novos conhecimentos sobre o objeto “indivíduo-trabalho-organização”, gerados por essa abordagem em

interfaces e parcerias com outras disciplinas científicas, deve operacionalizar o objetivo da aplicabilidade da Ergonomia: compreender para transformar.

Se esse livro tem como objetivo maior apresentar os fundamentos de uma abordagem em Ergonomia da Atividade, ancorada para uma atuação mais consistente e confiável no campo da QVT, cabe as seguintes questões: Quais são esses fundamentos? No que consiste essa abordagem em Ergonomia da Atividade? Essas são algumas das questões que estabelecem a sua arquitetura.

Estrutura e Conteúdo da Obra

A parte de fundamentos da abordagem integra vários capítulos desta publicação. Alguns de seus aspectos centrais podem servir de guia ao leitor(a) e fornecem uma visão panorâmica do “miolo” deste livro que está organizado em duas partes interdependentes:

- ✚ Na **primeira parte**, a menos “obesa”, busca-se, de um lado, desenhar o cenário de fundo que apontam os indicadores sobre a atualidade, a importância e a necessidade de QVT no âmbito das organizações e, de outro, caracterizar as abordagens hegemônica (QVT assistencialista) e contra-hegemônica (QVT promotora de bem-estar no trabalho). Os argumentos que integram esta primeira parte estão estruturados em quatro capítulos:
- O **primeiro capítulo** apresenta as principais características do processo de metamorfoses aceleradas que se opera no mundo do trabalho, denominado de reestruturação produtiva. Quais são as razões destas mudanças nas organizações corporativas no cenário de mundialização da economia? Qual é “novo” perfil das profissões e dos trabalhadores que o processo de reestruturação produtiva vem, paulatinamente, pautando para o mundo do trabalho? Eis algumas das questões que o conteúdo deste capítulo busca responder.
- O **segundo capítulo** descreve os impactos mais relevantes do processo de reestruturação produtiva no âmbito das organizações, em três níveis interdependentes: (a) para o processo produtivo; (b) para os trabalhadores; e (c) para os cidadãos-usuários dos serviços públicos e os consumidores do setor privado. A perspectiva é demonstrar que a reestruturação produtiva que se opera nas organizações não é indolor para os seus protagonistas e isto coloca na

ordem do dia e nas agendas corporativas a necessidade da promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

► O **terceiro capítulo** caracteriza o enfoque hegemônico de QVT, apontando seus pressupostos, características e conseqüências para as organizações e os trabalhadores. Quando se fala em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), quais são as práticas dominantes nas organizações? Quais são os tipos de serviços e ações que caracterizam o “cardápio” de QVT praticado nas corporações públicas e privadas? Eis dois exemplos de perguntas que os leitores encontrarão respostas neste capítulo.

► O **quarto capítulo**, último dessa primeira parte, caracteriza o enfoque contra-hegemônico de QVT, apontando também seus pressupostos, traços e conseqüências para as organizações e os trabalhadores. Se o enfoque de QVT assistencialista tem limites, e sua aplicação indica conseqüências negativas a médio e longo prazo para os trabalhadores e as organizações, é fundamental, e historicamente estratégico, delinear um novo olhar sobre a temática. Um olhar de novo tipo. Uma ótica que deve estar alinhada à concepção crítica e socialmente referenciada das dimensões indivíduo-trabalho-organização.

✚ Na **segunda parte** do livro, a mais “obesa”, a perspectiva é apresentar os fundamentos teóricos, metodológicos e éticos, tendo como âncora a disciplina científica Ergonomia da Atividade, que estruturam a abordagem contra-hegemônica de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A aplicação desta abordagem é ilustrada com bases em alguns resultados provenientes, por ora, do nível analítico de macrodiagnóstico ergonômico de QVT. Para dar conta desta perspectiva, os argumentos estão organizados em quatro capítulos:

► O **quinto capítulo** faz uma apresentação da identidade científica da Ergonomia da Atividade, disciplina de referência da abordagem de QVT em questão. Qual é origem histórica da Ergonomia da Atividade? O que é a Ergonomia? Quais são as principais dimensões analíticas de investigação da Ergonomia da Atividade? Eis algumas das questões-chaves que são trabalhadas nesse capítulo.

► O **sexto capítulo** explícita o modelo teórico-descritivo utilizado e que serve de guia para o processo de condução dos diagnósticos de QVT. Nesse modelo, os leitores poderão identificar os níveis analíticos considerados (macro e microdiagnóstico) e os fatores estrutura-

dores de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). As principais noções teóricas empregadas, tanto na análise quanto na interpretação dos resultados de diagnósticos de QVT, são apresentadas.

- ▶ O **sétimo capítulo** tem o seu foco na apresentação da abordagem metodológica em Ergonomia da Atividade. Mantendo uma sintonia com o modelo teórico-descritivo, apresentado no capítulo 6, o delineamento metodológico explícita os instrumentos empregados e seus pressupostos em cada nível analítico (micro e macrodiagnóstico) dos diagnósticos de QVT. É nesta esfera que essa abordagem de QVT revela o seu caráter heterodoxo em relação à abordagem clássica da Ergonomia da Atividade, onde predomina fortemente um delineamento de pesquisa do tipo qualitativa, feita com base em pequenos grupos de trabalhadores e de viés clínico.
- ▶ Finalmente, no **oitavo capítulo** são apresentados resultados de pesquisas com base na aplicação desta abordagem. Tais resultados ainda estão restritos ao nível do macrodiagnóstico ergonômico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), pois as primeiras experiências de aplicação do enfoque em nível microergonômico ainda estão em curso. Embora os primeiros resultados em nível microergonômico se revelem pertinentes e coerentes com o modelo teórico construído, eles ainda não foram devidamente analisados e sistematizados para serem incorporados, em tempo, na 1ª edição deste livro. Quais são os resultados dos fatores estruturadores de QVT nas organizações estudadas? Qual é a média global, considerando uma régua psicométrica de 0-10, que os trabalhadores atribuem à QVT nas organizações estudadas? Essas e outras questões são abordadas nesse capítulo.

Tal estrutura, e o conteúdo que a integra, tem como referência maior dois artigos científicos seminais que lançaram as bases e as reflexões teóricas e metodológicas sobre a importância, a necessidade e a pertinência da incursão da Ergonomia da Atividade no campo da promoção da Qualidade de Vida no Trabalho. Esses artigos científicos de referência, para os quais recomendamos a leitura, são os seguintes:

FERREIRA, M. C. A Ergonomia da Atividade se Interessa pela Qualidade de Vida no Trabalho? *Reflexões Empíricas e Teóricas. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho* (USP), v. 11, p. 83-99, 2008.

FERREIRA, M. C. A Ergonomia da Atividade pode Promover a Qualidade de Vida no Trabalho? Reflexões de Natureza Metodológica. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho* (rPOT), v. 11, n. 1, p. 8-20, 2011.

Distinções Básicas das Abordagens de QVT

Esta abordagem se intitula contra-hegemônica, com base na Ergonomia da Atividade, por diversas razões. A primeira delas, a principal, é que ela busca se distinguir teórica, metodológica e eticamente do padrão de tratamento que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que tem sido, majoritariamente, conduzido nas organizações públicas e privadas. A segunda razão, não menos importante, é que a nossa abordagem contra-hegemônica se filia a uma concepção sociohistórica e dialética na compreensão da tríade indivíduo-trabalho-organização.

O quadro 1 apresenta, de forma sintética, algumas diferenças fundamentais entre as duas abordagens.

Distinções Básicas Entre as Abordagens de QVT

Foco da QVT Assistencialista	Foco da QVT Preventiva
• O indivíduo é variável de ajuste organizacional. A ênfase é aumentar a sua resiliência para enfrentar as fontes da fadiga e do estresse no trabalho.	• As tarefas, o contexto de trabalho e seus componentes (condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho) devem ser adaptados aos trabalhadores.
• QVT é responsabilidade individual, cada trabalhador tem a obrigação, de sozinho, alcançá-la e preservá-la.	• QVT é tarefa de todos, obra coletiva, e fruto de políticas e programas institucionais.
• Alavancar positivamente a relação custo-benefício, visando o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade de produtos e serviços.	• Buscar o alinhamento entre bem-estar no trabalho e a eficiência e a eficácia dos processos produtivos. Preconiza a adoção do ideal de “produtividade saudável”.

Além destas diferenças, o enfoque de QVT assistencialista veicula implicitamente, às vezes explicitamente, uma concepção reificada (coisificada) de indivíduo, de trabalho e de organização que orienta as ações de Qualidade de Vida no Trabalho nos setores público e privado. Em várias situações, as ações desvelam estratégias de sedução gerencialista, voltadas para manter os indivíduos trabalhando em busca frenética de metas de produtividade.

Competência e Gestão de QVT

O trabalho de gestão de QVT, com base nessa abordagem, é inseparável de um ponto de vista de competência profissional. É essa competência que deve ser cotidianamente construída e aprimorada. Ela possibilitará um manejo mais adequado da abordagem contra-hegemônica. De que competência estamos falando? Quais são seus elementos constitutivos?

Nosso ponto de vista de competência para a gestão de QVT é composto por três dimensões distintas, mas intimamente articuladas:

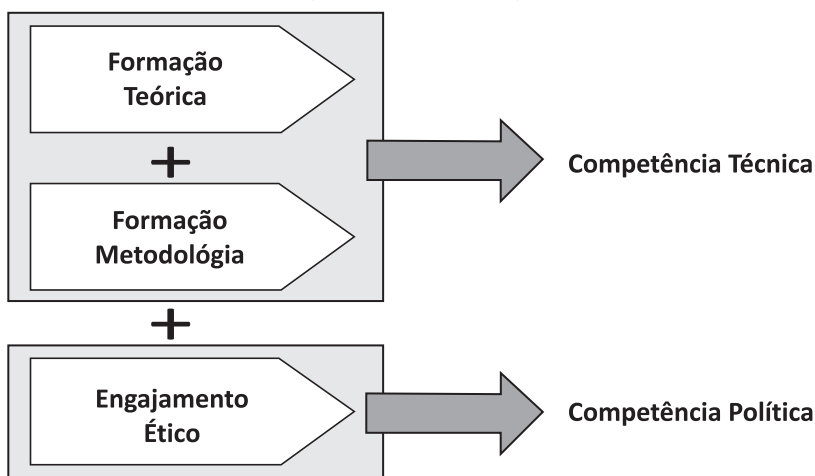
- ✚ **Formação Teórica:** Nessa esfera é fundamental o domínio conceitual das categorias analíticas que integram o objeto de investigação e intervenção. No caso da abordagem de QVT é muito importante ter clareza e manejo teórico, pelo menos, das seguintes categorias: (a) conceito de QVT; e (b) noções de indivíduo (ser humano), de trabalho (atividade, tarefa) e de organização (contexto, situação, instrumentos, lócus). É esse domínio que deve servir de “bússola” para as práticas sinérgicas das equipes multiprofissionais no campo da QVT. Práticas que, por sua vez, devem arejar e retroalimentar as noções, aprimorando-as continuamente.
- ✚ **Formação Metodológica:** Nesse campo é imprescindível o domínio e o manejo de delineamentos metodológicos que permitam conhecer com rigor científico o objeto de investigação e intervenção. No que concerne à abordagem de QVT, é crucial ter a clareza de quais instrumentos e procedimentos são os mais pertinentes para desvelar os elementos constituintes da Qualidade de Vida no Trabalho para além de sua aparência. É essencial diferenciar os papéis na condução de diagnósticos de QVT, em especial, as suas implicações e cuidados éticos necessários.

A combinação dessas dimensões expressa a componente técnica da competência profissional. Ter domínio teórico do objeto de investigação intervenção e saber manejá-lo metodologicamente é requisito técnico indissociável e fundamental para uma prática com mais sucesso nos ambientes de trabalho. Mas, reduzir a competência profissional em apenas duas dimensões é assumir o risco de uma concepção tecnicista de atuação e, de quebra, todas as consequências, por vezes desastrosas, de certas práticas profissionais. É, portanto, necessário uma terceira dimensão para prevenir esse risco. A dimensão ética completa nosso ponto de vista de competência profissional.

- ✚ **Engajamento Ético:** Nesta dimensão, não basta ter como referência balizadora das práticas profissionais os códigos de ética das profissões. Eles são importantes, necessários e imprescindíveis para um fazer assentado em valores morais consagrados coletivamente no meio profissional. O engajamento ético preconizado aqui transcende tais

códigos e exalta o componente político (no sentido grego da acepção, em especial, a idéia de viver em sociedade) que está presente em qualquer prática profissional. Essa prática não é neutra. Ela serve e desserve interesses ideológicos presentes nos contextos de trabalho. No que tange à abordagem de QVT, de viés contra-hegemônico, é incontornável a arte da política como requisito indispensável para se alcançar os resultados desejados e sustentáveis.

Dimensões e Componentes da Competência Profissional



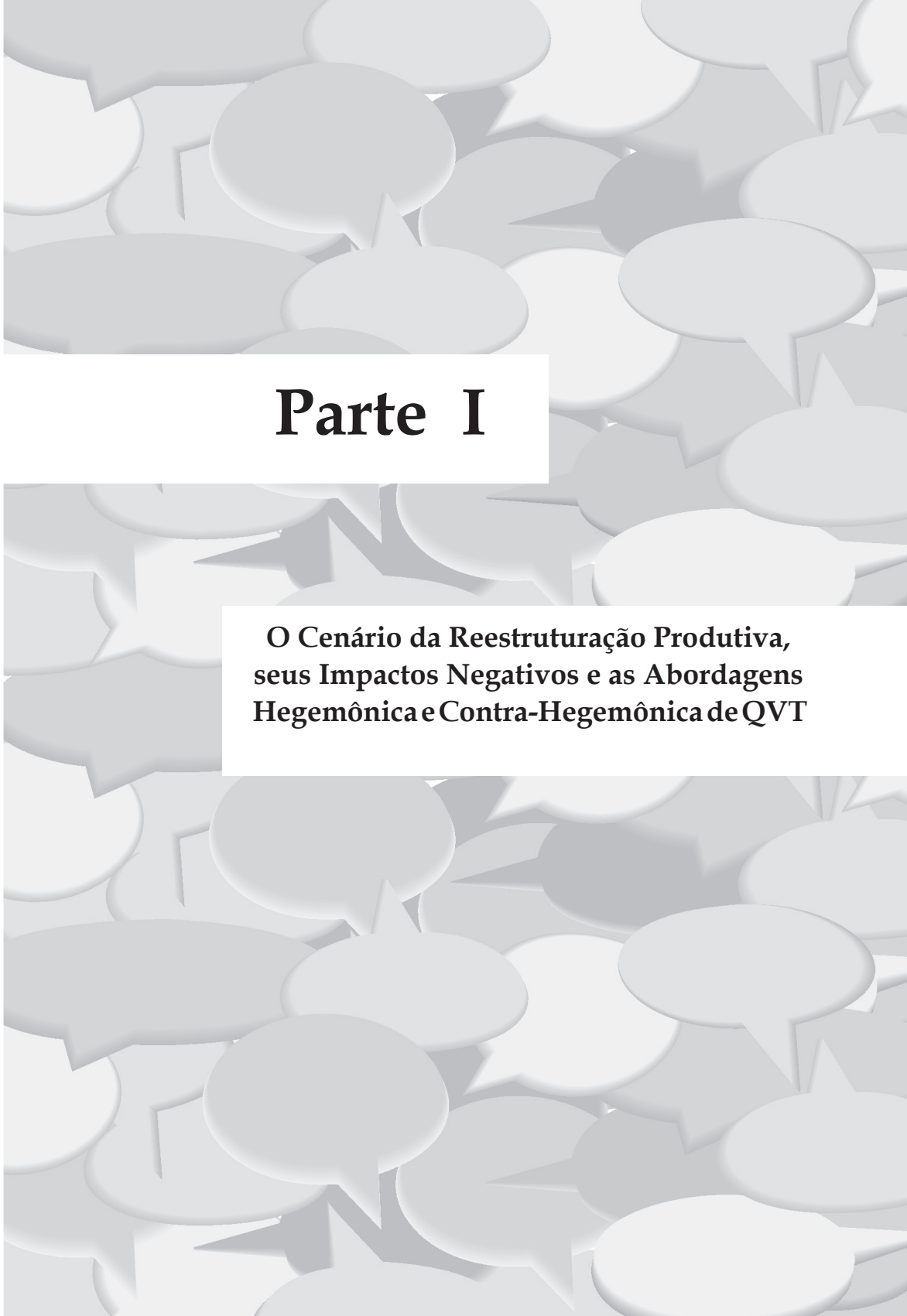
É a integração destas três dimensões que coloca a competência profissional em sintonia com a perspectiva de QVT adotada aqui com base na Ergonomia da Atividade. Ela é um diferencial importante para a atuação nesse campo da promoção de QVT. Ela faz a diferença, pois a nossa abordagem de QVT se apoia no pressuposto de que a Qualidade de Vida no Trabalho não se decreta. Ela é um processo de *construção social*, de *diálogo coletivo*, de *decisões e ações* nos ambientes de trabalho.

Papel Didático do Livro e Advertências

Ao final desta obra, nos apêndices, os leitores encontrarão alguns textos importantes para uma atuação em QVT, de viés preventivo, nas organizações. Há, basicamente, três modalidades de textos: (a) artigos de divulgação científica, publicados em jornais e revistas que tratam diretamente ou indiretamente de QVT, que podem ser úteis para uma leitura complementar; (b) textos normativos de referência (ex. a NR 17

Ergonomia do MTE) para consulta rápida; e (c) textos didáticos, que ajudam no trabalho de produção científica ou apresentações na temática de Qualidade de Vida no Trabalho. Essas modalidades de apêndice reforçam o caráter e uma das finalidades acessórias deste livro: ser também um instrumento didático para as atividades de capacitação em QVT.

Por fim, cabe alertar os leitores que esse livro não é completamente original. Há algumas passagens, devidamente referenciadas, oriundas de outras fontes por mim redigidas ou em co-autoria, que foram incorporadas na presente publicação. Para quem já leu, e conhece os textos que tenho escrito, terá a sensação, em certos capítulos, do “*déjà vu*” e, desta forma, a oportunidade de robustecer a memória. Para os que não conhecem os meus escritos, fica a esperança e o desejo de que gostem do conteúdo do livro. Último alerta, igualmente importante: todos os *nomes identificadores das falas*, que servem de epígrafes e ilustram resultados qualitativos de diagnósticos de QVT com a nossa abordagem, são *efetivamente fictícios*. Eles foram escolhidos com base em nomes de origem grega, helênica e mitológica, cujos significados podem ser encontrados no apêndice desta obra.



Parte I

**O Cenário da Reestruturação Produtiva,
seus Impactos Negativos e as Abordagens
Hegemônica e Contra-Hegemônica de QVT**

Capítulo 1

Quando penso no meu trabalho atual, as minhas fontes de mal-estar no trabalho estão relacionadas com: a falta de liberdade; o pouco ou nenhum espaço para inovação; os comportamentos anti-profissionais e ausência de critérios objetivos para aferir o desempenho de cada pessoa; a ausência de práticas que valorizem os méritos individuais; a falta de reconhecimento profissional; a estrutura de trabalho castradora e limitativa; e as pessoas sem visão de futuro e desmotivadas.

Agathé, respondente do IA_QVT.

Qualidade de Vida no Trabalho é ter prazer em ir trabalhar, ter prazer no que faz e não voltar para casa abatida, triste, estressada ou desanimada com os acontecimentos ocorridos durante o período de trabalho.

Andirá, respondente do IA_QVT.

O Cenário da Reestruturação Produtiva, as Novas Exigências Sob a Ótica dos Trabalhadores e a Agenda Internacional do Trabalho Decente

As transformações contemporâneas que se operam no mundo do trabalho no contexto da reestruturação produtiva em escala mundial se passa como um fenômeno inexorável, embalado por um discurso de modernização que se pretende inquestionável, natural.

A fronteira entre a vida familiar e a vida de assalariado estão, paulatinamente, desaparecendo. O super-homem e a super-mulher, que a economia globalizada preconiza, vem produzindo o surgimento de uma subjetividade regredida que faz nascer o fenômeno da embrutecimentopatia.

O cenário contemporâneo do mundo do trabalho no limiar do século XXI, marcadamente em ebulição, tem seu ponto de inflexão histórica no final da década de sessenta do século passado (Ferreira, 2008a). É neste período que se inicia um processo de reestruturação produtiva, ora em curso, como forma de superar a crise vigente no sistema produtivo dos países ocidentais, de feição taylor-fordista (Braverman, 1975). Os aspectos históricos e os traços que foram sendo produzidos pelo fenômeno da reestruturação produtiva marcam este cenário de mudanças.

1.1 – Há Cerca de Meio Século Passado...

Na década de 1970, o efeito combinado de diversos fatores (fortalecimento das reivindicações sindicais; esgotamento do enfoque *hard* da chamada administração científica do trabalho; aumento brutal do preço do petróleo; aumento das taxas de juros) produziu uma crise no modelo de acumulação capitalista, impondo limites concretos nas taxas de mais-valia (Hobsbawm, 1996). Conforme assinala De Toni (2006), instaurou-se:

(...) um processo de reestruturação capitalista que inclui formas diferenciadas de se produzir e organizar o trabalho num contexto de fragmentação e fragilização do movimento sindical. Registram-se a redução do emprego assalariado, especialmente na indústria, a proliferação de atividades em

serviços, a expansão de formas atípicas de inserção laboral em frente do padrão assalariado anterior e, principalmente, a ampliação do desemprego e sua manutenção em patamar elevado. (p. 127)

Estava nascendo a chamada reestruturação produtiva.

O fenômeno da reestruturação produtiva e industrial pode ser definido como uma busca por harmonizar (compatibilizar) mudanças, principalmente, nos âmbitos do perfil das organizações produtivas, das relações de produção, do modelo dominante de gestão do trabalho e da tecnologia, com a introdução de instrumentos de trabalhos baseados na microeletrônica, do papel dos Estados nacionais e do quadro jurídico internacional com medidas voltadas para o fim de barreiras comerciais. O processo de transição para um novo paradigma produtivo tem sido marcado por diferentes experiências, medidas e enfoques (Mattoso, 1995). A reestruturação da economia mundial, que toma impulso nas décadas de 1980 e 1990 do século passado, vai paulatinamente dando forma e conteúdo à reestruturação produtiva propriamente dita (Castel, 2003; Leite, 2003; Mattoso, & Baltar, 1996). Nesse sentido, merecem destaque três características principais:

- ✚ O primeiro traço importante reside nas iniciativas de mudanças do aparato jurídico que normatiza as relações de trabalho e o próprio processo produtivo. Neste caso, tais iniciativas se manifestam em dois níveis:
 - ▶ O primeiro nível é macro, ou seja, no âmbito dos Estados nacionais e das relações econômicas internacionais. Nesse âmbito trata-se das medidas voltadas para o estabelecimento de bases mais livres para as relações de compra e venda de mercadorias, geração de tecnologias e intensificação do processo de comunicação.
 - ▶ O segundo nível é micro, e ocorre no interior das próprias organizações por meio do estabelecimento de novas normas, papéis e atribuições aos seus membros, buscando-se acelerar o processo de reestruturação produtiva (ex. o controvertido banco de horas¹ na gestão da jornada de trabalho).

¹ A propósito do banco de horas, Carneiro e Ferreira (2000, p. 134), afirmam: “A partir da década de 1990, a flexibilidade mostrou-se como principal tendência, destacando-se no Brasil o ‘Banco de Horas’, que ganhou espaço sob o argumento de que permitia melhor conciliação entre vida pessoal e profissional dos trabalhadores. Contudo, Dal Rosso (2003) argumenta que regulamentação do banco de horas foi impulsionada por interesses de empresários, resultando em aumento de horas trabalhadas e redução de custos com horas extras. O aumento da flexibilidade possibilita a burla aos controles de horário e a extensão de jornada não remunerada (...)”.

- ✚ O segundo traço marcante consiste no investimento intensivo em inovações tecnológicas, em especial na automação e na informatização do processo de produção de mercadorias e serviços. Aqui reside, certamente, um dos pilares principais do crescimento contínuo da economia, sem necessariamente vir acompanhado – e isto é, historicamente, inédito – da geração de empregos assalariados. O suporte tecnológico da microeletrônica tem produzido mudanças estruturais profundas nas organizações públicas e privadas².
- ✚ O terceiro traço, o principal deles, se situa na esfera da gestão organizacional e do trabalho. A introdução de ferramentas informatizadas é um dos facilitadores do enfoque de gestão flexível da produção (fabricação com base na demanda) e do trabalho (gerenciamento mais eficaz do tempo e das performances dos trabalhadores). Sem abandonar os pressupostos da Organização Científica do Trabalho (OCT) de Taylor (radicalizada por H. Ford), a revolução informacional, com base nos avanços produzidos pela microeletrônica, tem produzido estilos gerenciais diferenciados que, no fundamental, reiteram o papel de co-adjuvante dos trabalhadores nos processos produtivos.

As transformações em curso se caracterizam por: interdependência dos mercados; aceleração das inovações tecnológicas (no âmbito da microeletrônica, da microbiologia e das energias nuclear e ecológica); redução do ciclo de vida das mercadorias; mundialização da produção, da distribuição e do consumo; redes globais de comunicação e informação; crescente conhecimento científico e tecnológico agregados à produção; redimensionamento das corporações, empresas *lights* e enxutas (*downsizing*), fato esse evidenciado pela última crise econômica mundial entre 2007 e 2010; crescente terceirização de serviços e do trabalho autônomo. Conforme assinala Antunes, Alves (2004), a configuração do mundo do trabalho é cada vez mais transnacional e, relativamente, volátil no tempo e no espaço, em face de regiões industriais que surgem e desaparecem concomitantemente.

² Um exemplo de tipo de mudanças produzidas, é apontado por Brusquese e Ferreira (no prelo), afirmam os autores: “Tratando a questão do fluxo de informações, Olson e Olson (2003) destacam que a facilidade na comunicação via mensagens eletrônicas (*e-mails*) tem produzido uma sobrecarga de informações. Bellotti et al. (2002), em estudo realizado com três empresas adeptas do *e-mail* em seu processo de comunicação, observaram que, quando os usuários não estavam lendo ou enviando mensagens, estavam geralmente trabalhando em objetos trocados por esse dispositivo, enviados como anexos. Os autores constataram, ainda, que a administração desse fluxo de mensagens constituía considerável sobrecarga de trabalho.”

Essa reestruturação produtiva, cujos contornos estão ainda muito indefinidos, parece indicar que estamos em um processo de transição de modelo produtivo que engloba diferentes abordagens, experiências e iniciativas. As mudanças externas e internas se assemelham a um grande experimento de laboratório, cujos resultados e tendências mais permanentes são ainda um belo ponto de interrogação. Esse “grande experimento” revela elementos de heterogeneidade, fragmentação e complexidade, conforme aponta a análise de Antunes, Alves (2004), oferecendo uma instrutiva síntese dessas mutações. Nesse sentido, esses autores chamam a atenção para os seguintes fatos:

- ✦ Uma redução do contingente tradicional dos trabalhadores na indústria, cedendo lugar para o crescimento das relações informais e precárias de trabalho (terceirizados, subcontratados, *part-time*) e da terceirização da economia. Tal fenômeno vem acompanhado: do desenvolvimento da *lean production* e das formas de horizontalização do capital produtivo, de modalidades de flexibilização e desconcentração do espaço físico produtivo, da introdução da máquina informatizada e da “telemática”.
- ✦ A configuração do mundo do trabalho é cada vez mais transnacional e, relativamente, volátil no tempo e no espaço, em face de regiões industriais que surgem e desaparecem.
- ✦ Crescente expansão do “Terceiro Setor”: empresas de perfil mais comunitário, sem fins lucrativos, trabalho voluntário, leque diversificado de atividades, (em geral de caráter assistencial).
- ✦ O crescimento do “N” de assalariados médios no “setor de serviços” já é uma nítida tendência nos países capitalistas mais desenvolvidos.
- ✦ A expansão do trabalho em domicílio, facilitada pelo uso da telemática, pelas formas de flexibilização e de precarização do trabalho.
- ✦ O aumento significativo do trabalho feminino, absorvido pelo capital, preferencialmente, nas modalidades de trabalho *part-time*, precarizado e desregulamentado.
- ✦ A exclusão de dois perfis de trabalhadores: (a) dos jovens com idade de ingresso no mercado de trabalho; e (b) dos trabalhadores fortemente especializados com idade próxima de 40 anos, pois as organizações preferem o perfil do trabalhador “polivalente e multifuncional” da era toyotista.

Tais transformações redesenharam e continuam a redesenhar o perfil da classe trabalhadora, distanciando-se da forte feição industrial que a caracterizou até meados dos anos de 1960.

Neste cenário de metamorfoses no âmbito da produção, a premissa da flexibilização vai se afirmando como um dos pressupostos centrais da chamada reestruturação produtiva (Leite, 1994). A flexibilização pode ser conceituada como uma diretriz de gestão de processos produtivos que busca forjar organizações e trabalhadores mais resilientes às exigências, crescentemente complexas (ex. instabilidade, imprevisibilidade), que resultam das relações de produção e de troca do mundo do trabalho. Nessa perspectiva, a tradição do controle normativo das relações de trabalho constitui – parafraseando Drummond – uma “pedra no meio do caminho” da reestruturação produtiva. Entretanto, têm crescido, cada vez mais, os contratos por tempo determinado (*causal-workers* ou *temporary-workers*) e os trabalhadores em tempo parcial (*part-time-workers*). A aplicação do paradigma da flexibilidade vem acompanhada da necessidade de um novo perfil dos trabalhadores (destaque para a polivalência funcional) e da delegação da atividade-meio para fora da empresa (prática da terceirização).

O processo de mudanças aceleradas com base na reestruturação produtiva, e apoiada no paradigma da flexibilização, está em curso. Mas, seus contornos, conseqüências e tendências apenas começam a se esboçar. Os rumos da reestruturação são ainda incertos. De qualquer forma, as experiências mais eloqüentes e dominantes – em curso nas grandes organizações públicas e privadas – têm revelado seu caráter ideológico conservador. Neste sentido, a crítica de Sennett (2001, p. 53) sobre o verdadeiro sentido da flexibilização é bastante ilustrativa (grifos nossos):

A palavra ‘flexibilidade’ entrou na língua inglesa no século quinze. Seu sentido derivou originalmente da simples observação de que, embora a árvore se dobrasse ao vento, seus galhos sempre voltavam à posição normal. ‘Flexibilidade’ designa essa capacidade de ceder e recuperar-se da árvore, o teste e restauração de sua forma. Em termos ideais, *o comportamento humano flexível deve ter a mesma força tênsil: ser adaptável às circunstâncias variáveis, mas não quebrado por elas*. A sociedade hoje busca meios de destruir os males da rotina com a criação de instituições mais flexíveis. As *práticas de flexibilidade, porém, concentram-se mais nas forças que dobram as pessoas*.

Reencontra-se, nesse ponto de vista de Richard Sennett, a clássica crítica da Ergonomia da Atividade aos sistemas produtivos contemporâneos que insistem em abordar o trabalhador como variável de ajuste. A flexibilização é, de fato, uma diretriz de gestão de processos produtivos que visa forjar organizações e trabalhadores resilientes às exigências, cada vez

mais complexas (ex. instabilidade, imprevisibilidade), presentes no mundo do trabalho.

1.2 – Paradigma da Flexibilidade e o Trabalhador Toyofordista

As mudanças que se operam no mundo do trabalho têm influenciado fortemente o perfil das profissões (Ferreira, 2003). O modelo vigente taylorfordista, baseado na ultra especialização, cede, cada vez mais, lugar ao paradigma de gestão flexível da era toyotista. O novo contorno das profissões vai se delineando e suas consequências para a questão da competência prescrita são inexoráveis. Alguns de seus principais traços são:

- ✦ A escolarização clássica amplia-se para o paradigma da qualificação contínua, dando origem, por exemplo, às universidades corporativas.
- ✦ A ultra-especialização vem evoluindo para a multiquificação e a especialização flexível na execução das tarefas, criando condições operacionais para a flexibilidade funcional no âmbito das corporações.
- ✦ A formação profissional se orienta para o desenvolvimento de competências relacionadas com a capacidade de abstração, resolução de tarefas complexas e fluência na linguagem tecnológica.

Um novo perfil de trabalhadores vai se configurando com base no paradigma produtivo da flexibilidade (Sennett, 2001). A silhueta da competência prescrita adquire forma e conteúdo. Nesse contexto, a ideologia neoliberal prescreve para economia globalizada que o trabalhador tenha a capacidade de:

- ✦ Manter-se atualizado.
- ✦ Manejar novas ferramentas tecnológicas e equipamentos sofisticados.
- ✦ Atuar em ambientes com maior incerteza e papéis pouco definidos.
- ✦ Relacionar-se socialmente (ex. capacidade de negociação).
- ✦ Lidar com problemas menos estruturados.
- ✦ Trabalhar em equipes (Ferreira, 2001).

O elenco de mudanças que ocorre na economia e na produção de bens e serviços, em especial as inovações tecnológicas e organizacionais, invade os contextos corporativos e preconiza trabalhadores com o perfil de Super-Homem o Super-Mulher. Como têm sido percebidas pelos trabalhadores as novas exigências do trabalho, capitaneadas pelo processo de reestruturação produtiva? Os resultados de uma pesquisa com os trabalhadores franceses (Ferreira, 2008b) servem de ilustração do modo de percepção das mudanças.

1.3 – As Novas Exigências do Trabalho Sob a Ótica dos Trabalhadores

A sondagem, intitulada “Os assalariados em face das novas exigências do trabalho”, foi divulgada na sessão de encerramento da quarta Semana de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), promovida pela Agência Nacional pela Melhoria das Condições de Trabalho (Anact) em 27 de abril de 2007, em Paris. Desde 2004, a Anact realiza as semanas de QVT, cuja participação e interesse vêm crescendo a cada ano, o que indica como o tema QVT é um catalisador de interesses de dirigentes, gestores, representantes sindicais, técnicos e pesquisadores que confluem para as Semanas de QVT. Em todos esses anos, a partir de 2004, outras sondagens foram realizadas e seus resultados têm contribuído para reflexões e debates dos participantes dessas semanas. Nesse sentido, as sondagens têm cumprido uma função de “termômetro” sobre a percepção dos trabalhadores franceses.

Os resultados, apresentados a seguir, comportam três dimensões interdependentes. De início, são apresentados os resultados relativos à percepção dos participantes sobre os aspectos mais globais, produzindo uma espécie de enquadramento dos resultados mais específicos. Em seguida, os resultados tratam das mudanças que vêm sendo produzidas nos contextos de trabalho. Finalmente, no último bloco de resultados, são abordados os aspectos positivos e negativos das novas exigências do trabalho e as principais sugestões dos trabalhadores para a melhoria da organização do trabalho.

Cenário de Fundo: Condições, Satisfação e Mudanças no Trabalho

O conjunto de resultados, apresentados na tabela 1, trata dos aspectos avaliados como os mais importantes na ocupação atual.

Tabela 1 – Fatores Julgados os Mais Importantes (n=806)

Itens	%
Nível de Remuneração	28
Interesse pela Ocupação	28
Condições de Trabalho	25
Reconhecimento Profissional	11
Tempo Livre Fora do Trabalho	4
Possibilidade de Acessar Outro Emprego/Empresa	3
Notoriedade da Instituição	1

No que concerne ao “interesse pela ocupação”, ele aparece fortemente correlacionado com o nível de qualificação: 51% para profissões intermediárias e 50% para gestores. Quanto ao nível de remuneração, as variáveis que mais pesaram foram “operários” (40%) e “homens” (33%).

A “remuneração” e o “interesse pela ocupação” têm aparecido nas pesquisas como os aspectos julgados pelos trabalhadores como os mais importantes no emprego (Anact, 2007). Eles não são, portanto, uma novidade nessa sondagem. O destaque fica por conta do item “condições de trabalho”, que aparece como um componente fundamental. Entretanto, é importante assinalar que “condições de trabalho” é uma noção que transcende o sentido recorrente de condições materiais e instrumentais de trabalho. No caso presente, “condições de trabalho” assumem um significado mais amplo, englobando o contexto de vida em torno do emprego e também do ambiente de trabalho. As variáveis “empregados” (33%) e “mulheres” (31%) foram as que mais influenciaram esse resultado.

Globalmente, os participantes se dizem satisfeitos com o trabalho. Todavia, o exame detalhado sobre as variáveis que compõem o tema “satisfação no trabalho” revela um peso hierárquico diferenciado. Os resultados permitem identificar a importância atribuída aos distintos fatores, neste caso, com dados da sondagem realizada em 2006. Os resultados apresentados na tabela 2 expressam a soma de % de “satisfeito” e “muito satisfeito”, com base em uma escala de quatro pontos (nada satisfeito, pouco satisfeito, satisfeito, muito satisfeito).

Tabela 2 - Fatores que Mais Influenciam a Satisfação no Trabalho (n=806)

Itens	2006	2007
	%	%
Relacionamento com os Colegas de Trabalho	90	89
Segurança no Local de Trabalho	89	88
Autonomia e Responsabilidade	91	88
Relacionamento com a Hierarquia	78	77
Relacionamento com a Clientela	79	72
Reconhecimento no Trabalho	64	62
Possibilidade de Evolução Profissional	59	55

Observa-se uma inequívoca tendência à estabilidade dos resultados, se comparados os anos em tela. O item “relacionamento com os colegas de trabalho” se destaca fortemente como principal fator de satisfação no

trabalho. Esse resultado guarda nítida semelhança com pesquisas realizadas (com outra configuração metodológica) no nosso Núcleo de Ergonomia da Atividade, Cognição e Saúde (ECoS), no Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB). Nossos estudos mostram que os trabalhadores buscam superar os limites e os problemas existentes no trabalho, por meio da construção de estratégias de cooperação e ajuda mútua. No caso desse item, os resultados da sondagem indicam que “homens” estão mais satisfeitos que as “mulheres”.

Os “operários” são os que estão menos satisfeitos com os fatores “segurança no local de trabalho” e “autonomia e responsabilidade”. O “relacionamento com a clientela”, contrariando o senso comum, aparece de forma majoritária como positiva para todas as categorias profissionais; excetuando-se, evidentemente, aqueles participantes – caso dos operários – cujo trabalho não implica em relações profissionais com clientes. Quanto ao clima organizacional, ele aparece mais positivamente entre os jovens: 82%, para idade entre 25-29, e 62%, para idade igual ou superior 50 anos. Aqui uma hipótese é pertinente: estariam os jovens mais satisfeitos por que não conheceram outras formas de convivência social nas empresas. De qualquer forma, para os mais velhos, o ambiente social parece ter se deteriorado.

Entre os fatores que menos contribuem para a satisfação dos participantes da sondagem, merece destaque a questão do “reconhecimento no trabalho” – avaliado como mais problemático por operários que por gestores – e da “possibilidade de evolução profissional”, que expressa um sensível declínio.

Os resultados relativos à percepção das mudanças no trabalho comportam duas dimensões temporais: se o modo de trabalhar mudou nos últimos cinco anos (2002-2006); e se nos próximos dois anos (2008-2009) a ocupação atual sofrerá mudanças. Os resultados, apresentados nas tabelas 3 e 4, evidenciam informações interessantes para o objetivo desse capítulo.

Tabela 3 - Percepção de Mudanças nos Últimos 5 Anos (n=806)

Itens	%
Muitíssimo	27
Muito	35
Muito pouco	21
Nada	15
Não souberam responder	3

Tabela 4 - Percepção de Mudanças nos Próximos 2 Anos (n=806)

Itens	%
Sim, muito	30
Sim, um pouco	31
Certamente não	37
Não souberam responder	2

Os seguintes aspectos merecem destaque nos resultados relativos à mudança nos últimos cinco anos: observou-se uma sensibilidade maior em função da idade (os mais velhos percebem maior mudança no trabalho); apenas ¼ dos entrevistados estimam que o trabalho mudou muitíssimo. Quanto às perspectivas de mudanças nos próximos dois anos, merecem destaque os seguintes aspectos: as mulheres são as que manifestam mais confiança de que não haverá mudanças em seus empregos; a percepção de mudança para o futuro é mais forte entre os mais jovens (25-29 anos); os “empregados” e os “operários” são as duas categorias que aparecem como menos convencidas de possíveis transformações em seus modos operatórios nos próximos dois anos.

Os resultados mostram também duas tendências inversamente proporcionais, ou seja, aqueles que acham que o seu trabalho mudou nos últimos cinco anos e que continuará mudando e, ao inverso, os que acham que o seu trabalho não mudou nos últimos cinco anos e que continuará não mudando. Nesse caso, observa-se um posicionamento em torno de 50% para cada uma dessas tendências.

As Novas Exigências do Trabalho: Fatores, Trabalho em Casa, Interações, Responsabilidade, Autonomia e Polivalência

No que concerne aos aspectos que caracterizam as novas exigências de trabalho, os entrevistados foram solicitados a apontar, numa lista de cinco fatores, aqueles dois considerados como os que mais influenciaram as mudanças no trabalho. A tabela 5 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 5 - Fatores que Mais Influenciaram as Novas Exigências do Trabalho (n=806)

Itens	1º Lugar	2º Lugar	Total	Principalmente nas Categorias Profissionais
	%	%	%	
Introdução de Novas Tecnologias	23	20	43	Gestores, Profissionais Liberais e Profissões Intermediárias
Novos Procedimentos de Trabalho	23	19	42	
Evolução do Ritmo do Trabalho	20	18	38	Empregados e Operários
Reorganização dos Horários de Trabalho	16	18	34	
Evolução das Expectativas de Clientes	14	15	29	
Nenhuma das Anteriores	3	3	6	

Os efeitos das novas exigências do trabalho repercutem de forma diferenciada entre as categorias profissionais. Nesse sentido, cabe assinalar os seguintes aspectos:

- ✚ Os operários percebem um nítido aumento no ritmo de trabalho que, por sua vez, vem acompanhado de novas exigências relacionadas com mudanças no tempo de trabalho (horários variáveis e alternativos; modulação e anualidade; controle de horários).
- ✚ Os operários se percebem também mais implicados com exigências organizacionais estritas, como normas de produção, prazos a respeitar e metas rigorosas.
- ✚ Constata-se um nítido descompasso – mais desfavorável aos operários – entre a aceleração do ritmo de trabalho, crescimento de exigências e a possibilidade de gerir tal descompasso, principalmente, no tocante às exigências temporais; tal aspecto parece ter aumentado as diferenças entre as categorias profissionais.
- ✚ Os fatores que mais influenciaram as mudanças no trabalho para gestores, profissionais liberais e profissionais intermediários dizem respeito às Novas Tecnologias da Informação e Comunicação (NTIC) e aos procedimentos de trabalho.

Quais fatores foram avaliados como os mais positivos no cenário de novas exigências do trabalho? A tabela 6 mostra os resultados concernentes a essa questão. Os percentuais expressam a subtração “efeito negativo – efeito positivo” em cada item, com base na avaliação independente de uma escala de três pontos: efeito negativo, nenhum efeito, efeito positivo. Nesse bloco de resultados, observam-se aspectos importantes sobre como os trabalhadores franceses percebem as condições de trabalho no início do século XXI.

Tabela 6 - Percepção Positiva dos Fatores que Mais Influenciam as Novas Exigências do Trabalho (n=806)

Itens	%	Não se Aplica ao Meu caso (%)
Introdução de Novas Tecnologias	53	3
Novos Procedimentos de Trabalho	40	2
Reorganização dos Horários de Trabalho	35	2
Evolução das Expectativas de Clientes	30	13
Evolução dos Ritmos do Trabalho	11	1

As vantagens sobre o uso das NTIC são percebidas de forma mais positiva entre os gestores e os entrevistados de profissões intermediárias. Curiosamente, a reorganização dos horários de trabalho é percebida como um fator mais positivo entre os operários. Uma maior formalização do processo de trabalho – mudanças de procedimentos – é percebida positivamente quando auxilia os trabalhadores na orientação de suas atividades de trabalho e na delimitação de suas respectivas responsabilidades.

Assim, os resultados constatados indicam que os trabalhadores não são alérgicos às mudanças em curso, mas, ao mesmo tempo, afirmam não serem reconhecidos pelo empenho que demonstram no processo de mudanças.

Duas questões exploraram a permeabilidade entre atividades de trabalho na empresa e o trabalho em casa. A primeira questão buscou saber dos entrevistados se, com o advento da internet, telefone celular e computadores portáteis, os entrevistados trabalhavam mais em casa. A segunda questão, por sua vez, visou refinar os resultados com aqueles que responderam que trabalhavam mais em casa. Nesse caso, buscou-se saber dos entrevistados se esses percebiam “trabalhar em casa” mais como uma exigência ou uma oportunidade. As tabelas 7 e 8 apresentam os resultados obtidos para essas duas questões da sondagem.

Tabela 7 - Trabalham em Casa (n=806)

Itens	%
Não	78
Sim	16
Não responderam	6

Tabela 8 - A “Permeabilidade” para os que Trabalham mais em Casa (n=125)

Itens	%
Uma oportunidade	81
Uma exigência	17
Não responderam	2

Os gestores e os trabalhadores mais jovens (25-29 anos) foram os que mais demonstraram certo convívio com tal permeabilidade, “trabalho fora” e “trabalho em casa”.

Enfim, a sondagem da Anact parece indicar, de forma geral, que os trabalhadores, independentemente da categoria profissional, não se manifestam avessos ao processo de mudanças que opera no cotidiano de trabalho.

Sobre a possibilidade de interagir com outras pessoas no local de trabalho – colegas, chefias – para poder organizar melhor o próprio trabalho,

a percepção dos entrevistados revela uma importância maior para a interação com os colegas. Os resultados apresentados na tabela 9 expressam a soma de % de “concordo parcialmente” e “concordo totalmente” para cada item, com base em uma escala de quatro pontos (discordo totalmente, discordo parcialmente, concordo parcialmente, concordo totalmente).

Tabela 9 - Possibilidade de Interagir com Colegas e Hierarquia para Organizar o Próprio Trabalho (n=806)

Itens	%
Com os Colegas do Meu Serviço	84
Com o Chefe Imediato	77
Com os Colegas de Outros Setores ou da Administração	62

Tais resultados parecem evidenciar a predominância do trabalho coletivo e da participação como um traço das interações nos locais de trabalho.

A questão do aumento do grau de responsabilidade no trabalho e suas implicações – autonomia, margem de manobra, participação, tomada de decisão – foi também um dos impactos investigados nas novas exigências do trabalho. As tabelas 10 e 11 mostram os resultados obtidos sobre essa questão. No caso da tabela 10, os resultados expressam a soma de % de “concordo parcialmente” e “concordo totalmente” para cada item, com base em uma escala de quatro pontos (discordo totalmente, discordo parcialmente, concordo parcialmente, concordo totalmente).

Tabela 10 - Aumento da Responsabilidade no Trabalho (n=806)

Itens	%
Posso Tomar Iniciativas	84
Disponho de Margem de Manobra para Organizar minha Atividade	79
Participo das Decisões Referentes ao meu Trabalho Cotidiano	70
Tenho a Impressão de Estar Frequentemente Sozinho para uma Tomada de Decisão	43

Tabela 11 - Percepção Sobre a Mudança do Nível de Responsabilidade no Trabalho nos Últimos Cinco Anos (n=806)

Itens	%
Mais Responsabilidade	50
Não Houve Efetivamente uma Mudança	43
Menos Responsabilidade	6
Não responderam	1

Dois aspectos merecem destaque nesses dados: (a) a percepção de assumir mais responsabilidades no trabalho é mais presente entre os trabalhadores com mais idade; e (b) os operários (41%) declaram ter havido um aumento de responsabilidades nos últimos cinco anos.

Os dados referentes à “autonomia no trabalho” possibilitam um aprofundamento sobre as mudanças no grau de responsabilidade (tabela 12). Nesse caso, merecem registro certos aspectos. A percepção de autonomia: (a) decresce entre trabalhadores mais velhos; (b) difusão progressiva em todas as categorias profissionais; e (c) trabalhadores que se sentem com mais autonomia no trabalho são também os que se declaram mais satisfeitos.

Tabela 12 - Percepção Sobre Grau de Autonomia no Trabalho (n=470)

Itens	%
Mais Autonomia no Trabalho	51
Não Houve Efetivamente uma Mudança	40
Menos Autonomia no Trabalho	8
Não responderam	1

A questão da polivalência no contexto de trabalho tem crescido e sua percepção é bastante difusa entre os trabalhadores participantes da sondagem (tabela 13). Ela é percebida de forma mais positiva quando, no processo de adaptação à mudança, aparece associada: à ajuda da hierarquia; à formação profissional; à oportunidade de melhoria da organização do trabalho; e à introdução de novos procedimentos de trabalho. Quanto à percepção negativa da polivalência, ela aparece associada com o aumento do estresse no trabalho.

Tabela 13 - Percepção Sobre a Polivalência (n=806)

Itens	%
Houve um Aumento da Polivalência	75
Não Houve Efetivamente uma Mudança	23
Não Houve um Aumento da Polivalência	1
Não responderam	1

Nesse aspecto, os resultados mostram que os trabalhadores têm vivenciado, cada vez mais, a questão da polivalência nos locais de trabalho. A satisfação ou insatisfação com a polivalência mantém estreita relação com o suporte gerencial da polivalência: quanto mais os trabalhadores se sentem ajudados e preparados (ex. realização de treinamentos) mais a polivalência é percebida de forma positiva.

Aspectos Positivos e Negativos das Novas Exigências do Trabalho: Adaptação, Efeitos e Sugestões Sobre o Processo de Mudanças

As modalidades de confrontação, vis-à-vis as mudanças no contexto de trabalho, constituem os aspectos positivos percebidos pelos trabalhadores, cujo diferencial reside na possibilidade de se adaptar às novas exigências. Os resultados apresentados na tabela 14 expressam a soma de % de “bastante” e “sim” para cada item, com base em uma escala de quatro pontos (não, um pouco, bastante, sim).

Tabela 14 - Modos de Enfrentamentos das Novas Exigências (n=806)

Itens	%	Não se Aplica ao Meu Caso (%)
Consigo me Adaptar às Mudanças	88	1
Meus Colegas me Ajudam na Adaptação às Mudanças	64	4
Recebo Treinamento Necessário para me Adaptar às Mudanças	53	2
Recebo Ajuda de Minha Chefia para me Adaptar às Mudanças	49	2

Com relação aos efeitos negativos, as consequências dizem respeito à vida pessoal, vivência de estresse e saúde. Os resultados apresentados na tabela 15 expressam a soma de % de “bastante” e “sim” para cada item, com base em uma escala de quatro pontos (não, um pouco, bastante, sim).

Tabela 15 - Efeitos das Novas Exigências no Bem-Estar (n=806)

Itens	%	Não se Aplica ao Meu Caso (%)
As Mudanças têm um Impacto na Minha Saúde	49	2
As Mudanças me Deixam Cada vez Mais Estressado	44	2
As Mudanças têm um Impacto na Minha Vida Pessoal	44	1

Ao colocar uma “lupa” sobre as respostas dos que se manifestaram “sim” com efeitos sobre o bem-estar, alguns aspectos chamam a atenção. Nesse sentido, os efeitos negativos estão mais associados: (a) à questão do “ritmo de trabalho”; (b) ao clima organizacional; (c) ao relacionamento com os membros da hierarquia; (d) à responsabilidade individual na tomada de decisão; (e) às condições de trabalho. Embora os gestores sejam aqueles que estão menos inclinados a relatarem a presença do estresse, eles aparecem, ao mesmo tempo, como os que estão menos seguros de confrontarem-no positivamente. Em síntese, observa-se uma intensificação do trabalho, que vem acompanhada de um empobrecimento das interações sociais no cotidiano das organizações.

Os participantes da sondagem apontaram aspectos que eles julgam ser eficazes para a melhoria da organização do trabalho. Eles fornecem valiosos subsídios para atenuarem a diversidade de aspectos negativos assinalados ao longo da sondagem. Os resultados apresentados na tabela 16 expressam a soma de % de “bastante eficaz” e “muito eficaz” para cada item, com base em uma escala de quatro pontos (nada eficaz, pouco eficaz, bastante eficaz, muito eficaz).

Tabela 16 - Medidas Julgadas Eficazes para Aprimorar a Organização do Trabalho (n=806)

Itens	%	Não se Aplica ao Meu caso (%)
Postura de Escuta da Hierarquia em Relação às Sugestões dos Trabalhadores	85	3
Participação nas Decisões Concernentes ao Quotidiano de Trabalho	85	4
Melhoria da Comunicação com os Colegas de Trabalho	82	6
Esclarecimento das Responsabilidades Concernentes a Cada um	81	4

(continua)

(conclusão)		
Itens	%	Não se Aplica ao Meu caso (%)
Possibilidade de mais Margem de Manobra para se Auto-organizar	77	5
Maior Investimento em Formação Profissional para o Exercício da ocupação	76	2
Melhor Definição dos Objetivos	76	3
Formação Específica em Novas Tecnologias	74	
Mais Trabalho em Equipe	70	8
Utilização das Inovações Tecnológicas para Melhorar a Organização do Trabalho	68	5
Otimização do Uso da Polivalência	63	3
Flexibilidade para Gestão de Horários de Trabalho	60	7

Nesse bloco de resultados, alguns aspectos se destacam. Embora não haja forte distinção no que se refere às variáveis “sexo” e “idade”, as mulheres enfatizam mais a importância da comunicação intra-serviços e os benefícios que podem ser ganhos com os treinamentos. Os mais jovens, por sua vez, nutrem mais expectativas com o trabalho em equipe e o uso de novas tecnologias como forma de melhorar a organização do trabalho. Em relação às categorias profissionais, são os operários que manifestam, de forma mais enfática, a necessidade de se aprimorar a organização do trabalho: (a) explicitar mais as responsabilidades; (b) participar mais das decisões relativas ao cotidiano de trabalho; e (c) realizar mais treinamentos.

Subsídios Para a Concepção de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho

Antes de abordar propriamente quais são os aportes da sondagem para a concepção de Políticas e Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, é pertinente destacar as suas principais mensagens. Tais mensagens fornecem algumas bases empíricas para a reflexão de uma Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho.

Em primeiro lugar, cabe destacar a importância de um levantamento dessa natureza que permite conhecer melhor a temática “novas exigências do trabalho”, pois se trata de uma questão que inquieta o mundo contemporâneo e seus respectivos protagonistas. Ainda que a configuração metodológica adotada na sondagem e suas escolhas mostrem mais a

“ponta do iceberg” da problemática em tela, a importância da sondagem cresce, à medida em que o conhecimento produzido resulta do modo de ver dos trabalhadores que são os personagens centrais desse processo. Mas, além dessa característica maior, os resultados obtidos veiculam algumas mensagens que merecem registro:

- ✦ As condições de trabalho, entendidas no sentido que transcende os aspectos materiais e instrumentais de trabalho, ocupam um lugar de destaque na percepção dos trabalhadores franceses como um fator importante para o exercício da ocupação. Isto confirma resultados de outras pesquisas no Brasil (Sant’anna, Malinovski, 2002; Freire, 2002; Rasia, 2004) e enfatiza o papel fundamental de dirigentes e gestores no fornecimento de suporte de qualidade ergonômica para a atividade dos trabalhadores nos ambientes de trabalho; trata-se, portanto, de um traço importante sobre como se manifesta a temática “condições de trabalho” no limiar do século XXI.
- ✦ O reconhecimento do trabalho, embora com peso de menor importância na percepção dos trabalhadores, merece destaque, em face de seu significado para o resgate ontológico do papel do trabalho. Outros estudos mostram sua função estratégica na produção de sentimentos de bem-estar no trabalho (Bourcier, Palobart, 1997; Carpentier-Roy, 2007; Brun, Dugas, 2007) revelando, portanto, coerência com os resultados da sondagem, onde o “reconhecimento no trabalho” aparece associado à percepção de satisfação no trabalho.
- ✦ A satisfação dos trabalhadores está intimamente relacionada com: o relacionamento socioprofissional com os colegas de trabalho; a percepção de segurança no local de trabalho; o exercício da autonomia / responsabilidade no trabalho; o relacionamento chefias/clientes; o reconhecimento no trabalho e a possibilidade de progressão profissional. Isto confirma o caráter multifatorial, com base no qual nascem os sentimentos de satisfação no trabalho. Esse aspecto mantém sintonia com resultados de outros estudos no campo temático do comprometimento com o trabalho (Borges-Andrade, 1994; Mourão, Borges-Andrade, 2001; Bastos, Borges-Andrade, 2002).
- ✦ A velocidade da implantação das novas exigências do trabalho se manifesta de modo inequívoco, confirmando os chamados efeitos de uma economia cada vez mais globalizada (Cattani, 2006). Entretanto,

um pólo de “inércia” também se faz presente, indicando que a tão propalada reestruturação produtiva não está presente de modo igual em todo o sistema produtivo (Baumgarten, 2006).

- ✦ Os fatores que caracterizam as novas exigências do trabalho estão relacionados com: a introdução de novas tecnologias e novos procedimentos de trabalho; o aumento do ritmo de trabalho; a reorganização dos horários de trabalho; e a evolução das expectativas de clientes. Tais aspectos são a face concreta dos aspectos mais eloqüentes das novas exigências do trabalho. Eles servem de “pano de fundo” para se compreender a chamada intensificação do processo de trabalho (Dal Rosso, 2006; Méda, 2006).
- ✦ A presença do trabalho em domicílio é, ainda, incipiente. Mas, a percepção predominantemente positiva – uma oportunidade – dos trabalhadores é surpreendente. Isso coloca novos desafios para as ciências do trabalho a fim de examinar esse fenômeno que tende a crescer em face dos recursos tecnológicos que o viabilizam. A clássica clivagem “trabalho *versus* casa”, que sempre caracterizou o sistema produtivo capitalista, parece estar no início do declínio e suas consequências para o bem-estar dos trabalhadores e a produtividade necessitam ser investigadas (Holzmann, 2006).
- ✦ A possibilidade de interagir com outras pessoas no local de trabalho para poder organizar melhor o próprio trabalho se apoia, principalmente, nas relações com os colegas. Isso coloca em primeiro plano a importância das interações socioprofissionais para as performances mais adequadas às exigências das situações de trabalho (Ferreira, 2004; Soares, Ferreira 2006);.
- ✦ Os aumentos da responsabilidade, da autonomia no trabalho e do exercício da polivalência, dão o tom das novas exigências do trabalho. Apesar de virem acompanhadas de certa percepção positiva dos trabalhadores, elas parecem se enquadrar mais no paradigma de flexibilidade (Sennett, 2001) e da autonomia vigiada (Maggi, 2003; Terssac, 1992) que têm caracterizado os novos modelos de gestão do trabalho.
- ✦ Os modos de enfrentamento das novas exigências do trabalho parecem reforçar o velho e atualíssimo paradigma, criticado pela Ergonomia, do trabalhador como variável de ajuste. O lugar de destaque do “Consgio me adaptar às mudanças” sugere um papel secundário

para as mudanças organizacionais, cuja iniciativa é de prerrogativa de dirigentes e gestores, que poderiam e deveriam ser facilitadores do processo de adaptação (Guérin e cols., 2001; Hubault, 2006).

- ✦ As medidas julgadas eficazes pelos trabalhadores para a melhoria da organização do trabalho fornecem pistas valiosas de ação para dirigentes, gestores e representantes sindicais dos trabalhadores de como enfrentarem as novas exigências do trabalho. Tais medidas parecem veicular uma crítica implícita aos modelos de gestão existentes e aos modos de conduzirem o processo de mudanças no trabalho. Não é difícil identificar indícios da “chamada administração científica do trabalho” (Montmollin, 1997) nas medidas sugeridas pelos trabalhadores, mostrando que tal concepção permanece muito viva no cotidiano das organizações.

Globalmente, a sondagem mostra que os trabalhadores não são alérgicos às novas exigências do trabalho desde que essas venham acompanhadas da participação nas decisões sobre o seu cotidiano de trabalho, de treinamento, do incremento do suporte organizacional e das melhorias nas relações socioprofissionais de trabalho. Tais requisitos influenciam decisivamente a percepção de satisfação no trabalho.

Enfim, a expectativa dos trabalhadores no processo de mudanças em curso parece mais voltada para que os dirigentes e gestores os considerem como atores responsáveis nesse cenário, cujo papel pode ser decisivo para corrigir desvios e efeitos não desejados.

A principal contribuição – de natureza aplicada – da sondagem francesa diz respeito às sugestões dos trabalhadores para a melhoria eficaz da organização do trabalho. Nesse sentido, a mensagem dos trabalhadores para dirigentes, gestores e representantes sindicais é eloqüente e indica pistas e caminhos preciosos sob os quais deve trilhar uma abordagem contra-hegemônica de Qualidade de Vida no Trabalho:

- ✦ Postura de escuta da hierarquia em relação às sugestões dos trabalhadores.
- ✦ Participação nas decisões relativas ao trabalho.
- ✦ Melhoria da comunicação com os colegas de trabalho.
- ✦ Esclarecimento das responsabilidades concernentes a cada um.
- ✦ Mais margem de manobra para se auto-organizar.

- ✚ Investimento em formação profissional para o exercício da ocupação, com ênfase para a questão das Novas Tecnologias da Informação e Comunicação (NTICs).
- ✚ Melhor definição dos objetivos.
- ✚ Mais trabalho em equipe.
- ✚ Utilização das inovações tecnológicas para melhorar a organização do trabalho.
- ✚ Otimização do uso da polivalência.
- ✚ Flexibilidade para gestão de horários de trabalho.

Tais sugestões fornecem um “cardápio” e, ao mesmo tempo, um guia de diretrizes para o enfrentamento das novas exigências do trabalho. Será que tais sugestões dos trabalhadores franceses se aplicam à realidade existente nas organizações públicas e privadas no Brasil? Não só a nossa experiência indica que sim, mas, principalmente, inúmeros estudos e pesquisas que caracterizam a literatura científica da área. Nesse sentido, os resultados da sondagem realizada na França veiculam algumas mensagens importantes no contexto da reestruturação produtiva, a saber:

- ✚ É fundamental ouvir os trabalhadores sobre como eles percebem as situações de trabalho nas quais estão imersos e incorporar, sempre que possível, suas sugestões de melhoria das condições de trabalho.
- ✚ É crucial um planejamento participativo para a introdução e uso de novas tecnologias, a prescrição de novos procedimentos de trabalho, a gestão do ritmo de trabalho, a reorganização dos horários de trabalho, e o atendimento das expectativas de clientes.
- ✚ É imperativo pautar o uso adequado dos recursos disponibilizados para o trabalho em sintonia com o trabalho em equipe, da comunicação organizacional e do exercício responsável da autonomia.
- ✚ É vital fornecer suporte organizacional para atividades dos trabalhadores (materiais, instrumentais, informacionais) de qualidade ergonômica como forma de prevenir riscos à segurança e à saúde e, sobretudo, facilitar o processo de adaptação desses às novas exigências do trabalho.
- ✚ É prudente que a implantação da modalidade “trabalho em casa” (*home work*) seja amparada pela análise criteriosa sobre os seus impactos e conseqüências para a saúde dos trabalhadores, suas famílias

e seus respectivos locais de moradia, com base na qual se deve decidir pela conveniência ou não.

É com ênfase neste cenário do processo de reestruturação produtiva que um conjunto de indicadores críticos tem sido produzido e que coloca em primeiro plano a importância e o papel:

- ✚ Do resgate da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no âmbito das organizações.
- ✚ Da intervenção dos profissionais que atuam no campo das ciências do trabalho, da saúde e da segurança.
- ✚ Da formulação de políticas públicas voltadas para a vigilância, a assistência e, sobretudo, a promoção da saúde nos contextos de trabalho.
- ✚ Do aprimoramento do aparato jurídico de proteção do bem-estar dos trabalhadores nos ambientes de trabalho, de defesa de clientes e cidadãos-usuários nas relações de consumo e prestação de serviços, bem como do meio-ambiente e dos recursos renováveis.

Do ponto de vista das políticas públicas, esse cenário de transformações vem exigindo, cada vez mais, dos governantes um posicionamento para conter os impactos negativos sobre os trabalhadores e a sociedade. A título de ilustração, a “agenda brasileira do trabalho decente” e a “declaração da OIT sobre a justiça social para uma globalização eqüitativa” são importantes referências para o fortalecimento de uma abordagem de QVT de viés preventivo e contra-hegemônico. Os conteúdos de tais documentos nos convidam a tratar a Qualidade de Vida no Trabalho não de forma isolada, pontual e desvinculada dos fenômenos que se passam no “além muros” das organizações. Reproduzimos, a seguir, os trechos mais pertinentes (grifos nossos) destes documentos, tendo em vista o foco deste livro.

1.4 – A Agenda Brasileira do Trabalho Decente³

“O Trabalho Decente é uma condição fundamental para a superação da pobreza, a redução das desigualdades sociais, a garantia da governabilidade democrática e o desenvolvimento sustentável. Entende-se por Trabalho Decente **um trabalho adequadamente remunerado, exercido em condições**

³ Esta agenda pode ser consultada na íntegra no portal do MTE (<http://portal.mte.gov.br/anttd/>).

de liberdade, equidade e segurança, capaz de garantir uma vida digna.

Para a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a noção de trabalho decente se apóia em quatro pilares estratégicos:

- a) Respeito às normas internacionais do trabalho, em especial aos princípios e direitos fundamentais do trabalho (liberdade sindical e reconhecimento efetivo do direito de negociação coletiva; eliminação de todas as formas de trabalho forçado; abolição efetiva do trabalho infantil; eliminação de todas as formas de discriminação em matéria de emprego e ocupação);
- b) Promoção do emprego de qualidade;
- c) Extensão da proteção social;
- d) diálogo social.

A promoção do Trabalho Decente é considerada uma **prioridade política do Governo brasileiro**, assim como dos demais governos do hemisfério americano. Essa prioridade foi discutida e definida em 11 conferências e reuniões internacionais de grande relevância, realizadas entre setembro de 2003 e novembro de 2005. Entre essas, se destacam a Conferência Regional de Emprego do Mercosul (Buenos Aires, abril de 2004), a XIII e a XIV Conferências Interamericanas de Ministros do Trabalho da Organização dos Estados Americanos (OEA) – Salvador, setembro de 2003, e Cidade do México, setembro de 2005 –, a Assembléia Geral das Nações Unidas (ONU) – Nova York, setembro de 2005 – e a IV Cúpula das Américas – Mar del Plata, novembro de 2005.”

1.5 – Desafios no Cenário de Mudanças: Justiça social para uma Globalização Equitativa

Em face dos efeitos negativos produzidos pela economia cada vez mais globalizada, a OIT aprovou, em 2008, uma Declaração sobre a Justiça social para uma Globalização Equitativa⁴.

“**Considerando** que o contexto atual da globalização, caracterizado pela difusão de novas tecnologias, a circulação das idéias, o intercâmbio de bens e serviços, o crescimento da movimentação de capital e fluxos financeiros, a internacionalização do mundo dos negócios e seus processos, do diálogo, bem como da circulação de pessoas, especialmente trabalhadoras e trabalhadores, transforma profundamente o mundo do trabalho:

⁴ O texto completo desta Convenção pode ser consultado no portal da OIT (www.oitbrasil.org.br/convention)

- ✦ Por uma parte, o processo de cooperação e integração econômicas tem contribuído a beneficiar certo número de países com altas taxas de crescimento econômico e de criação de empregos, a integrar um número de indivíduos pobres da zona rural na moderna economia urbana, a elevar seus objetivos de desenvolvimento e a estimular a inovação na elaboração de produtos e circulação de idéias;
- ✦ Por outra parte, a integração econômica mundial tem confrontado muitos países e setores com grandes desafios no tocante à desigualdade de ingressos, à persistência de níveis de desemprego e pobreza elevados, à vulnerabilidade das economias diante das crises externas e ao aumento, tanto do trabalho precário como da economia informal, que têm incidência na relação de trabalho e na proteção que esta pode oferecer.

(...)

Adota, em 10 de junho de dois mil e oito, a presente Declaração

I. Alcance e Princípios

A Conferência reconhece e declara que:

A. Num contexto marcado por mudanças aceleradas, os compromissos e esforços dos Membros e da Organização, visando a colocar em prática o mandato constitucional da OIT, particularmente pelas normas internacionais do trabalho, para situar o pleno emprego produtivo e o trabalho decente como elemento central das políticas econômicas e sociais, deveriam basear-se nos quatro igualmente importantes objetivos estratégicos da OIT, sobre os quais se articula a Agenda do Trabalho Decente e que podem resumir-se da seguinte forma:

- i) Promover o emprego criando um entorno institucional e econômico sustentável de forma que:
- ✦ Os indivíduos possam adquirir e atualizar as capacidades e competências necessárias que permitam trabalhar de maneira produtiva para sua própria realização pessoal e bem-estar coletivo.
- ✦ O conjunto de empresas, tanto públicas como privadas, seja sustentável com o fim de favorecer o crescimento e a criação de maiores possibilidades e perspectivas de emprego e renda para todos. As sociedades possam alcançar seus objetivos de desenvolvimento econômico e de progresso social, bem como alcançar um bom nível de vida.

- ii) Adotar e ampliar medidas de proteção social – seguridade social e proteção dos trabalhadores – que sejam sustentáveis e estejam adaptadas às circunstâncias nacionais, e particularmente:
 - ✦ A extensão da seguridade social a todos os indivíduos, incluindo medidas para proporcionar ingressos básicos àqueles que precisem dessa proteção e a adaptação de seu alcance e cobertura para responder às novas necessidades e incertezas geradas pela rapidez dos avanços tecnológicos, sociais, demográficos e econômicos.
 - ✦ Condições de trabalho que preservem a saúde e segurança dos trabalhadores.
 - ✦ As possibilidades para todos de uma participação equitativa em matéria de salários e benefícios, de jornada e outras condições de trabalho, e um salário mínimo vital para todos aqueles que têm um emprego e precisam desse tipo de proteção.
- iii) Promover o diálogo social e o tripartismo como os métodos mais apropriados para:
 - ✦ Adaptar a aplicação dos objetivos estratégicos às necessidades e circunstâncias de cada país.
 - ✦ Transformar o desenvolvimento econômico em progresso social e o progresso social em desenvolvimento econômico.
 - ✦ Facilitar a formação de consenso sobre as políticas nacionais e internacionais pertinentes que incidem nas estratégias e programas de emprego e trabalho decente.
 - ✦ Fomentar a efetividade da legislação e as instituições de trabalho, em particular o reconhecimento da relação de trabalho, a promoção de boas relações profissionais e o estabelecimento de sistemas eficazes de inspeção do trabalho.
- iv) Respeitar, promover e aplicar os princípios e direitos fundamentais no trabalho, que são de particular importância, tanto como direitos como condições necessárias para a plena realização dos objetivos estratégicos, tendo em vista :
 - ✦ Que a liberdade de associação e liberdade sindical e o reconhecimento efetivo do direito de negociação coletiva são particularmente importantes para alcançar esses quatro objetivos estratégicos.
 - ✦ Que a violação dos princípios e direitos fundamentais no trabalho não pode ser invocada nem utilizada como legítima vantagem comparati-

va e que as normas do trabalho não devem servir aos fins comerciais protecionistas.

B. Os quatro objetivos estratégicos são indissociáveis, interdependentes e se reforçam mutuamente. A falta de promoção de qualquer um deles prejudicaria a realização dos demais. Para obter maior impacto, os esforços destinados a promovê-los deveriam compor uma estratégia global e integrada da OIT em benefício do Trabalho Decente. A igualdade entre homens e mulheres e a não-discriminação devem ser consideradas questões transversais no marco dos objetivos estratégicos mencionados anteriormente”.

Capítulo 2

O que me causa mais mal-estar é que somos percebidos como operários de uma máquina, não como pessoas individualmente consideradas, com suas próprias características e com potencial para contribuir para uma melhor prestação dos serviços da instituição.

Acalântis, respondente do IA_QVT.

Qualidade de Vida no Trabalho é ter oportunidade de realizar o meu trabalho com liberdade, prazer e com reconhecimento.

Acidália, respondente do IA_QVT.

Impactos da Reestruturação Produtiva: Efeitos Sobre a Produção, os Trabalhadores e Cidadãos-Usuários e os Clientes

As mudanças que se operam no trabalho estabelecem novas e fortes exigências para os trabalhadores. O custo humano é intensificado. As tarefas roubam, cada vez mais, o tempo fora dos empregos. O empobrecimento da vida social vem, paradoxalmente, acompanhado do aumento da riqueza de poucos.

O cenário descrito no capítulo 1 fornece as bases factuais para se compreender as principais conseqüências que a reestruturação produtiva vem impactando no mundo do trabalho. O custo humano do trabalho e social do processo de reestruturação produtiva não é indolor para seus protagonistas: os trabalhadores. Um conjunto de indicadores críticos (Ferreira, 2008a) se manifesta em função dos impactos no cenário de competição globalizada e recrudescimento da ideologia do individualismo (Ehrenberg, 2000). O elenco de efeitos pode ser agrupado em três categorias:

- ✚ Sobre a produção de mercadorias e serviços.
- ✚ Sobre os produtores das riquezas, os trabalhadores.
- ✚ Sobre os clientes/consumidores e os cidadãos-usuários dos serviços públicos.

Tais conseqüências permitem colocar em evidência um dos traços do processo de reestruturação produtiva: o seu caráter conservador. Considerando essas categorias, quais são os principais impactos?

2.1 – Impactos Sobre a Produção de Mercadorias e Serviços

O processo de reestruturação produtiva, até onde se sabe, não tem conseguido sanar efeitos já bem conhecidos do mundo do trabalho, os quais já existiam antes mesmo de sua inauguração, a partir da década de 1970. Ademais, é preciso registrar que, em grande parte das organizações públicas e privadas em países em via de desenvolvimento – como é o caso do Brasil –

tal processo ainda permanece marcadamente ausente (Baumgarten, 2006). O velho e carcomido taylor-fordismo ainda prevalece como modelo de referência para a gestão organizacional e do trabalho.

Não obstante a falta de dados estatísticos mais globais confiáveis sobre indicadores críticos na esfera da produção – o que forneceria uma base de análise com maior grau de confiabilidade – o exame de estudos, pesquisas, relatórios e artigos diversos (inclusive em revistas não especializadas) mostra uma gama de indicadores que aparecem sob a forma de (Pastore, 2001):

- ✦ Erros freqüentes na execução de tarefas, em virtude, sobretudo, de condições pouco adequadas de trabalho e formação profissional deficiente (ex. aplicativos de computador com limites graves de concepção e, principalmente, com usabilidade deficitária que induz aos erros).
- ✦ Retrabalho, decorrência inexorável da existência de erros e/ou falhas de concepção da organização do trabalho, que impacta na redução da eficácia do processo produtivo, no aumento do custo humano do trabalho e, não raro, repercute na insatisfação de usuários e consumidores.
- ✦ Perda e desperdício de material, decorrentes de desenhos de tarefas e processos de trabalho com baixos graus de eficácia e eficiência que, em consequência, aumentam os custos de produção, por sua vez, repercutem no preço final das mercadorias (caso do setor privado) e comprometem a qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos-usuários (caso do setor público).
- ✦ Danificação de máquinas e equipamentos que resultam de procedimentos inadequados e, comumente, de produtos oriundos de projetos industriais de concepção deficiente, retardando tempo de produção, aumentando custos, gerando insatisfação, acidentes e doenças entre trabalhadores.
- ✦ Queda e redução da produtividade e qualidade almejadas de produtos e serviços que impactam na perda de competitividade (no caso do setor privado) e do afastamento da missão maior dos órgãos estatais de proporcionar o exercício da cidadania aos cidadãos-usuários (caso do setor público).

De modo global, tais indicadores críticos são ilustrativos dos dilemas contemporâneos da produção que inquietam dirigentes e gestores de instituições públicas e privadas. Cabe salientar que esses indicadores se constituem numa espécie de *ponta do iceberg*, posto que as causas mais

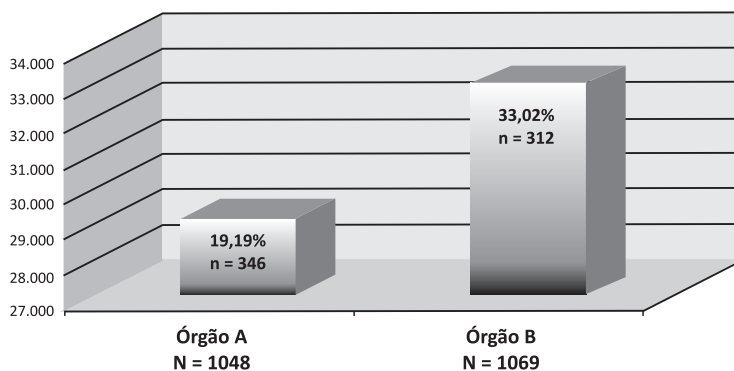
profundas e os efeitos em cascata que produzem permanecem pouco conhecidos e estudados.

2.2 – Impactos Sobre os Produtores das Riquezas, os Trabalhadores

Quando os problemas ligados à produção, mencionados anteriormente, se tornam uma banalidade nas organizações, inexoravelmente eles vêm acompanhados da manifestação de uma série de indicadores críticos relacionados às conseqüências produzidas sobre os trabalhadores. Tais conseqüências se reportam, fundamentalmente, às suas performances nos ambientes de trabalho, suas atitudes/valores e, principalmente, ao estado de saúde. Neste rol de indicadores críticos sobre os trabalhadores, merece destaque:

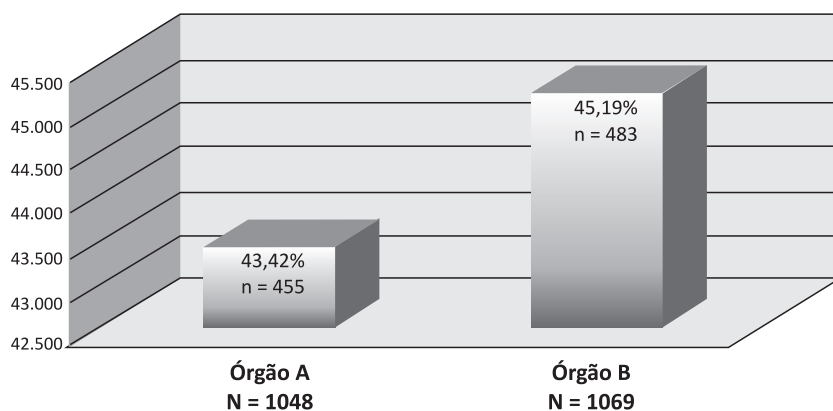
- ✚ Absenteísmo crônico que invade o cotidiano de trabalho, superando taxas administráveis e agravando as condições daqueles que permanecem trabalhando em virtude, sobretudo, do aumento da carga de trabalho; paradoxalmente, em muitos casos se ausentar sistematicamente do trabalho termina funcionando, para alguns trabalhadores, como estratégia de preservar a própria saúde mental e física.
- ✚ Presenteísmo contumaz, avesso do absenteísmo, fortemente presente nas organizações, que se expressa por falta de engajamento efetivo na execução das tarefas, desmotivação dos trabalhadores, baixa produtividade, falta de iniciativa, indisposição e postura do tipo “corpo presente e espírito ausente”.
- ✚ Acidentes que crescem sem cessar nas organizações e que produzem uma gama de efeitos nocivos: mutilação de vidas, geração de incapacidades temporárias e permanentes, afastamentos das atividades laborais, aposentadorias precoces; o custo individual, coletivo, social, empresarial e estatal dos acidentes é, no caso brasileiro, colossal, embora, sua avaliação e medidas necessitem ser aprimoradas.
- ✚ Doenças do trabalho e licenças-saúde que se multiplicam e desenham um perfil epidemiológico que fortalece o nexos com os contextos de trabalho nos quais os acometidos estão ou estavam inseridos, merecendo destaque: a epidemia dos Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (Dort), que se tornou um problema de saúde pública em diversos países ocidentais.

Alguns dados permitem caracterizar uma realidade crítica para os servidores públicos federais. Os gráficos, apresentados a seguir, mostram os dois dos principais problemas de saúde entre servidores públicos:



Incidência de Transtornos Mentais e Comportamentais em Órgãos Públicos Federais Brasileiros (2008-2009)

Fonte: Sistema Único de Benefícios (SUB), Dataprev, MPAS do Brasil.



Incidência de Casos de Doenças do Sistema Osteomuscular e Tecido Conjuntivo em Órgãos Públicos Federais Brasileiros (2008-2009)

Fonte: Sistema Único de Benefícios (SUB), Dataprev, MPAS do Brasil.

- ✚ Rotatividade de trabalhadores nas organizações privadas que, em virtude do efeito combinado de diversos fatores (ex. precarização das relações e condições de trabalho, baixos salários), transforma os trabalhadores em nômades que perambulam por organizações e estas, por sua vez, fundamentam seus modelos de gestão do trabalho com

base na rotatividade sistêmica (o setor de teleatendimento é ilustrativo); um dado, proveniente da Pesquisa Mensal de Emprego do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no Brasil, mostra que em 2006 cerca de 8,4 milhões de empregados estavam também em busca de um novo emprego, em virtude da insatisfação com o emprego atual.

Neste cenário, o custo humano do trabalho se transforma predominantemente em produtor de mal-estar, potencializando acidentes e doenças entre trabalhadores. Este grupo de indicadores críticos reforça uma tese central que nasceu de estudos e pesquisas em Ergonomia da Atividade (Daniellou, 2004): o paradigma de tratar cada trabalhador como variável de ajuste, sem promover mudanças importantes em diversas esferas do contexto de trabalho (condições, organização, relações socioprofissionais) para regular e implementar estratégias econômicas e empresariais, tem limites, pois, quando ultrapassam as capacidades humanas, geram doenças mentais, físicas e, mais recentemente, inúmeros casos de suicídios (Valy, 2007).

O aumento dos casos de suicídios na França (ver apêndice), a partir de 2005, é revelador do agravamento dos indicadores críticos, produzidos pelo processo de reestruturação produtiva. As primeiras análises do fenômeno indicaram que o perfil dos suicidas se caracteriza por: (a) terem uma vida normal fora do trabalho, ou seja, boas relações sociais com a família e amigos; (b) serem trabalhadores os mais qualificados tecnicamente; (c) demonstrarem um forte comprometimento organizacional com o trabalho; e (d) serem admirados e estimados pelos colegas de trabalho. Os fatores associados aos atos de suicídios estavam relacionados, principalmente, com: (a) forte sentimento de pressão temporal; (b) realização de trabalho, predominantemente, isolado, reduzindo e empobrecendo as relações socioprofissionais de trabalho; (c) práticas de não reconhecimento no trabalho; e (d) suporte organizacional ausente ou precário. O nexo entre trabalho e suicídio ficou mais evidenciado e demonstrado em face de dois dados empíricos: suicídios cometidos no local de trabalho (saltando de prédios, enforcamentos) e cartas/bilhetes de conteúdo dramáticos relacionado com o trabalho (ex. não suporte mais o meu trabalho).

2.3 – Impactos Sobre os Clientes/Consumidores e os Cidadãos-Usuários dos Serviços Públicos

Corolário das duas categorias de indicadores críticos anteriores, esta categoria termina funcionando como uma espécie de desaguadouro dos

problemas relativos à produção e aos efeitos nocivos sobre os trabalhadores de ambientes organizacionais igualmente nocivos. Na linguagem popular, são os usuários dos serviços públicos e os clientes/consumidores de mercadorias e serviços privados que acabam por “pagar o pato”. Não é demais lembrar que, neste caso, os trabalhadores podem ser duplamente vítimas, pois fora das organizações são eles também usuários e consumidores. Neste caso, os indicadores críticos mais recorrentes têm se manifestado sobre a forma de:

- ✦ Queixas e reclamações da qualidade de serviços e produtos, de cláusulas não cumpridas, dos modos de tratamento recebidos em contextos de atendimento, da falta sequer de acessibilidade aos serviços, em tese, oferecidos. Dois dados empíricos são eloqüentes de tais indicadores críticos: a diversidade de reclamações de usuários e consumidores que aparecem na mídia, estabelecendo *rankings* de empresas/instituições campeãs de reclamações e a criação de órgãos de defesa dos consumidores que passaram a ter destaque bastante positivo na luta por direitos nas relações de consumo (Alves Júnior, 2005; Freire, 2002; Gonçalves, 2002; Hostensky, 2004).
- ✦ Insatisfação de usuários e consumidores, quanto à qualidade dos serviços prestados pelo setor público e dos produtos/serviços disponibilizados pelas empresas privadas, que prejudica o próprio acesso aos produtos e serviços para satisfazerem suas necessidades individuais e sociais (Menezes, 2003).

Este conjunto de indicadores globais desenha a criticidade dos problemas mais recorrentes vivenciados em organizações públicas e privadas. No setor privado, ele coloca em risco a tão desejada competitividade, o crescimento sustentável e a fidelização de clientes/consumidores. No setor público, tais indicadores colocam em risco o exercício efetivo da cidadania e, em consequência, fragilizam os valores sociais (ex. descrença nos dirigentes) e políticos dos regimes democráticos. A figura 3 sintetiza a relação e combinação de fatores sobre os cidadãos-usuários e clientes.

De modo global, tais indicadores críticos são ilustrativos dos dilemas contemporâneos da produção que inquietam dirigentes e gestores de instituições públicas e privadas. Cabe salientar que tais indicadores se constituem numa espécie de “ponta do iceberg”, posto que as causas mais profundas e os efeitos em cascata que produzem permanecem pouco conhecidos e estudados.

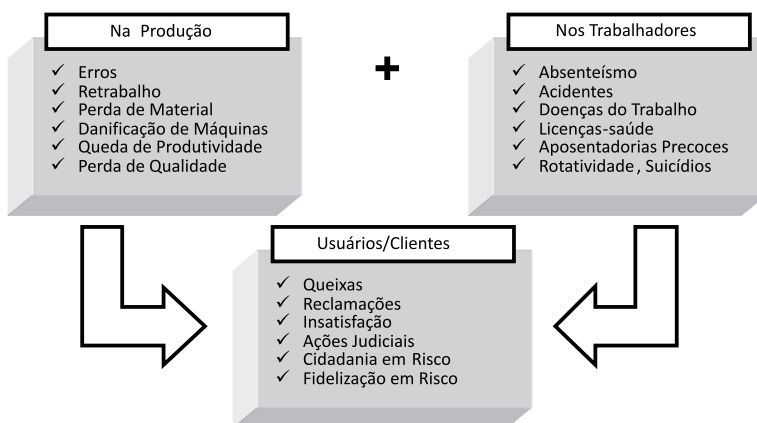


Figura 3 - Efeito Combinado de Indicadores Críticos que Impactam sobre Cidadãos-Usuários/Consumidores

Os resultados obtidos na pesquisa, conduzido em Agências da Previdência Social (APS) por Almeida (2007, p. 346), ilustra as dificuldades vivenciados pelos os cidadãos-usuários/consumidores. Eles mostram que os usuários (grifos nossos):

(...) que vão às APS em busca de atendimento (em filas presenciais ou virtuais que **obrigam tempos de espera de minutos, horas ou mesmo meses**, no caso de agendamento para atendimento de alguns serviços e resposta de demandas formuladas nas agências); os **sentimentos pós-atendimento** de percentual significativo dos usuários, que expressam **angústia, decepção, desânimo, frustração, humilhação, impotência**, resultantes da não-solução ou do encaminhamento dado aos assuntos que os levaram às APS.

O relato emblemático de uma usuária, professora universitária, apresentado no apêndice, revela em detalhes o drama que pode, infelizmente, ainda estar sendo vivenciado por milhares de cidadãos-usuários no contexto das agências da maior seguradora brasileira.

2.4 – O Caso dos Trabalhadores de Centrais de Teleatendimento

O setor de teleatendimento atravessou o milênio como um campo forte de investimento tecnológico. Esta é a primeira marca dos serviços de teleatendimento: setor de ponta no uso das chamadas tecnologias da informação (Norling, 2001). Quais são os elementos no contexto de teleatendimento que caracterizam o uso destas novas tecnologias? Em geral, a plataforma tecnológica das centrais é composta dos seguintes equipamentos (Anton, 2000):

- ✚ Distribuidor Automático de Chamadas – DAC;
- ✚ Unidade de Resposta Audível - URA (algumas já dispõem de reconhecimento vocal);
- ✚ Integração Telefone e Computador – CTI, aplicativos diversos (consultas, registros e monitoramento eletrônico);
- ✚ Recursos de gravação de chamadas (segurança e monitoramento);
- ✚ Integração com a Internet;
- ✚ Serviço intranet;
- ✚ Correio e/ou caixa postal telefônica; e
- ✚ Aplicativos como o *Customer Relationship Management* – CRM e *Enterprise Ressource Planning* – ERP.

Tal aparato tecnológico não só configura os meios para se garantir a gestão dos aspectos de produtividade, sobretudo rentabilidade, mas tem um papel estratégico no campo da gestão do trabalho. Ele fornece aos dirigentes e gestores uma sofisticada tecnologia de monitoramento de desempenho dos trabalhadores, possibilitando-os vigiar (à distância e em tempo real) com rigor as condutas dos teleatendentes, com ênfase nos parâmetros quantitativos de desempenho.

Daí se depreende um dos aspectos mencionados recorrentemente na literatura anglo-saxônica: a ênfase do monitoramento eletrônico e controle das atividades das teleatendentes como um fator crucial para a qualidade. Tal objetivo é fortemente facilitado, pois o uso do equipamento “Distribuição Automática de Chamadas – DAC” possibilita aos gestores e supervisores a produção de estatísticas (individuais e coletivas) diversas que cobre, por exemplo, número de chamadas recebidas, tempo médio de atendimento, tempo de espera do usuário e número de abandono de ligações.

Além do monitoramento eletrônico, ao qual o atendente está submetido durante a jornada de trabalho, há ainda o monitoramento feito, como regra, pelos supervisores. Esses estão constantemente realizando escutas de ligações, geralmente sem que o teleatendente saiba que está sendo avaliado. Quanto ao controle, ele busca estabelecer uma “autonomia” vigiada, de um lado, supervisionando rigorosamente o ritmo do trabalho e o uso de pausas, de outro, o planejamento do trabalho e o estabelecimento de metas (Taylor, Mulvey, Hyman & Bain, 2002; Taylor & Bain, 2001).

No campo da gestão dos serviços se destacam: estratégias competitivas com foco no cliente (Houlihan, 2000; Buscato, 2002); a

busca de redução de custos; os problemas de acessibilidade dos usuários; os estilos de gestão *empowerment* e burocrático; instituições onde os funcionários têm poucas possibilidades de ascensão funcional (Belt, 2002); os indicadores de qualidade (exemplo, tempo médio de espera); e a gestão da contradição entre a quantidade a qualidade (Houlihan, 2000, Gilmore & Moreland, 2000). No campo da relação com os teleusuários, as abordagens enfatizam: a busca de satisfação dos clientes (Feinberg, 2000; Bennington & Cummane, 2000); os indicadores de satisfação (exemplos, prontidão de resposta, variedade de serviços, taxa de abandono, resolução do problema num primeiro contato); e a classificação de comportamentos dos usuários (ex. rejeitar o serviço).

O controle e o monitoramento são um dos principais fatores de manifestações de estresse, pois, além de serem excessivos, geram informações aos gestores em termos de avaliação de desempenho que, comumente, têm conseqüências punitivas para os teleatendentes (Holman, 2002). O impacto sobre o bem-estar dos operadores se dá especialmente em função da sobrecarga mental, na medida em que o estresse evolui para vivências de ansiedade e depressão. A ausência de uma gerência que dê suporte ao atendimento é também outro fator que contribui para a experiência de estresse negativo no *callcenter*.

Quanto aos teleatendentes, os aspectos mais salientados são: o perfil demográfico (mulheres jovens, nível médio ou universitário incompleto, sem pré-requisitos de qualificação); o monitoramento da atividade; as metas esperadas; a padronização do discurso (por meio de scripts); as atitudes prescritas (padronização e fluência da comunicação); a necessidade permanente de empatia e a sensibilidade com o problema do usuário (Gilmore & Moreland, 2000; Feinberg, 2000).

No caso do Brasil, alguns estudos com o enfoque da Ergonomia foram realizados. Eles fornecem um cenário mais rico sobre as características das centrais, com ênfase nos fatores relacionados às situações de trabalho e suas conseqüências sobre os operadores de teleatendimento.

A incidência de Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (Dort) entre trabalhadores de centrais de teleatendimento é examinada na literatura. A inter-relação de casos de Dort e modelo de gestão do trabalho que privilegiam regras rígidas de controle, definição de tempos e de ciclos curtos de trabalho e monitoramento do tipo obrigatório e punitivo aparecem fortemente associados (Marx, 2000). Nesta ótica, completa Marx, o serviço de teleatendimento deve ser objetivo, rígido e eficiente. Em perspectiva

correlata, se contrapondo à ênfase excessiva de casos de Dort como uma decorrência principal de características pessoais do próprio lesionado, Lima (2000:167) assinala:

(...) todos os estudos que realizamos até agora nos conduzem a uma conclusão oposta: os verdadeiros determinantes das LER encontram-se na situação de trabalho. São as pressões por produção, a repetitividade das tarefas, o empobrecimento do seu conteúdo, a supervisão despótica, a rivalidade entre pares, os sistemas de controle e de avaliação, as más condições de trabalho (especialmente as condições ergonômicas inadequadas), etc., que estão na origem de forma de adoecimento.

O caráter complexo das atividades de teleatendimento é argumentado por Mascia e Szelwar (2000:97), destacando que, não obstante as características e a curta duração de cada ligação estejam presentes, a “(...) atividade é complexa, pois exige uma atenção constante do operador para a realização das operações.” A diversidade de situações, segundo os autores, onde faltam informações precisas para operar, aumenta os riscos de erros. O fenômeno de perseveração cognitiva também aparece como um fato corriqueiro, fruto de sobrecarga mental do trabalho de teleatendimento, ou seja, os teleatendentes relatam ter dificuldades para se desligar do trabalho após o fim da jornada e, não raro, se surpreendem repetindo *scripts* em situações fora do trabalho (Ferreira, 2004).

O ambiente físico, sobretudo, falta de tratamento acústico, iluminação deficiente, existência de poeira, falta de limpeza, interfaces computacionais pouco amigáveis e mobiliário inadequado (exemplo, mesas não reguláveis) constituem ingredientes das condições de trabalho que repercutem na carga de trabalho, conforme estudo de avaliação ergonômica em nove centrais de atendimento realizado por Santos, Chaves, Pavão & Bijos (2000). Perdas auditivas induzidas por ruído, condições precárias de conservação dos equipamentos e mobiliário inadequado foram constatados também por Bernadi *et al.* (2000).

Entre os principais fatores de estresse, configurando uma sobrecarga emocional, cognitiva e física entre operadores de *telemarketing*, Glina e Rocha (2003) identificaram: alta demanda qualitativa e quantitativa no trabalho; falta de controle sobre o processo de trabalho; grande volume de informações a serem manipuladas; dificuldade para manter a qualidade e executar o trabalho dentro do tempo médio de atendimento; presença de telefila de espera de clientes em determinados horários; relações conflituosas com os clientes; repetitividade e complexidade da tarefa.

Tais resultados parecem confirmar que a utopia flexível, propalada pelos novos modelos de gestão, ainda é uma realidade distante no contexto de *callcenter* (Azevedo & Caldas, 2002).

Globalmente, se constata que os estudos têm focalizado mais as variáveis relacionadas com a lógica de funcionamento das centrais, os indicadores diversos de produtividade (Chang & Huang, 2000), a gestão rigorosa de desempenho dos teleatendentes, a satisfação e fidelização dos usuários. Neste sentido, os aspectos relacionados às condições de trabalho (no sentido amplo, transcendendo os componentes da plataforma de trabalho), as exigências das tarefas em termos de dispêndios dos trabalhadores e, ainda, as conseqüências sobre o bem-estar das teleatendentes permanecem assuntos marginais na literatura anglo-saxônica.

No estudo que realizamos (Ferreira, 2008), buscamos examinar a relação entre trabalho de teleatendimento e estresse, tendo como cenário de fundo o estilo de gestão do trabalho e a cultura organizacional. O viés analítico, de natureza teórica e histórica, buscou cotejar achados empíricos em teleatendimento e os resultados do texto clássico “A neurose das telefonistas” (Le Guillant, Roelens, Bégoïn, Béquart, Hausen e Lebreton, 1956). Alguns dos principais resultados são apresentados a seguir.

Traços da Cultura Organizacional em Teleatendimento

A natureza do trabalho, o aparato tecnológico, os modos de funcionamento e, sobretudo, um estilo de gestão do trabalho com ênfase no controle de desempenho configuram um perfil que caracteriza a cultura organizacional do setor de teleatendimento em termos de identidade.

O uso de recursos tecnológicos para a execução dos serviços de teleatendimento é, certamente, um elemento que caracteriza o setor. Há meio século, nos relatos das telefonistas parisienses, as descrições de Le Guillant *et. al.* (1956) já indicavam o papel estratégico destes recursos não apenas para prestar serviços aos usuários, mas também utilizado para controlar desempenhos dos trabalhadores. Após 60 anos, houve uma sofisticação tecnológica no setor, com a introdução de equipamentos de maior performance (ex. Integração Telefone e Computador – CTI), cujos aplicativos diversos robusteceram as atividades de consultas, registros (ex. produção de estatísticas) e monitoramento eletrônico.

Alguns dados mostram elementos em comum no cotejamento histórico realizado, colocando em primeiro plano um modelo de gestão centrado no monitoramento e controle das atividades dos trabalhadores:

Dados Empíricos Recentes	Há Sessenta Anos
▪ Controle do número de chamadas recebidas, tempo médio de atendimento, tempo de espera do usuário e número de abandono de ligações. ▪ Monitoramento dos supervisores, por meio de escutas, sem que os teleatendentes saibam. ▪ Supervisão do ritmo de trabalho, do uso de pausas, cumprimento de metas. ▪ Ausências do posto de trabalho somente podem ser feitas com autorização de supervisor. ▪ Avaliação de desempenho de natureza punitiva. ▪ Regras rígidas de trabalho. ▪ Rivalidade entre pares. ▪ Falta de autonomia dos trabalhadores. ▪ Condições precárias de trabalho (desconfortos acústico, visual, térmico).	▪ Média de desempenho com 0 parâmetro de controle do rendimento. ▪ Mesas de escutas para controle do modo operatório (uso da linguagem) e circulação dos supervisores pelos postos de trabalhos. ▪ Desempenho vigiado: “as lâmpadas, madames, atenção ao controle, mais rápido, atenção ao prescrito”. ▪ Só com autorização prévia para se ausentar (ida e volta, com duração fixada em cinco minutos). ▪ Modalidade de avaliação que leva a competição entre teleatendentes. ▪ Falta de liberdade para poderem organizar o próprio trabalho. ▪ Condições de trabalho: uso dos fones de ouvidos, barulho das salas, defeito de material, falta de ventilação, falta de luz.

Tais aspectos delineiam os traços que caracterizam a cultura organizacional do setor, combinando elementos simbólicos sob a forma de pressupostos, regras e práticas que são convenientes aos objetivos organizacionais e que permeiam as comunicações intra-setor, exercendo papel de controle e de instrumentalização (Schein, 1989; Fleury, 1996; Bertero, 1996; Fleury, 1996; Garay, 2000).

Impactos Sobre a Saúde dos Teleatendentes

Os aspectos descritos anteriormente são facilitadores para a compreensão dos efeitos sobre a saúde dos trabalhadores do setor. Os agravos à saúde com nexo no trabalho se tornam evidentes à medida que, como escreveu Le Guillant *et. al.* (1956), o perfil do contexto de trabalho “excede as possibilidades normais de adaptação”. Nesse sentido, se explicita a condição básica geradora de estresse: dificuldade ou impossibilidade de adaptação, regulação, mediação das exigências que caracterizam o custo humano do trabalho.

Os dados sobre o contexto de teleatendimento encontram ressonância nos fatores que estão na origem do estresse, conforme mostram resultados

de estudos (Kirkmeyer e Dougherty, 1988; Tattersall e Farmer, 1995), com destaque para:

- ✦ Meio ambiente de trabalho, situações críticas para execução das tarefas (ruído, iluminação, temperatura, mobiliário, equipamentos).
- ✦ Complexidade de tarefas.
- ✦ Sobrecarga de trabalho (gerando a sensação de superação da capacidade dos indivíduos).
- ✦ Controle externo intenso e permanente, influenciando negativamente o desempenho.
- ✦ Relações socioprofissionais marcadas por conflitos (hostilidade, competição, falta de cooperação).

Entre os fatores mencionados pela literatura, que estão na origem do estresse e da falta de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), merecem realce os modelos adotados de gestão do trabalho, sobretudo, no que concerne às formas de participação no processo de tomada de decisão, à prescrição de procedimentos e às políticas organizacionais de valorização, reconhecimento e recompensas. Por exemplo, a falta de autonomia está fortemente presente nos contextos de trabalho de teleatendimento, reforçando resultados de pesquisas (Buunk, Jonge, Ybema & Wolff, 1998) que mostram o papel preditor da falta de autonomia no trabalho como fonte de incidência de estresse, sob a forma de exaustão emocional, queixas psicossomáticas, ansiedade e depressão.

Neste campo, há elementos de semelhança entre os dados históricos, relatados por Le Guillant *et. al.* (1956), e os mais atuais, ou seja, globalmente o impacto se dá no âmbito da saúde mental (também psicossomático) com destaque para a riqueza de detalhes e análises no texto desses autores. Entretanto, uma diferença chama a atenção: a incidência de Dort constitui algo novo nos dados mais recentes.

Este aspecto reforça a seguinte hipótese: o processo de modernização tecnológica não foi acompanhado de mudanças importantes no campo da gestão do trabalho, ou seja, a coabitação entre sofisticação tecnológica e estilo de gestão baseada em pressupostos de natureza Taylor-fordista radicalizou o processo de controle do desempenho, reduziu a margem de manobra dos trabalhadores sobre o próprio trabalho e colocou no limite a capacidade de adaptação dos indivíduos. Eis um dos principais efeitos do modelo reestruturação produtiva em curso.

Enfim, a relação entre teleatendimento, cultura organizacional e estresse se caracteriza por mais de meio século de desempenho vigiado e agravos à saúde dos trabalhadores do setor. Os aspectos abordados, certamente, contribuem para se compreender por que o setor de teleatendimento no Brasil se distingue por empregar trabalhadores jovens e, ao mesmo tempo, com alta taxa de rotatividade.

2.5 – O Serviço de Atendimento ao Público: A “Grita Geral” dos Usuários

A construção de uma sociedade democrática requer a participação das pessoas em todas as esferas da vida em sociedade, em particular, naquelas em que estão em jogo os interesses coletivos. Trata-se de um imperativo do exercício da cidadania que cobra de cada indivíduo uma postura frente às práticas ou modo de agir de instituições públicas e organismos privados. No universo multidimensional da esfera do público e a prática da cidadania, os serviços de atendimentos das instituições constituem uma micro-dimensão privilegiada para investigar o tratamento dispensado aos usuários.

Nesse sentido, o “serviço de atendimento ao público” revela-se um cenário organizacional onde se pode investigar as relações sociais estabelecidas por distintos interlocutores. Trata-se de um cenário fortemente presente na vida cotidiana de cada cidadão, pois o acesso e uso de bens e serviços é incontornável sem algum modo de mediação (direta ou indireta) com diferentes modalidades de serviço de atendimento ao público. É com base nesse macro recorte que se inscreve a temática pontual analisada: as queixas dos leitores sobre o serviço de atendimento, publicadas na imprensa escrita.

Fizemos um estudo¹, buscando mostrar como aparece o serviço de atendimento com base nas queixas dos usuários, publicadas na imprensa escrita. Pontualmente, as seguintes questões orientaram o processo de investigação: Qual é o perfil dos leitores que enviam queixas para a coluna do jornal? Quais são os tipos de queixas mais frequentes? Elas se reportam comumente a que tipos de problemas? Qual tipo de instituição (pública ou privada) é o alvo mais frequente de queixas dos leitores?

¹ Nossos agradecimentos às alunas Ana Paula Pinto Fernandes e Maria de Fátima Tavares Vieira, do curso de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB), que colaboraram ativamente para a realização deste estudo.

A análise das queixas dos usuários, tornadas públicas pela imprensa escrita, possibilitou adentrar à temática do atendimento pelas representações que os usuários têm de tal serviço. Assim, as respostas às questões acima contribuirão, sobretudo no campo da Ergonomia, para uma melhor compreensão e análise das situações de atendimento.

Os dados coletados, a fonte empírica do estudo, são oriundos da coluna denominada “Grita Geral” (Caderno Cidades) do jornal “Correio Braziliense”, de circulação nacional, com sede no Distrito Federal - DF. Alguns aspectos caracterizam a fonte empírica escolhida para o trabalho de pesquisa. A coluna “Grita Geral” do jornal Correio Braziliense foi criada no ano de 1987. Trata-se de um serviço prestado pelo jornal aos leitores, cujo objetivo central é oferecer um espaço para a manifestação e o registro de queixas, reclamações e sugestões de usuários sobre o serviço de atendimento ao público em instituições públicas ou privadas. O serviço é voltado, sobretudo, para os usuários que não tiveram suas expectativas atendidas via Procon.

A coluna tem uma “arquitetura” que estrutura os diferentes tipos de informação e caracteriza o seu conteúdo. O jornal publica dois tipos de balanços: um mensal e um anual. Os balanços são dedicados ao registro de frequência das queixas agrupadas em função de categorias temáticas (e.g. habitação, saúde, trabalho, educação, energia elétrica etc.).

CORREIO BRAZILIENSE

GRITA GERAL

Reclamações e sugestões para esta coluna devem ser enviadas ao Serviço de Atendimento ao Leitor, com endereço de entrega: Rua Santa Fé, 401, 8º andar, 1º setor, Brasília, DF 70090-000. Tel: 341-1144. E-mail: grita@correio.com.br

Horário de coleta de lixo incomoda

Paulo Bernardo da Silva, 35 anos, funcionário público, morador da CBR 4 Lote 3 Edifício Via Bella, em Taguatinga, reclama do horário que o caminhão de lixo passa. “O caminhão passa às 23h40 e o barulho incomoda muito”, reclama.

■ O Serviço de Limpeza Urbana (SLU) esclarece que é impossível mudar, a curto prazo, os horários de coleta de lixo nessas localidades. A mudança provocaria a alteração de todo o cronograma elaborado por técnicos e que vem sendo aceito pela maioria dos moradores. Por se tratar de via comercial, bastante movimentada, é impraticável a coleta de lixo durante o dia por causa dos transtornos que provocaria no trânsito. No entanto, o SLU está procurando aperfeiçoar a operação para diminuir o incômodo.

Planaltina pede quebra-molas

João de Souza, 49 anos, motorista e morador da quadra 105 do Setor Sul de Planaltina sugere a colocação de um quebra-molas na Avenida Marechal Deodoro, que divide as quadras 104 e 105. “Os veículos passam nesta rua em alta velocidade, e isso oferece um alto risco aos moradores”, explica o leitor.

■ A Administração Regional de Planaltina responde à reclamação informando que, com o novo Código de Trânsito, tornou-se mais rigorosa a instalação de quebra-molas em ruas e rodovias. Para que seja atendida esta reivindicação, o leitor deverá fazer um requerimento ao Departamento de Trânsito do Distrito Federal, acompanhado de atestado assinado de todos os moradores. A Administração só pode instalar o quebra-molas com esta autorização.

HÁ 30 DIAS

Mobilitates continuam circulando

O leitor Cláudio Márcio Barbosa Ramos, morador de Sobradinho, enviou um e-mail para a coluna Grita Geral há um mês pedindo maiores informações sobre o tráfego de mobilitates nas ruas de sua cidade. “É comum ver crianças entre 12 e 16 anos andando de minimotoletas nas avenidas entre os demais automóveis. Gostaria de saber se o Código de Trânsito permite essa prática perigosa que provoca, constantemente, acidentes e até mortes”, escreveu. Segundo resposta do Departamento de Trânsito (Detran/DF), não é obrigatório o porte de carteira de habilitação para dirigir o veículo, mas é exigida uma autorização expedida pelo órgão que só pode ser fornecida a maiores de 18 anos. Os casos irregulares estão sendo reprimidos, inclusive com a apreensão das mobilitates. “Apesar do

Título da coluna

Endereço e regra para publicação

Título da queixa

Resumo da queixa

Resposta da instituição

Avaliação de queixa que foi publicada há 30 dias

Exemplo Simplificado do Formato e da Estrutura da Coluna “Grita Geral”

Os dados permitiram identificar as instituições mais mencionadas nas queixas dos leitores, publicadas na coluna “Grita Geral”. Nesse sentido, a análise dos resultados revela diferentes aspectos dentro da temática do serviço de atendimento.

- ✦ Em um primeiro recorte analítico, observa-se que as instituições públicas são campeãs das queixas dos leitores: elas representam 76% do total das queixas enviadas pelos leitores, aparecendo em segundo lugar as instituições privadas, com 24% das queixas.
- ✦ Em um segundo recorte, observa-se que, no grupo de instituições públicas, os órgãos do poder público distrital e local (nesse último caso, textos que mencionam prefeituras de cidades do entorno do DF) são o objeto com maior percentual de queixas (72%), enquanto que as instituições públicas federais aparecem em segundo lugar, com um percentual de 28% de queixas dos leitores.
- ✦ Esse último recorte possibilitou interrogar quais instituições do DF/Local apareciam com maior frequência de queixas. O resultado do aprofundamento das análises mostra que as instituições do Governo do Distrito Federal aparecem com maior frequência de queixas na coluna “Grita Geral”.

No conjunto, os resultados mostram que as agências governamentais são a fonte mais frequente de queixas dos leitores, colocando em evidência aspectos críticos da relação Estado-cidadão. Eles fornecem indícios sobre como aparece o serviço de atendimento ao público em diferentes contextos organizacionais. A discrepância entre os órgãos do DF e os federais, parece indicar que ainda é crítica a relação entre cidadão e poder local. Todavia, os resultados não possibilitam inferências mais categóricas.

Um aspecto global chama a atenção: considerando que o Distrito Federal não tem um perfil sócio-econômico industrial e um contingente significativo da população é constituído de funcionários públicos, a quantidade de queixas referentes às instituições governamentais autoriza a hipótese de que, regra geral, trata-se de leitores que trabalham em órgãos públicos se queixando do serviço de atendimento em órgãos públicos. Por último, os limites intrínsecos da fonte empírica não fornecem elementos explicativos do porquê as instituições privadas aparecerem de modo pouco significativo nas queixas dos leitores.

Características e tipos principais de queixas dos leitores

A análise do conteúdo das queixas possibilitou reuni-las em diversas categorias, agrupadas conforme a natureza dos problemas mencionados pelos leitores (Tabela 2). As categorias que apareceram com maior frequência foram: 1º) “Descumprimento do Estabelecido” (ex. cancelamento de um trecho viagem); 2º) “Demora e Atraso” (exemplo, encomenda não chegou na data desejada); 3º) “Erros na Prestação do Serviço” (ex. cobrança indevida na conta telefônica); 4º) “Funcionamento Ineficiente do Serviço” (ex. celular não funciona); e 5º) “Carência de Infra-estrutura e Equipamentos” (ex. reconstrução de parada de ônibus).

Tabela 2 - Frequências das Principais Categorias de Queixas dos Leitores

Categorias	Frequência de Queixas
✓ Descumprimento do Estabelecido	27
✓ Demora e Atrasos	24
✓ Erros na Prestação do Serviço	17
✓ Funcionamento Ineficiente do Serviço	16
✓ Carência de Infra-estrutura e Equipamentos	10
✓ Demandas não Atendidas	9
✓ Panes e Disfuncionamentos Diversos	7
✓ Custos dos Serviços	7
✓ Dificuldades de Comunicação	5
✓ Atendimento Desrespeitoso	4
✓ Outras	2

Ao longo dos textos, enviados pelos leitores, encontram-se extratos significativos que ilustram de forma qualitativa as diferentes categorias aqui mencionadas. Nesse sentido, algumas frases representativas foram “pinçadas” para exemplificar as representações sociais que os leitores fazem de duas dimensões do serviço de atendimento ao público.

Sobre as relações interpessoais ou o **modo de tratamento** recebido em situações de atendimento: *“Estive duas vezes na agência e ficaram fazendo jogo do empurra-empurra comigo.”; “Os funcionários me trataram mal e, ainda, disseram que a culpa era minha.”; “Após enfrentar fila de três horas, não pude ser atendida porque o funcionário estava assistindo TV. Isso*

é falta de respeito.”; “Foi uma grande falta de respeito, pois, além de me fazer esperar, o funcionário ria da minha situação.”

Quanto à **lógica de funcionamento do serviço**, os depoimentos dos leitores, retratando diferentes queixas, são abundantes: *“É muita burocracia. Todos os semestres a gente tem que levar a grade horária. Isso quando não inventam outro documento para ser apresentado.”; “Depois de 40 minutos de espera, veio a resposta de uma médica de que eu procurasse outro estabelecimento para fazer o exame porque eles têm uma rotina a cumprir e não podem fugir dela.”; “Eles vivem dando prazos, mas nunca cumprem.”.*

Além dos aspectos mencionados, um **sentimento de indignação**, revolta e desespero parece perpassar os diferentes textos examinados: *“Até hoje não deram resposta. Eu já não sei mais o que fazer.”; “Os contemplados passaram a depender da boa vontade da diretoria.”; “Já falei com Deus e o mundo e não consigo resolver esse problema. A quem mais devo recorrer para receber a indenização.”; “Não é justo que os usuários fiquem tomando chuva e sol quente e ninguém faça nada.”; “Já fiz várias reclamações, mas nunca tive respostas. É perda de tempo reclamar lá.”*

Este caso, de serviço de atendimento ao público, ilustra um dos impactos sobre os cidadãos-usuários nesse cenário de reestruturação produtiva.

Capítulo 3

O que me causa mais mal-estar é o desenvolvimento pessoal não ser uma possibilidade real. Não dispor de tempo para executar o meu trabalho com zelo. Não haver incentivos para o crescimento na carreira. O apoio técnico para as atividades não ser suficiente. Ter que executar o meu trabalho com sobrecarga de tarefas. Minha dedicação ao trabalho não ser reconhecida.

Almada, respondente do IA_QVT.

Qualidade de Vida no Trabalho é ter harmonia nas relações com as pessoas e felicidade na ação.

Alethea, respondente do IA_QVT.

Qualidade de Vida no Trabalho Assistencialista e Hegemônica: A Ótica da Restauração Corpo-Mente como Sedução para o Produtivismo

O mal-estar está fortemente presente nos ambientes organizacionais que não primam pela QVT. As suas fontes são diversas. As suas faces são múltiplas. Quando ele é presença predominante, coloca em risco a saúde. Logo, é a felicidade que é seqüestrada e o sentido humano do trabalho se esvai. Combater o mal-estar no trabalho é um imperativo ético permanente. Uma tarefa coletiva pra ontem.

A questão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está fortemente presente na sociedade contemporânea. Ela habita o discurso de dirigentes e gestores de organizações públicas e privadas. Ela está presente na mídia e, cada vez mais, na literatura científica das ciências do trabalho (ex. Psicologia Organizacional, Administração). O nomadismo da sigla QVT é intenso e, do mesmo modo, os diferentes sentidos e usos que se faz dela. Nesse sentido, o tema se transformou numa espécie de “guarda-chuva” multiuso que abriga diferentes perspectivas, interesses e personagens. Portanto, o tema central deste livro, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), tem sido um objeto crescente de interesse e de debate social. É possível exemplificar esse interesse?

O uso do motor de busca Google⁽¹⁾, uma ferramenta muito popular na internet, permite demonstrar empiricamente um indicador do interesse social pelo tema. Uma pesquisa da palavra-chave “Qualidade de Vida no Trabalho” em cinco idiomas, feita no início de novembro de 2011, revelou os seguintes resultados:

¹ O Google é um motor de busca na web que, segundo a Wikipédia, é o site mais acessado do mundo. O Google indexa trilhões de páginas web, de modo que os usuários podem pesquisar as informações que quiserem, por meio do uso de palavras-chave e operadores. Ele opera por meio de mais de um milhão de servidores em *data centers* ao redor do mundo e processa mais de um bilhão de solicitações de pesquisa e vinte petabytes de dados gerados por usuários todos os dias. A busca da palavra-chave QVT mostra também certo número de resultados em Qualidade de Vida (QV), noção correlata, por vezes tratada como sinônimo, mas na nossa perspectiva conceitualmente distinta. QVT é apenas uma fatia, certamente de enorme peso, da QV, pois essa engloba todas as esferas da existência humana, em especial, a vida fora dos ambientes corporativos.

- ✚ Inglês = 461.000.000
- ✚ Espanhol = 24.500.000
- ✚ Italiano = 16.500.000
- ✚ Português = 14.000.000
- ✚ Francês = 7.570.000

Considerando apenas essas línguas, mais de meio bilhão de links levam a conteúdos sobre o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), indicando o seu interesse social. As razões desse interesse se devem, fundamentalmente, às metamorfoses aceleradas que se operam no mundo do trabalho (conforme descrito no capítulo 1) e seus impactos sobre a produção, os trabalhadores e os cidadãos-usuários/consumidores (conforme argumentado no capítulo 2).

Esta obra aborda, portanto, uma questão importante no limiar do século XXI para as organizações produtivas e para a sociedade. Uma questão que vem, paulatinamente, assumindo uma centralidade entre os principais protagonistas do mundo do trabalho: governantes, legisladores, operadores da justiça e gestores; dirigentes empresariais e sindicais, trabalhadores e pesquisadores.

3.1 – Principais Fundamentos do Interesse Crescente pelo Tema QVT

A QVT está, portanto, cada vez mais na agenda, principalmente dos atores do mundo do trabalho, e guarda nítida interface com agenda de trabalho decente da OIT, como também do governo brasileiro. De um modo global, esse interesse se fundamenta em três ordens de relevância sobre a pertinência do tema QVT:

- ✚ **Do ponto de vista social**, a relevância se manifesta pelo papel central que o mundo do trabalho assume na vida em sociedade. A centralidade do trabalho e, principalmente, suas implicações econômicas, políticas, tecnológicas e culturais para seus distintos e contraditórios atores (dirigentes, gestores, trabalhadores e usuários/clientes), fundamentam a importância do debate sobre Qualidade de Vida no Trabalho. As metamorfoses que se operam nas organizações públicas e privadas (descritos no capítulo 1) e, sobretudo, os indicadores econômicos e sociais críticos (apresentados no capítulo 2), que têm sido produzidos, robustecem o desafio de se compatibilizar bem-estar de quem trabalha e a satisfação de cidadãos-usuários/clientes com

os imperativos de eficiência e eficácia, nos contextos de produção de mercadorias e serviços. Neste cenário, a Ergonomia da Atividade pode e tem contribuído para a melhoria dos contextos de trabalho e o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) – para além da variante modismo – vem se configurando como uma necessidade para eliminar e/ou atenuar os indicadores críticos existentes.

✚ **Do ponto de vista das organizações**, a relevância se inscreve numa perspectiva de enfrentamento de um elenco de problemas presentes no cotidiano dos ambientes corporativos que colocam a Qualidade de Vida no Trabalho como uma real necessidade. No que concerne às empresas privadas, os desafios postos pela mundialização da economia são inúmeros e cobram respostas “pra ontem”, merecendo destaque: novo padrão de competitividade baseada no uso de alta tecnologia e gestão flexível do trabalho; atitude mais exigente e proativa de consumidores quanto à relação custo-benefício de produtos e serviços; evolução da consciência ambiental e defesa dos recursos naturais. No âmbito do setor público, dois aspectos caracterizam as transformações: fortalecimento dos regimes democráticos e, em consequência, postura mais vigilante e reivindicatória dos usuários-contribuintes quanto ao acesso à qualidade dos serviços prestados pelas agências governamentais e seus dirigentes.

✚ **Do ponto de vista acadêmico**, a importância consiste em refletir sobre o papel e o campo de intervenção das ciências do trabalho e da saúde e, em especial, em Ergonomia da Atividade Aplicada à QVT (EAA_QVT), numa perspectiva de problematizar para avançar, ampliar e evoluir a sua abordagem clássica da inter-relação indivíduo-contexto de trabalho, agregando um enfoque de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A tradição dos estudos e pesquisas em Ergonomia da Atividade terminou produzindo “a clínica da dissonância entre trabalho prescrito e trabalho real” como um de seus traços: diagnóstico do indivíduo (ou pequenos grupos) em situação de trabalho, mapeando sintomas de disfuncionamentos e prescrevendo recomendações técnicas e sistêmicas para o reequilíbrio satisfatório da inter-relação indivíduo-contexto de trabalho.

Essas são as três grandes razões que têm colocado a QVT na agenda das corporações e alimentado o debate de pesquisadores, dirigentes, gestores, trabalhadores e governantes sobre o tema.

O “guarda-chuva” mencionado no início desse capítulo, tão útil em dias de sol e chuva, tem igualmente grande serventia como metáfora para

descrever no “atacado” os diferentes modos que a temática Qualidade de Vida no Trabalho – QVT tem sido abordada, principalmente, nos territórios das ciências do trabalho, das organizações públicas e privadas, das empresas de consultoria. Nesse sentido, a função básica do “guarda-chuva”, que consiste em resguardar as pessoas das intempéries climáticas, também está, em tese, presente nas iniciativas de Qualidade de Vida no Trabalho.

3.2 – QVT Assistencialista e Hegemônica: A Ótica da Restauração Corpo-Mente

O modo mais eloquente pelo qual se expressa a ótica da “restauração corpo-mente” em QVT é o “cardápio de serviços” oferecido pelas empresas às organizações públicas e privadas. Um estudo exploratório, conduzido por Ferreira, Almeida, Guimarães e Wargas (2011) de empresas brasileiras² presentes na internet que oferecem serviços no campo da QVT revela os contornos que a QVT assistencialista e hegemônica tem assumido.

O levantamento, com base em uma amostra de conveniência (facilidade e rapidez no acesso aos dados via site de busca Google), permitiu identificar 40 sites de empresas brasileiras que atuam no campo da Qualidade de Vida no Trabalho. A maioria absoluta delas atuando no Estado de São Paulo (n=36). Globalmente, o tratamento dos dados mostra que essas empresas oferecem um “cardápio” contendo 10 tipos de serviços diferentes que perfazem 85 alternativas de atividades voltadas direta ou indiretamente para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho. O Quadro 2, apresentado a seguir, permite uma visão global dos tipos de serviços e alternativas de atividades em QVT.

Quadro 2 - Serviços e alternativas de atividades em QVT

Menu: Suporte Psicológico (n=9)	Menu: Suporte Físico-Corporal (n=9)	Menu: Terapias Corpo-Mente (n=13)
✓ Autoconhecimento ✓ Educação para a saúde emocional ✓ Gerenciamento do estresse	✓ Escola da postura ✓ Fiscal de postura ✓ <i>Blitz postural day</i>, blitz ergonômica (sic) ✓ Cinésio Laboral	✓ Alinhamento energético com pedras quentes ✓ Aromaterapia ✓ Arte-terapia, artes terapêuticas

(continua)

² Este texto é que serve de base a maior parte do conteúdo deste capítulo; agradeço aos meus co-autores.

(continuação)

Menu: Suporte Psicológico (n=9)	Menu: Suporte Físico-Corporal (n=9)	Menu: Terapias Corpo-Mente (n=13)
✓ Incidentes críticos (assaltos, seqüestros, acidentes) ✓ Mapa astral ✓ Meditação ✓ Oficina de relaxamento ✓ Plantão psicológico ✓ Testes psicológicos	✓ Ginástica corretiva postural ✓ Ginástica laboral (intervalo saudável: aquecimento, compensação e relaxamento) ✓ Grupos de caminhada e corrida ✓ Mergulho técnico e recreativo ✓ Montanhismo (<i>mountainlife</i>) ✓ Pilates	✓ Auriculoterapia ✓ Cinesioterapia laboral ✓ Dietoterapia ✓ Geocromoterapia ✓ Grupos operativos ✓ Massoterapia, massagens em maca, <i>Quick-massage</i> ✓ Psicoterapia breve ✓ Reflexologia ✓ <i>Spiral Taping</i> (técnica com uso de fitas adesivas) ✓ Terapia floral alquímica
Menu: Abordagens “Holísticas Orientais” (n=8)	Menu: Reeducação Nutricional (n=4)	Menu: Atividades Culturais e Lazer (n=8)
✓ Acupuntura, Aurículo Acupuntura ✓ Florais ✓ Massagem <i>Ayurvédica</i> ✓ <i>Reike</i> ✓ <i>Shiatsu</i> ✓ <i>Sinastria</i> ✓ Tai Chi Chuan ✓ Yoga e Yoga Laboral	✓ Alimentação saudável ✓ Acompanhamento individual para ganho e perda de peso ✓ Controle dos fatores de risco ✓ Orientação nutricional personalizada	✓ Cinema ✓ Danças de salão e ritmos ✓ Festas ✓ Música (corais, canto coletivo) ✓ Passeios ✓ Shows ✓ Teatro ✓ Viagens de integração
Menu: Programas (n=11)	Menu: Suporte em Treinamento (n=5)	Menu: Diagnósticos (n=8)
✓ Programa de Antitabagismo ✓ Programa de Apoio Psicossocial ✓ Programa de Combate ao Sedentarismo	✓ <i>Coaching</i> de saúde e <i>estilo</i> de vida, elaboração dos “Guias Pessoais de Saúde” ✓ Palestras educativas	✓ Avaliação do estado de saúde, <i>Personal Health</i> ✓ Avaliação e acompanhamento individual (ganho e perda de peso) ✓ Avaliação física

(conclusão)

Menu: Programas (n=11)	Menu: Suporte em Treina- mento (n=5)	Menu: Diagnósticos (n=8)
✓ Programa de Redução Postural Global ✓ Programa de Responsabilidade Social ✓ Programa de Responsabilidade Socioambiental ✓ Programa de Suporte Social ✓ Programa de Transição Profissional ✓ Programa de Tratamento da Dependência Química ✓ Programa Integrado <i>LearningLife</i> (ações educativas, saúde e bem-estar escolar, capacitação de educadores e funcionários) ✓ Programas de Voluntariado Empresarial	✓ Palestras (motivacionais, conscientização, orçamento familiar) ✓ Planejamento financeiro pessoal na empresa ✓ Treinamentos psico-educativos	✓ Avaliação postural ✓ Mapeamento de necessidades ✓ Mapeamento do perfil de risco e estilo de vida do funcionário e dependentes ✓ <i>Screenings</i> biométricos ✓ Teste de Vulnerabilidade Cardíaca
Menu: Suporte Corporativo (n=10) ✓ Academias corporativas ✓ <i>Call Center</i> de saúde (ativo e receptivo) ✓ Clubes de caminhada ✓ Coordenação de Fitness Corporativo ✓ Implantação e gerenciamento de salas anti-stress ✓ Monitoramento do absenteísmo ✓ Oficina de esportes ✓ <i>Personal Health</i> ✓ Visitas de <i>benchmarking</i> nacionais e internacionais		

Acompanhando esse extenso cardápio de tipos e atividades, constatam-se diversos textos de descrição e apresentação dos serviços que explicitam alguns dos traços característicos da abordagem que, globalmente, pode ser denominada de “restauração corpo-mente”. Nesse sentido, merecem registro alguns dos eixos que marcam essa abordagem:

- ✚ **Eixo 1 – Foco na Produtividade da Organização:** Ele se expressa por uma abundância de referências (com inequívocos traços de antropomorfização) do tipo “saúde corporativa”, “bem-estar organizacional”, “saúde organizacional”, “necessidades da empresa”, “otimizar custos”, “maximizar resultados”, “rendimentos dos colaboradores”.
- ✚ **Eixo 2 – Foco no Indivíduo:** Manifesta-se pela ênfase na ajuda/apoio/suporte para gerir as conseqüências negativas que nascem dos contextos de trabalho nos quais os trabalhadores estão inseridos, tais como “gestão do stress”, “cuidando da saúde emocional”, “cartografia astral”, “espaços anti-stress”, “imersão em atividades culturais e de lazer”.

O eixo do foco no indivíduo, por exemplo, busca, entre outras possibilidades, trabalhar os problemas do “funcionário seqüestrado por problemas emocionais” (sic), pois, tal qual “fruta estragada no balaio (sic), esse funcionário pode contagiar e prejudicar o “equilíbrio e a produtividade de toda uma equipe” (sic). Nessa ótica, a reeducação do indivíduo, especialmente de sua saúde emocional, visa extirpar dos contextos de trabalho a “insalubridade psíquica e as emoções tóxicas no ambiente organizacional” (sic).

Além da identificação desses dois eixos básicos, uma concepção de mundo, sobretudo de “trabalho” e de “ser humano”, evidencia-se na leitura dos textos de divulgação dos serviços para os potenciais clientes. Duas dessas passagens ilustram essa concepção (grifos nossos):

“Cuidar dos seus *recursos humanos* é o mesmo que cuidar de sua *empresa*.” Nesse caso, “salta aos olhos” dois aspectos: (a) o ser humano é igualado aos recursos; (b) empresa e ser humano não se diferem.

“(...) solução ideal para a sua empresa obter melhores resultados através da mudança e transformação do seu maior ativo: seu colaborador.” Aqui, o “ser humano” e o “trabalho” se transformam em bens econômicos (dinheiro, créditos, mercadorias, imóveis, investimentos) ou unidade contábil (apenas um item no balanço que registra a aplicação dos recursos de uma empresa como edifícios e máquinas, estoques, aplicações financeiras).

Por outro lado, o que se busca com as ações que integram o cardápio de atividades com a ótica da restauração corpo-mente assume diferentes faces. Algumas delas podem ser ilustradas ([] nossos):

[Proporcionar] às *corporações desenvolvimento sustentável e melhores resultados financeiros*, através da promoção de programas, palestras, treinamentos, oficinas e *workshops* para atender a cada necessidade da empresa (...).

[Desenvolver], por meio da música e do canto coletivo, o espírito de equipe e o compartilhamento; otimiza-se a respiração, aliviando as tensões e o *stress*.

[Fornecer] alternativas práticas e rápidas aos colaboradores; um momento de relaxamento, interferindo de forma positiva no desempenho em sua jornada de trabalho. Os efeitos e benefícios são imediatos: alívio do estresse e tensões corporais.

(...) ensinar pessoas a perceberem suas impressões intuitivas e confiarem integralmente na inteligência sensorial nos momentos decisivos.

Os enfoques empregados nas atividades são diversos, distintos. Dois exemplos são ilustrativos (grifos nossos):

(...) resultado metodológico da associação da perspectiva profunda e sutil da *psicanálise* e seus mais de cem anos de pesquisa e clínica com o pragmatismo dos atendimentos em grupo que vieram trazer dinamismo e velocidade aos movimentos internos, produzindo transformações que promovem maior conhecimento pessoal e enriquecimento interior, caminho para uma vida mais prazerosa e saudável, onde maior *produtividade* e *eficiência* são a *manifestação natural do melhor de cada um*.

Yoga é uma das pouquíssimas atividades físicas que desenvolvem simultaneamente *flexibilidade, resistência, força e agilidade*, promovendo maior saúde física, mental e emocional, melhorando sensivelmente a habilidade pessoal de *lidar com stress, adversidades e pressões* na vida e no *trabalho*.

A existência de quarenta empresas, constatada nesse estudo exploratório com amostra que pode não ser representativa, sugere a existência de fecundo mercado. Autoriza também a hipotetizar que os potenciais clientes são bastante receptivos à ótica da restauração corporeamente. Essa alternativa apresenta-se como uma forma eficiente e eficaz para se lidar com os indicadores críticos clássicos (ex. absenteísmo, falta de motivação, rotatividade) existentes em um cenário contemporâneo de crescente e feroz competitividade (no caso do setor privado) e de cidadãos-usuários mais conscientes de seus direitos e, por isso, mais rigorosos quando da formulação de demandas e exigentes quanto ao seu cumprimento (no caso do setor público).

Essas empresas, no conjunto, oferecem serviços de suporte (ex. psicológico, físico-corporal, treinamento), de terapias diversas, abordagens holísticas orientais, de mudanças de estilo de vida (ex. reeducação nutricional, antitabagismo), de entretenimento cultural e lazer (ex. teatro, passeios),

entre outros. Além disso, elas disponibilizam às organizações alternativas de diagnóstico (ex. mapeamento de perfil de risco e estilo de vida), pacotes de programas diversos (ex. programa de combate ao sedentarismo) e de suporte corporativo para instalação de infra-estrutura e serviços diversos (ex. academias corporativas, *call center* de saúde), inclusive de monitoramento *on-line* da evolução de indicadores individuais.

Cabe assinalar que os resultados apresentados neste capítulo guardam algumas semelhanças com os encontrados no estudo conduzido por Ferreira, Alves e Tostes (2009) sobre gestão de Qualidade de Vida no Trabalho no serviço público federal. O que esses autores encontraram na pesquisa é apresentado no Quadro 11.

As diferenças principais com os achados dos autores, considerando os resultados apresentados anteriormente, dizem respeito, principalmente, à quantidade de atividades (ex. elas são mais que o dobro), à diversidade de tipos de atividades (ex. constataram-se mais sete modalidades distintas, não obstante o modo de classificação nos dois estudos não tenha sido similar) e à fonte de dados diferentes (relembrando que no primeiro estudo, são os abordados os resultados de quarenta empresa situadas na internet e, no segundo estudo, os dados foram coletados em dez órgãos públicos federais dos três poderes da república). Enfim, o cardápio é rico e diversificado em alternativas para se cuidar dos efeitos nocivos, presentes nos ambientes de trabalho estressantes.

Quadro 11 - Tipos de Atividades de QVT (N=34) em Órgãos Públicos Federais

Físico-corporais	Eventos Coletivos	Suporte Psicossocial
✓ Academia ✓ Aikido ✓ Alongamento ✓ Atividades posturais ✓ Caminhada ✓ Capoeira ✓ Dança de salão ✓ Ginástica laboral ✓ Ginástica localizada ✓ Hidroginástica ✓ <i>Jump fit</i>	✓ Apresentações artísticas dos servidores ✓ Campanhas assistenciais ✓ Coral ✓ Feiras ✓ Festas ✓ Palestras	✓ Acolhimento das pessoas afastadas, em reabilitação ou adaptação ✓ Acompanhamento psicossocial ✓ Curso de pintura ✓ Cursos de línguas ✓ Grupos de apoio ✓ Incentivo ao estudo ✓ Inclusão digital

(continua)

(conclusão)

Físico-corporais	Eventos Coletivos	Suporte Psicossocial
✓ Medicina preventiva e saúde bucal ✓ Natação ✓ Reeducação alimentar ✓ Yoga	✓ Semana de Qualidade de Vida ✓ Semana do Servidor ✓ Torneios e competições	✓ Orientações e “ambiente” do servidor na instituição ✓ Preparação para a aposentadoria ✓ Readaptação e reabilitação funcional

Fonte: Ferreira, Alves e Tostes, 2009, p. 323.

Tal cardápio parece ser coerente com as práticas organizacionais atuais que tentam promover a “captura da subjetividade” integral do trabalhador, conforme apontado por Antunes e Alves (2004). São práticas que visam demonstrar ao trabalhador o quanto a empresa se preocupa com seu bem-estar a fim de ter, como contrapartida, o envolvimento mais intenso dele com o trabalho. Nessa perspectiva, elas se justificam, na medida em que as transformações do capitalismo romperam com as relações de troca anteriormente existentes (a adesão à empresa pela segurança no emprego e benefícios associados como planos de saúde, entre outros). O “novo” modelo, segundo Nardi (2006), propõe a troca da segurança pelo risco, e o benefício se associa à maior autonomia no trabalho (poder de decisão, maior responsabilidade sobre os resultados e sobre os erros). Nesse sentido, Nardi (2006, p. 65) assinala ([] nosso):

Entretanto, ele [o novo modelo] não se sustenta através do compromisso dos trabalhadores com a empresa, mas sim pela via do medo do desemprego e da precarização. O investimento dos profissionais passa a ser suas carreiras individuais, dando ao novo contrato uma faceta individualista, tanto por parte dos trabalhadores como por parte da empresa.

Este formato é, obviamente, estressante e gerador de tensões: dá-lhe, então, a “pílula QVT” como remédio para a restauração corpo-mente. Pode-se afirmar, desde já, que os programas e práticas de QVT destacados caracterizam, desta maneira, formas de dominação própria do capitalismo moderno em que a maximização da produtividade permanece como um objetivo central.

3.3 – Quando QVT se Transforma em Ofurô Corporativo

De forma caricatural, o “casamento” entre a concepção hegemônica de QVT e sua prática recorrente pode ser ilustrada por uma situação bem típica (Ferreira, 2011):

Após uma longa, fatigante e (aparentemente) interminável manhã de trabalho, o trabalhador manifesta sinais evidentes de intenso desgaste em função, principalmente, do posto de trabalho pouco adequado, de regras “esquizofrênicas” de trabalho e de relações conflituosas com clientes, chefias e colegas de trabalho. Ao encerrar o turno matutino, ele é convidado a participar de uma sessão de yoga. Após esta atividade, o trabalhador se sente melhor, mais aliviado, enfim, “desestressado”. Mas, no período vespertino, ele volta a “mergulhar” no mesmo contexto de trabalho, com todos os seus indicadores críticos e, inexoravelmente, o forte desgaste se reinstala.

Uma análise desta situação comum mostra que a concepção dominante de QVT, com suas discretas variações de retórica conforme o viés do autor, caracteriza-se por três perspectivas:

- ✚ **Foco no indivíduo.** O trabalhador é o responsável pela sua QVT, portanto, as fontes concretas da fadiga permanecem intocáveis. Ele é a variável de ajuste, devendo se adaptar ao ambiente organizacional hostil. Nesta perspectiva, as atividades visam, de forma implícita, aumentar a sua resistência às adversidades organizacionais. Neste enfoque, o trabalhador personifica a premissa da flexibilidade, conforme a crítica formulada por Sennett (2001).
- ✚ **Caráter assistencial.** As atividades que compõem os programas de QVT, ainda que em geral importantes e válidas em si mesmas, mas estão em nítido descompasso com o contexto de trabalho e seus problemas. Neste caso, elas desempenham uma função de natureza compensatória do desgaste vivenciado pelos trabalhadores e pretendem ter um papel “curativo” dos males do trabalho. Concretamente, estas atividades dos programas de QVT significam, figurativamente, prescrever um analgésico para alguém que se queixa de dor de dente; pode até amenizar a dor, mas não a elimina.
- ✚ **Ênfase na produtividade.** As atividades de QVT buscam, de fato, assegurar os índices prescritos de produtividade, devendo as metas ser alcançadas a qualquer custo. A relação custo-benefício deve ser amplamente favorável em face da competitividade globalizada. Neste cenário, os modelos de gestão do trabalho são objetos inquestionáveis, temas tabus nas organizações. A produtividade, nesta ótica, se descola de sua dimensão saudável e torna-se produtivismo exacerbado.

Com base nestes limites, não seria exagero afirmar que a maior parte dos programas de QVT, e dos enfoques teóricos nos quais eles se

apóiam, expressa novas estratégias de “sedução” gerencial para manter a tão desejada produtividade; uma modalidade de *endomarketing*. Talvez isto ajude a explicar uma das queixas recorrentes de dirigentes e gestores, formulada nos seguintes termos: “no início dos programas de QVT, a participação dos trabalhadores é grande, mas, com o passar do tempo, o grau de adesão decresce significativamente e, em muitos casos, ela não ultrapassa os 20% do quadro efetivo”.

Cabe, todavia, separar o “joio do trigo” quando se afirma que “a maior parte dos programas de QVT, e dos enfoques teóricos nos quais eles se apóiam, expressa novas estratégias de ‘sedução gerencial’ para manter a tão desejada produtividade”. Nesse caso, duas ressalvas são necessárias e pertinentes:

- ✦ Nossa experiência, atuando no setor público, mostra que várias equipes multiprofissionais aderem às práticas do tipo “ofurô corporativo (ver apêndice)” buscando com responsabilidade e compromisso promover, efetivamente, mudanças e melhorias nos ambientes de trabalho. Elas terminam, de fato, praticando o “ofurô” por falta de opção ou de alternativas teóricas e metodológicas mais fundamentadas e, sobretudo, pela cultura organizacional de não se desenhar políticas e programas de gestão com base em diagnósticos, feitos com rigor científico.
- ✦ No cardápio de atividades do tipo anti-estresse, encontramos alternativas válidas e necessárias que podem e devem compor o arco de ações de natureza assistencial, como por exemplo, as de caráter psicossocial (inclusão digital; planejamento financeiro pessoal na empresa; preparação para a aposentadoria; programas de responsabilidade socio-ambiental).

O problema de fundo e central é quando a suposta promoção de QVT se restringe às práticas assistencialistas. O problema se agrava, principalmente, quando as causas reais e primeiras do mal-estar no trabalho permanecem intocáveis e, sobretudo, os trabalhadores (inclusive os que atuam no campo da gestão) não são chamados para expressarem o que pensam sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), suas fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho. As ações de QVT devem ser parte integrante de uma abordagem que integre uma política de gestão organizacional, articulando as esferas da vigilância, perícia, assistência e promoção da saúde no contexto organizacional.

Feitas essas ressalvas, cabe perguntar quais são os pressupostos que orientam a QVT assistencialista e hegemônica?

3.4 – Os Três Pressupostos Básicos que Fundamentam a QVT Assistencialista e Hegemônica

O enfoque de QVT assistencialista e hegemônico expressa, a rigor, modos de dominação e exercício do poder nos ambientes corporativos (Ferreira, Araújo, Mendes, Almeida, 2011). Tais modos de dominação nos contextos organizacionais e as formas possíveis de resistências dos trabalhadores se manifestam de diferentes modos, padrões e possibilidades. Eles retratam a diversidade e a variabilidade dos ambientes de trabalho que caracterizam o mundo da produção no limiar do século XXI. Em certa medida, a dominação e a resistência se inscrevem numa dialética de embate permanente que caracteriza o modo de produção capitalista e as formas de funcionamento do Estado brasileiro e influenciam as condutas de seus protagonistas, tanto no setor econômico privado quanto no público.

De modo global, os modos de dominação expressam, de maneira implícita ou explícita, de forma velada ou transparente, ou de forma consciente ou inconsciente, três concepções nucleares de pensar o mundo da produção e o papel de seus principais protagonistas. Tais concepções apresentam alguns traços característicos que merecem ser mencionados:

- ✚ A **primeira concepção** diz respeito à visão dominante de **ser humano** no contexto de trabalho. Essa concepção se expressa por uma **compreensão do ser humano reificada** (coisificada). Nessa concepção, os trabalhadores tendem a ser tratados como “coisas”. A coisificação se torna típica da realidade objetiva no contexto laboral. Os papéis estão pré-definidos e formatados no interior das organizações. Cada trabalhador é visto como peça de uma engrenagem que deve contribuir para o alcance da missão, dos objetivos e das metas.
- ✚ A **segunda concepção** trata da visão dominante de **trabalho**. Essa concepção, por sua vez, se manifesta por um **entendimento instrumentalista do trabalho humano**. Nessa ótica, o trabalho tende a ser abordado como único modo de produção de riquezas, por meio, principalmente, de geração de mais-valia. O pragmatismo instrumentalista preside o modo de tratar e denominar a práxis humana do trabalho. O pensar, o fazer e o sentir dos trabalhadores nos ambientes de trabalhos encontram limites determinados e determinantes no cotidiano das organizações que devem estar alinhados às premissas de produtividade, rentabilidade, ganhos, superávits.

- ✚ A **terceira concepção** concerne à visão dominante de **organização**. Por seu turno, essa concepção estruturante, de pensar o mundo da produção e o papel de seus principais protagonistas, proclama um **juízo utilitarista de organização**. Nessa perspectiva, as organizações são unidades de produção, focadas exclusivamente no alcance de suas missões que, no modo de produção capitalista, estão voltadas, essencialmente, para a lucratividade. Ainda, nessa concepção, as organizações apoiam o seu funcionamento e sua história na produção cultural simbólica de valores, crenças, mitos e ritos que visam: a manutenção do *status quo*; a exacerbação da competitividade; a consagração do individualismo, o enaltecimento do culto de personalidade; e a alienação sociohistórica.

Esses ingredientes epistemológicos que fundamentam as práticas de dominação constituem um padrão hegemônico do contexto contemporâneo do mundo de economia cada vez mais globalizada. Nesse cenário, as formas de resistência reúnem um cardápio de práticas, de iniciativas, de condutas que, no fundamental, se contrapõem aos modos de dominação.

Elas constituem os germes da emancipação política, histórica e cultural, pois tendem exaltar valores contra-hegemônicos relacionados à democracia, à participação, à liberdade, à solidariedade, ao engajamento, à confiança, ao bem-estar, à criatividade, à autonomia e ao respeito às diferenças. Em síntese, as práticas, os movimentos coletivos e os modos de resistência se apóiam no pressuposto de que um “outro mundo é possível”. Um mundo que se apóie no resgate do sentido humano do trabalho, do papel sociohistórico dos indivíduos e do papel sociopolítico das organizações que estruturam o funcionamento da sociedade.

3.5 – As Principais Fontes de Mal-Estar no Trabalho: O Que Dizem os Resultados das Pesquisas?

Um balanço dos principais resultados, de pesquisas em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), conduzidas pelo Grupo de Estudos em Ergonomia em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB), mostra que a ótica da restauração corpo-mente – que estrutura a abordagem da QVT assistencialista de viés hegemônico – passa ao largo das fontes efetivas que transformam o cotidiano dos trabalhadores em sinônimo de mal-estar no trabalho.

A título de ilustração, os relatos, apresentados a seguir, apontam exemplos de principais fontes de mal-estar que inquietam os trabalhadores do setor público, organizadas por cinco grupo de fatores:

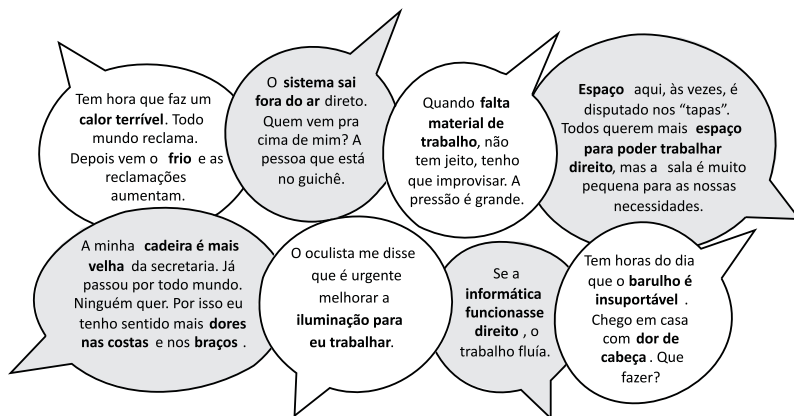


Figura 1 - Verbalizações Típicas de Fontes de Mal-Estar Relacionadas com as Condições de Trabalho

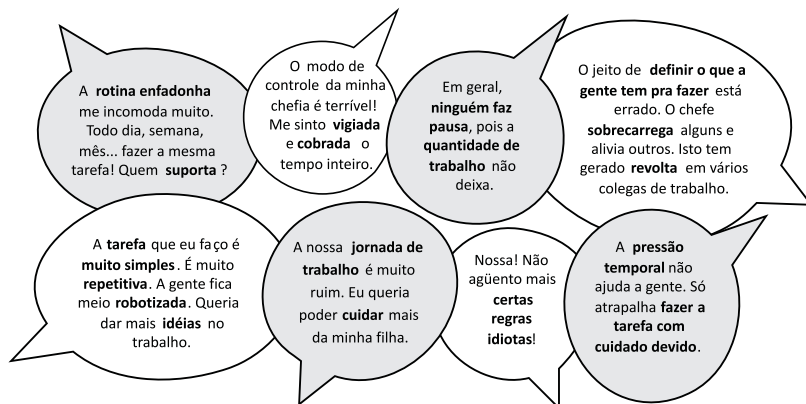


Figura 2 - Verbalizações Típicas de Fontes de Mal-Estar Relacionadas com a Organização do Trabalho

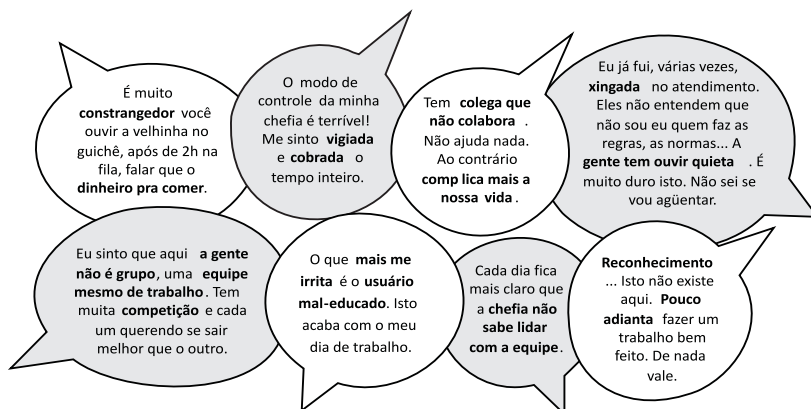


Figura 3 - Verbalizações Típicas de Fontes de Mal-Estar Relacionadas com as Relações Socioprofissionais de Trabalho

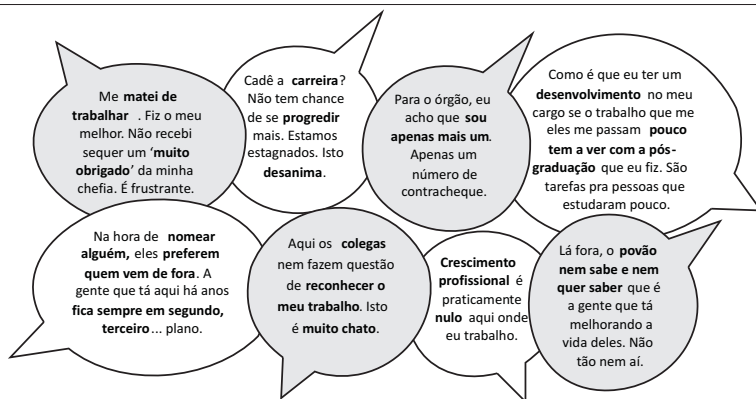


Figura 4 - Verbalizações Típicas de Fontes de Mal-Estar Relacionadas com a Reconhecimento e Crescimento Profissional

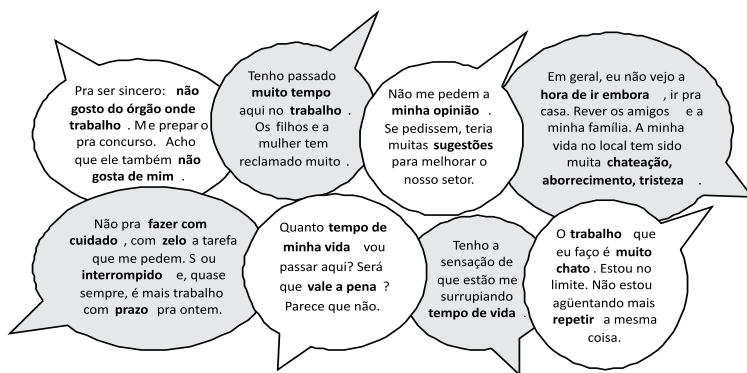


Figura 5 - Verbalizações Típicas de Fontes de Mal-Estar Relacionadas com o Elo Trabalho-Vida Social

As falas evocadas são emblemáticas, fortes e, em certa medida, dramáticas das fontes concretas que atormentam e causam mal-estar aos trabalhadores. Tais fontes potencializam os riscos de adoecimento, tendem a agravar os indicadores negativos da produção e, certamente, impactam criticamente nas relações com os cidadãos-usuários dos serviços públicos e consumidores do setor privado. Em cenário de ocorrências como estas relatadas, não tem nenhum sentido, propósito ou lógica oferecer QVT aos trabalhadores no formato de “mapa astral”, como preconiza a abordagem assistencialista e hegemônica. Afinal, o “astral” dos trabalhadores e de muitos gestores já está largamente comprometido!

A questão que se coloca, portanto, consiste em indagar se a ótica da restauração corpo-mente, que serve de fundamento à QVT assistencialista e hegemônica, está, efetivamente, em sintonia com o entendimento que os trabalhadores fazem da tão propalada e desejada qualidade de vida no trabalho. A resposta para esta questão é objeto do próximo capítulo.

Capítulo 4

O mal-estar é que sempre temos a sensação de que não estamos servindo a sociedade e sim a interesses particulares de alguns. A chefia do [órgão] está repleta de arrogantes que acham que os servidores são seus empregados pessoais.

Atalia, respondente do IA_QVT.

Qualidade de Vida no Trabalho é Uma gestão voltada para o crescimento pessoal e realização profissional do servidor, com foco na produtividade com qualidade, com reconhecimento e oportunidade de crescimento; sem a visão escravocrata de que um funcionário só trabalha se for maltratado e visto com desconfiança. Além disso, seria bem menos estressante para um gestor se preocupar apenas com a produtividade e não mais com o modo como o servidor vai atingir sua meta. Pressupõe-se que um adulto responsável sabe como deve se organizar para conseguir isso, sem precisar de alguém que o trate como criança.

Azaléia, respondente do IA_QVT.

Uma Alternativa Teórico-Metodológica e Ética para a Promoção da Qualidade de Vida no Trabalho

A promoção da qualidade de vida no trabalho é inseparável de um conhecimento rigoroso do contexto de trabalho no qual estão inseridos os trabalhadores. Mas, conhecer o que eles pensam e como eles avaliam esse contexto é central e incontornável para se agregar ao trabalho a qualidade de vida tão almejada.

Ao concluir primeira parte do livro, este capítulo lança as bases centrais que apontam para a necessidade de se estruturar outro olhar sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Se a abordagem assistencialista e hegemônica não dá conta de enfrentar as causas reais e mais profundas das fontes de mal-estar dos trabalhadores. Se essa perspectiva se revela nitidamente em descompasso com os impactos que o processo de reestruturação produtiva vem produzindo nos territórios das organizações. Se as práticas do tipo ofurô corporativo tendem, com o passar do tempo, a diminuir a aderência dos trabalhadores em termos de participação e interesse nas atividades planejadas e oferecidas. Se, em médio e longo prazo, os impactos da grande maioria das ações anti-estresse são pífios para reduzir custos assistenciais e previdenciários e indicadores comportamentais negativos (ex. erros, retrabalho). Se, enfim, a QVT assistencialista veicula, implícita e explicitamente, uma ética instrumentalista da tríade indivíduo-trabalho-organização. Afinal, qual deve ser a abordagem mais adequada, sustentável e com menor risco de insucessos para se promover a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)? Essa é pergunta que serve de bússola para o conteúdo do presente capítulo.

É, portanto, a necessidade desse outro olhar sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que buscaremos esboçar nesse capítulo. Um olhar sobre QVT, de natureza contra-hegemônica, cujo conteúdo deve contribuir para se alcançar, concomitantemente, três dimensões interdependentes de uma política de gestão com pessoas:

- ✚ Vigilância em saúde e segurança;
- ✚ Assistência psicossocial aos trabalhadores; e
- ✚ Promoção do bem-estar trabalho.

Os fundamentos teóricos, metodológicos e éticos dessa abordagem contra-hegemônica têm, portanto, aqui (Capítulo 4) o seu ponto de partida, criando uma “ponte” para o conteúdo que será tratado na Parte II dessa obra, focado na apresentação de uma alternativa para se superar a ótica da restauração corpo-mente que caracteriza a QVT assistencialista.

4.1 – A Pergunta Central da Abordagem Contra-Hegemônica

A ênfase em manter distância dos limites mencionados da QVT assistencialista intenta manter coerência com a perspectiva global da Ergonomia da Atividade (objeto do capítulo 5) de adaptar o trabalho e seus múltiplos determinantes aos seres humanos (gestores, trabalhadores, cidadãos-usuários/clientes), proporcionando-lhes bem-estar, eficiência e eficácia. Essa adaptação é requisito essencial para se alinhar e gerir as situações de trabalho e suas múltiplas exigências aos interesses, necessidades e expectativas dos indivíduos implicados e da sociedade.

Superar os limites do enfoque hegemônico de QVT nas organizações requer operar uma inversão de perspectiva analítica e conceitual. O modo mais apropriado para se construir uma concepção, baseada na realidade das organizações contemporâneas, é perguntar aos próprios trabalhadores, a todos os que atuam numa dada organização, sobre o que eles pensam sobre QVT. Essa é a mais importante e estratégica questão que opera uma inversão de pressuposto no trato da questão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). As respostas que dela nascem é que devem servir de espinha dorsal para as práticas de QVT nas organizações. O ponto de vista que emerge, tomando forma e conteúdo, deve ser compromisso de referência, bússola para o fazer e a âncora de sustentabilidade de uma abordagem mais sólida em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Sólida, tanto nos seus fundamentos éticos, nos conceitos que emprega e no seu método de manejo, quanto na formulação de políticas e de programas de QVT no campo da gestão com pessoas.

Cabe, todavia, fazer dois registros de alerta importantes para todos que pretendem utilizar o enfoque em Ergonomia da Atividade, tomando como ponto de partida a pergunta central e estratégica de QVT. Eles são os seguintes:

- ✦ Primeiro, perguntar aos trabalhadores sobre como eles definem a Qualidade de Vida no Trabalho já é, em si mesmo, uma prática, uma ação de QVT. Por que indagar os trabalhadores pode ser considerado uma prática de QVT? Por duas razões principais: (a) a pergunta instaura um espaço de fala que dá vazão e serve de canal de comunicação estratégico para que os trabalhadores digam, efetivamente, **o que**

eles pensam de QVT, explicitando e dando visibilidade aos elementos estruturais e constituintes de QVT, sob a ótica de quem trabalha; e (b) a pergunta operacionaliza um requisito central e estruturante de um enfoque de gestão participativa para a concepção, o planejamento, a execução, a avaliação e a reconcepção e replanejamento de políticas e programas de Qualidade de Vida no Trabalho.

- ✚ Segundo, um desdobramento inexorável do primeiro registro, o uso da pergunta como ponto de partida para uma atuação em Qualidade de Vida no Trabalho no contexto organizacional gera um “baú de expectativas” em todos que se dispuseram a respondê-la. Fazer essa pergunta central aos trabalhadores cria, veicula e manifesta um inarredável compromisso com os passos seguintes a serem operacionalizados, principalmente, com as medidas que deverão ser implementadas para a pós-consulta. A pergunta em si mesma é fonte produtora de bem-estar e faz nascer, entre os respondentes, fortes expectativas concernentes: (a) a aplicabilidade efetiva dos resultados coletivos da consulta para operacionalizar no cotidiano de trabalho o conceito de QVT; (b) se a comunicação com a os dirigentes e gestores é para valer ou foi só uma espécie de encenação do estilo gerencial “democrático”; e (c) o tempo perdido para participar da consulta terá valido a pena ou foram minutos jogados fora.

Postas essas advertências, no tópico, a seguir, vamos apresentar os “fios que tecem” o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT sob a ótica dos trabalhadores. “Fios” ou fatores constitutivos que nascem dos resultados de diagnósticos de QVT, conduzidos pelo Grupo de Estudos em Ergonomia em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB).

4.2 – A QVT Sob a Ótica dos Trabalhadores: Fundamento Central da Abordagem em Ergonomia da Atividade

O tratamento dos resultados de pesquisas, com base na pergunta aberta “Na minha opinião, Qualidade de Vida no Trabalho é...” permite identificar os elementos constitutivos centrais da QVT, com base na perspectiva dos trabalhadores. Tais elementos mostram a QVT por dentro; para além de sua aparência. Quais são, portanto, os “fios que tecem” a ótica de QVT dos trabalhadores e constituíram o fundamento empírico principal da abordagem, de natureza, contra-hegemônica?

Trabalho como Fonte de Prazer

O primeiro fator que aparece de modo eloquente no discurso dos trabalhadores, quando se referem à Qualidade de Vida no Trabalho – QVT,

diz respeito à atividade “trabalho” como sendo uma fonte de prazer. Nesse caso, a idéia de Qualidade de Vida no Trabalho se apoia, fundamentalmente, na premissa da atividade-trabalho como uma vivência de bem-estar. Esse fator ocupa lugar central na fala dos trabalhadores e desempenha uma função psicológica estruturadora da representação mental que esses fazem de Qualidade de Vida no Trabalho. A QVT é, portanto, sinônimo inequívoco de trabalho como fonte de prazer. Mas, quais são os aspectos relatados que caracterizam o “**trabalho fonte de prazer**” como uma premissa de QVT?

Diversos aspectos são mencionados pelos trabalhadores para mostrar a face do prazer relacionado ao trabalho. Os relatos apresentados na Figura 1 ilustram os múltiplos significados que o trabalho assume como fonte produtora de prazer.

A análise detida dessas verbalizações mostra os elementos constitutivos desse primeiro fator estrutural e estruturante da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), sob a ótica dos trabalhadores. Eles se reportam a diferentes aspectos, cujo trabalho reflexivo nos impulsiona a ir para além de sua aparência. Ora, no que consiste esse trabalho-prazer? Quais são seus elementos constitutivos que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho?

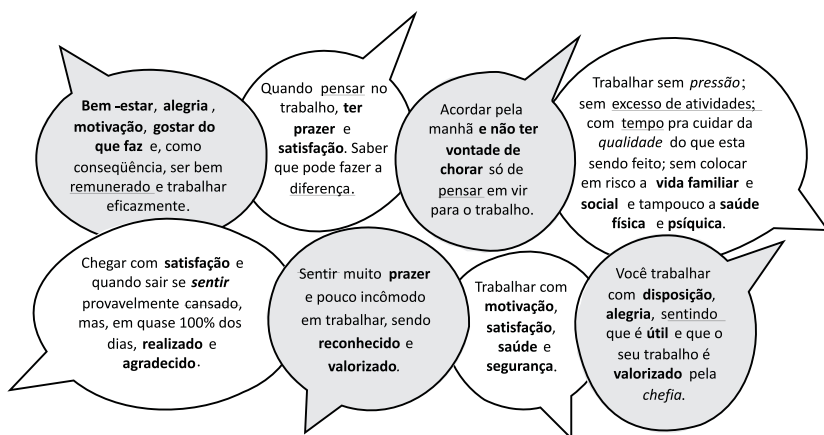


Figura 1 - Verbalizações Típicas que Ilustram a Qualidade de Vida no Trabalho em Termos de “Trabalho como Fonte de Prazer”

Em primeiro lugar, o fator “trabalho fonte de prazer” engloba as capacidades humanas do sentir, do pensar e do fazer. Essas três esferas estão nitidamente articuladas com as vivências, relatadas pelos trabalhadores, de bem-estar, alegria e satisfação com relação ao trabalho. Até mesmo aspectos negativos concernentes ao trabalho são evocados para enfatizar o seu oposto, ou seja, o sentir-se bem no trabalho. Nesse caso, eles falam de “não

ter incômodo”, “não ter vontade de chorar” e “cansado, mas realizado” para traduzir o bem-estar que o trabalho produz quando é associado ao prazer.

Nessa esfera do “trabalho fonte de prazer” como um elemento estruturador de QVT ele é, por inferência, sinônimo de felicidade e modo de realização pessoal. Essa felicidade se expressa pela vivência de um estado de satisfação física, psicológica e social. Assim, a satisfação é indissociável dos sentimentos de contentamento, alegria, deleite e aprazimento que são vivenciados no ambiente de trabalho. Com base nessa perspectiva, a vida de qualidade nas organizações aparece, portanto, inseparável da idéia do trabalho como produtor de alegria, um modo ou uma ferramenta para se cultivar os sentimentos de felicidade, satisfação, júbilo. Dito de outro modo, se pode afirmar que para os trabalhadores há Qualidade de Vida no Trabalho, num dado contexto organizacional, quando o “trabalho fonte de prazer” é sinônimo de alegria e, por extensão, de divertimento.

Essa primeira característica central – trabalho é fonte de prazer como uma premissa de QVT – fornece uma valiosa pista de reflexão para dirigentes e gestores para se repensar os males das organizações. Sobretudo, em que medida a atividade-trabalho existente nessas organizações se afastam dessa premissa de Qualidade de Vida no Trabalho. Entre muitas conclusões que se pode depreender desse traço instituinte de QVT, uma nos parece fundamental: o riso, como a mais genuína expressão de alegria, deve estar mais presente nos ambientes de trabalho.

Para além dessa primeira característica essencial de QVT, outros aspectos são evocados pelos trabalhadores para ilustrar o trabalho com produtor de prazer; um requisito crucial de QVT. Eles aportam significados fundamentais para tornar o trabalho em fonte de bem-estar, alegria e satisfação. Que significados são esses?

Um dos aspectos pleno de significado para a vivência de Qualidade de Vida no Trabalho no contexto organizacional comporta duas condições interdependentes, relacionadas com o fator “organização do trabalho”, que tornam o trabalho fonte de prazer:

- ✦ A primeira, diz respeito à possibilidade real de **executar o trabalho sem pressão** de qualquer natureza (ex. administrativa) e origem (ex. chefia imediata) e sem excesso de atividades (ex. sobrecarga de tarefas). Cabe enfatizar que, nesse caso, os trabalhadores, sem entenderem, evocam duas das principais causas atuais das vivências de estresse no trabalho e da síndrome de *burnout*. O atendimento

desses dois requisitos (sem pressão, sem excessos) possibilita criar o precioso tempo para cuidar com zelo da qualidade daquilo que se faz, daquilo que foi prescrito.

- ✦ A segunda, por sua vez, trata dos riscos presentes nas situações de trabalho. Aqui, a ênfase é de que o trabalho é fonte de prazer quando é um trabalho sem riscos para a saúde (sentido amplo), a segurança pessoal e a própria família. Assim, **o trabalho fonte de prazer promove saúde**, previne doenças e acidentes. Este traço coloca a temática da segurança e, em especial, a segurança no trabalho como fatores importantes no manejo da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no contexto organizacional.

Outro significado do “trabalho produtor de felicidade” está também intimamente imbricado com a noção de utilidade que o trabalho assume. Todavia, a utilidade aqui não tem um sentido econômico ou, ainda, tirar vantagem pessoal, proveito ou lucro, tal qual se poderia pensar a primeira vista. Ela não é tampouco uma expressão do pensamento utilitarista que adota como fundamento das ações humanas a busca egoísta do prazer individual. O significado de utilidade é outro. Ele aparece na sua acepção social. Nesse caso, o trabalho produtor de felicidade é indissociável do sentimento de ser útil para outras pessoas, mais precisamente, de sentir-se útil para outros. Esse significado é, portanto, revelador de umas das formas de sociabilidade do trabalho, ou seja, o trabalho é fonte de prazer porque a atividade realizada produz no seu produtor um sentimento de ajuda, auxílio, amparo solidariedade... enfim, de ser útil, prestativo, oportuno, convir para com os outros.

O reconhecimento é outro significado fundamental constituinte do fator do “trabalho é fonte de prazer”. A importância do reconhecimento é tão grande que, por si só, ele se constitui – como se verá mais a frente – em um dos fatores que desempenha uma função estruturadora de Qualidade de Vida no Trabalho. Entretanto, no caso presente, o reconhecimento está inequivocamente articulado com a atividade-trabalho em si mesma. Ela comporta significados que englobam dois níveis distintos de interação social no contexto organizacional.

De um lado, ele aparece associado ao reconhecimento monetário por “gostar do que faz” e, como consequência, “fazê-lo de forma eficaz”. O reconhecimento está associado ao empenho empreendido no trabalho e a uma remuneração compatível que lhe é referente. Ele se inscreve, dessa forma, em um nível institucional, na medida em que cabe aos dirigentes

definirem os níveis e modalidades remuneratórias do trabalho. De outro, o reconhecimento se reporta à chefia e, portanto, ele é do tipo hierárquico. Nessa esfera, o reconhecimento se apóia na constatação de sentir que o trabalho é valorizado pela chefia, sobretudo, a chefia imediata.

Esses significados de reconhecimento, integrantes do postulado de Qualidade de Vida no Trabalho, em termos de “trabalho fonte de prazer”, expressam a necessidade de uma retribuição que os trabalhadores vivenciam nos ambientes de trabalho. Eles alimentam, permanentemente, essa expectativa de retribuição. Tais significados são formas de reconhecimento que se revestem de uma dimensão simbólica, peculiar importante. Eles reforçam a necessidade que cada trabalhador tem de se sentir útil, mas a expectativa de que o binômio “empenho-trabalho” seja reconhecido pelos pares, pelas chefias, pelos dirigentes. Nesse caso, quando o reconhecimento do trabalho existe, ele simboliza para os trabalhadores uma contrapartida em termos de agradecimento ou de gratidão em nível hierárquico ou direto, seja monetário, seja simbólico.

A Qualidade de Vida no Trabalho é o ponto de encontro de múltiplos sentimentos que veiculam, por sua vez, uma diversidade de significados. Os aspectos até aqui assinalados fornecem uma visibilidade dos elementos constitutivos mais essenciais do sentido de QVT que se apóia na idéia de trabalho como fonte de prazer. A análise de tais elementos fornece a chave para se compreender onde se situam algumas das “raízes” mais profundas do engajamento organizacional dos trabalhadores para mobilizarem o corpo, a cognição e o afeto na busca de um trabalho de qualidade. Nesse sentido, a motivação e a disposição se alimentam e se renovam quando o trabalho é fonte de prazer e, em consequência, os trabalhadores vivenciam efetivamente um sentimento de Qualidade de Vida no Trabalho.

Trabalho como Valorização do Tempo de Vida

Outro fator que cumpre uma função estruturadora das representações que os trabalhadores nutrem de Qualidade de Vida no Trabalho está relacionado com a questão do tempo. É a valorização desse tempo que está no centro das preocupações dos trabalhadores. O tempo passado no trabalho – em termos de sucessão dos anos, dos dias e das horas – quando referenciado, com base em Qualidade de Vida no Trabalho, assume significados bem singulares e interessantes.

As verbalizações apresentadas na Figura 5 são ilustrativas dos distintos significados que a noção tempo veicula para os trabalhadores.

O exame dos aspectos que caracterizam esse fator de QVT coloca em evidência o significado do trabalho, com base na dimensão temporal. Mas, o tempo, que é um componente transversal à vida no trabalho, é abordado sob o ângulo do tempo passado no ambiente de trabalho. O significado maior do viés explicitado pelos trabalhadores nessa acepção é, sem dúvidas, de natureza existencial. É uma manifestação límpida da valorização do tempo de vida como visão de mundo, no sentido amplo, que é sublinhado como requisito fundamental de Qualidade de Vida no Trabalho.

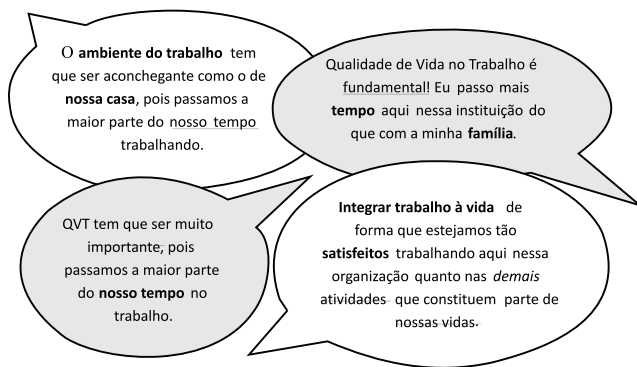


Figura 2 - Verbalizações Típicas que Ilustram a Qualidade de Vida no Trabalho em Termos de “Valorização de Tempo de Vida”

A presença do verbete “vida”, na denominação desse fator, encontrando eco no próprio sentido da sigla QVT, parece não ser por acaso. Ele representa a afirmação do traço existencial de que se reveste a noção de tempo, na medida em que diversos significados do verbete “vida” promovem um reencontro com a própria noção de trabalho. Assim, a vida é, segundo Aurélio (1999), também sinônimo de: (a) atividade que se desenvolve em determinado setor, quer como ocupação individual, quer como ocupação de grupo; (b) as atividades de qualquer grupo humano; (c) o que é necessário para manter a vida; (d) sustento, a subsistência; (e) o que representa força, ânimo, entusiasmo; (f) vitalidade; (g) o que é essencial para que algo subsista; e (h) base, fundamento. O valor do tempo trabalho reaparece no valor de tempo de vida. Eles se combinam, se retroalimentam.

Nesse contexto, a “valorização do tempo de vida” permite, portanto, inferir que esse tempo é vida quando a própria atividade trabalho encarna e retoma duas acepções centrais do próprio verbete vida: (a) aquilo que representa para alguém motivo de prazer, de estímulo, de amor à vida;

(b) o que representa força, ânimo, entusiasmo; e (c) vitalidade. Assim, o significado existencial se manifesta com toda a sua força, posto que agregar valor ao tempo representa uma forma de exercício da vida. Um sentido de vida que não opera uma separação entre o produtor da ação e o entusiasmo em realizá-la.

Outros dois significados, presentes nesse fator de Qualidade de Vida no Trabalho, reforçam o seu traço existencial. Eles estão relacionados com a associação que os trabalhadores fazem, ao falarem de tempo de trabalho, com as dimensões da “família” e da “casa”. O exame desses significados parece colocar em evidência um olhar de QVT absolutamente original, singular e inusitado, considerando os valores da cultura corporativa hegemônica.

Tais significados parecem, no atacado, contrariar frontalmente os valores dominantes que habitam os modelos de gestão organizacional e do trabalho, na medida em que, majoritariamente, esses insistem (de modo velado ou explícito) na clivagem rigorosa entre o mundo do trabalho (leia-se das organizações) e o mundo da vida privada (leia-se da família, da casa, dos amigos). Nesse sentido, o primeiro aspecto que chama atenção é a visão holística de trabalho que pode se depreender desse ponto de vista dos trabalhadores ao se referirem à dimensão temporal. Por que se trata de uma visão holística?

O caráter holístico se manifesta pela idéia de que o tempo de trabalho é visto como um prolongamento daquilo que é vivido em outras esferas da vida. A clivagem existente, fortemente implícita nos relatos dos trabalhadores, aparece como um incômodo, uma fonte de mal-estar no trabalho. O tempo passado no trabalho deve ser, na ótica dos trabalhadores, uma linha de *continuum* (conjunto compacto e conexo) dos prazeres em outros territórios da vida. O tempo passado no trabalho, tempo precioso de vida, se inscreve numa visão de totalidade organizada, integrada e indivisível.

A presença das noções de “casa” e “família” parecem veicular mensagens bastante propositivas quando da associação de Qualidade de Vida no Trabalho e valorização de tempo de vida. De entrada, cabe chamar a atenção para o fato de que as esferas da “casa” e da “família” – territórios também de contradições, problemas e conflitos – assumem nos relatos dos trabalhadores uma aceção nitidamente positiva.

O adjetivo “aconchegante”, que serve de analogia entre a casa e o ambiente de trabalho em um dos balões dos relatos dos trabalhadores, é, por si só, persuasivo de quanto a valorização do tempo de vida no contexto organizacional se faz presente. Logo, o tempo agrega valor de QVT e se torna fonte de prazer quando o ambiente de trabalho (sentido amplo), tal como ocorre no ambiente de casa, possibilita: aproximar, unir, chegar as pessoas (dimensão social); tornar cômoda, confortável, aconchegada a atividade de trabalho (dimensão condições de trabalho); e, principalmente, abrigar, agasalhar, por extensão, proteger aqueles que ali trabalham (dimensão segurança no trabalho).

Tais desdobramentos semânticos são facilitadores do motivo da presença da noção de família nas falas dos trabalhadores. Apesar da idéia de tempo de trabalho aparecer, nesse caso, vinculada a uma queixa dos trabalhadores de “roubo” de tempo com a família, ela autoriza também a inferir que se o ambiente organizacional reproduzisse os aspectos positivos vivenciados no contexto familiar e outras esferas sociais, provavelmente tal distinção não existiria ou não seria tão enfatizada. Nessa perspectiva, o contexto organizacional é mais produtor de Qualidade de Vida no Trabalho quando reproduz os aspectos positivos que caracterizam a vida em família e em outras dimensões da vida social fora das corporações.

Mas, afinal, esse destaque da questão do tempo de vida, que deve ser valorizado e está fortemente presente nas representações que estruturam a visão dos trabalhadores sobre QVT, encontra respaldo no tempo efetivo vivido no ambiente de trabalho? A resposta a essa indagação resgata o debate mundial sobre a duração da jornada de trabalho e, sobretudo, do tempo necessário para aposentadoria. Não se trata aqui de mergulhar nesse debate, mas apresentar um exemplo fictício aproximado que permite uma visibilidade empírica do tempo efetivo que, certamente, a grande maioria dos trabalhadores assalariados brasileiros conhece muito bem.

Tal exercício simulado, de natureza aproximativa, em face das dificuldades conhecidas de aferir com precisão o tempo efetivo de trabalho (Jacobs, 1998), se baseia na resposta a duas perguntas fundamentais: (a) No Brasil, quantos anos de trabalho são necessários para se aposentar? e (b) Quanto tempo de trabalho isso representa em termos de dias e horas? A tabela 1, que adota o ano de 2007 como referência, sintetiza os resultados obtidos para as duas questões.

Tabela 1 - Tempo de Trabalho no Brasil: Anos, Dias e Horas para Jornada de 40 horas Semanais (ano base: 2007)

Tempo	2007	Homem	Mulher
		Aposentadoria com 35 anos de trabalho	Aposentadoria com 30 anos de trabalho
Dias Efetivos de Trabalho (excluídos feriados nacionais e fins de semana)	249	8715	7470
Horas de Trabalho (jornada anual com base em 40h semanais)	1992	69720	59760

O valor do exemplo, apresentado na tabela 1, é aproximativo, na medida em que diversas variáveis interferem no tempo efetivo de trabalho assalariado, ao longo de uma vida. Nesse sentido, vários aspectos são ilustrativos de como se pode alterar, positivamente ou negativamente, o tempo efetivo de trabalho: diferenças de duração na jornada no setor público e privado; horas extras; pontos facultativos; feriados regionais; licenças-saúde; acidentes de trabalho, tempo de deslocamento casa-trabalho-casa. Em todos os casos, o tempo efetivo, nesse exemplo fictício, de homens (8715 dias, 69720 horas) e de mulheres (7470 dias, 59760 horas) é bastante significativo, pois a esperança de vida ao nascer do brasileiro é, conforme informa o censo 2010 do IBGE, de 73,1 anos. Tal fundamentação empírica torna mais compreensível e palpável o que representa “valorização do tempo de vida”.

Em síntese, a Qualidade de Vida no Trabalho como valorização do tempo de vida no trabalho coloca em primeiro plano, a importância do tempo passado no trabalho. Assim como na música o tempo dita o andamento em termos de duração de cada uma das unidades do compasso, o tempo vivido no trabalho dita a qualidade da “obra musical” que a inteligência criadora dos trabalhadores é capaz de criar, cotidianamente, nos ambientes de trabalhos. Enfim, o tempo valioso é também associado à eloquente idéia expressa por uma respondente, quando escreveu: “QVT não é só chegar feliz e sair feliz do trabalho, mas também chegar triste e sair feliz”.

Condições de Trabalho Adequadas

Uma dimensão que aparece de modo rápido e inequívoco nos relatos dos trabalhadores, quando se referem à Qualidade de Vida no Trabalho, se

refere às condições de trabalho. Os aspectos mencionados são diversificados e tratam de diferentes elementos presentes no contexto de trabalho. A Figura 3 mostra verbalizações típicas e representativas dos trabalhadores ao associarem QVT às condições de trabalho.

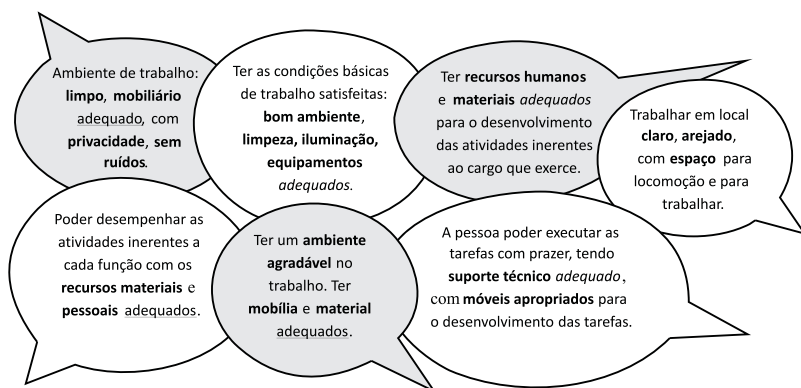


Figura 3 - Verbalizações Típicas que Ilustram a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT em Termos de “Condições de Trabalho Adequadas”

O fator “condições de trabalho adequadas”, como premissa de QVT, reforça algo bem conhecido na literatura científica no campo das ciências do trabalho: fornecer suporte organizacional aos trabalhadores é um dos requisitos fundamentais para o alcance dos objetivos prescritos. Entretanto, a visita nesse campo representacional, que caracteriza o olhar dos trabalhadores sobre QVT, permite conhecer mais detalhadamente no que consistem essas condições de trabalho.

A análise dos relatos dos trabalhadores coloca em evidência um elemento central que caracteriza sob que ótica as condições de trabalho são pensadas. Esse elemento diz respeito à adequabilidade das condições de trabalho como requisito essencial de Qualidade de Vida no Trabalho. Ao abordarem, de forma enfática, a “adequação” como aspecto estruturador das condições de trabalho, os trabalhadores estão reivindicando tudo aquilo que a Ergonomia da Atividade preconiza e de longa data vem insistindo: adaptação do trabalho a quem trabalha.

A mensagem principal que esse olhar parece explicitar é que não basta fornecer suporte organizacional para o alcance dos objetivos prescritos, mas é crucial que esse seja adequado ao exercício das tarefas. A vivência de Qualidade de Vida no Trabalho depende, portanto, estreitamente de condições de trabalho que sejam apropriadas, convenientes, oportunas e

ajustadas às situações de trabalho. Mas, quais são os parâmetros básicos que balizam o grau de adaptação dos diferentes elementos que integram as condições de trabalho? Ou, ainda, quando se pode afirmar que tais condições de trabalho são adequadas?

Nesse caso, é vital recorrer ao que ensina a Ergonomia da Atividade. E o que preconiza essa ciência do trabalho? A orientação ergonômica consiste em abordar o grau de adequabilidade ou adaptabilidade das condições de trabalho como uma solução de compromisso (melhor integração possível) dos seguintes fatores: perfil dos trabalhadores (características antropométricas, biomecânicas, psicológicas); perfil das tarefas (exigências técnicas, administrativas, sociais etc. do trabalho prescrito); e perfil do contexto de trabalho (características físicas, materiais e instrumentais presentes nas situações de trabalho) que estabelecem um rol exigências acústicas, visuais, competência instrumental etc. para quem trabalha.

A análise dos relatos dos trabalhadores coloca também em destaque a diversidade de aspectos que devem ser objeto da adequabilidade para que haja Qualidade de Vida no Trabalho. Tais aspectos envolvem os principais recursos que influenciam o desempenho dos trabalhadores nas situações de trabalho. Nesse sentido, cabe destacar que adequabilidade diz respeito aos seguintes elementos:

- ✚ Ambiente físico (espaço arejado, higiene do local).
- ✚ Materiais utilizados na atividade.
- ✚ Equipamentos e instrumentos de trabalho.
- ✚ Mobiliário existente nos ambientes de trabalho.
- ✚ Iluminação dos ambientes e postos de trabalho.
- ✚ Nível de ruídos.
- ✚ Suporte técnico.

Além desses elementos, cabe assinalar a presença também da quantidade de pessoas adequada ou compatível com a quantidade de trabalho a ser realizado. Esse aspecto se reporta a um dos principais problemas que está na origem das vivências de desgaste acentuado nos ambientes de trabalho. O sentimento de não estar dando conta da quantidade de trabalho (*débordement*) existente, em face da falta de pessoal, é queixa recorrente dos trabalhadores. Falta de pessoal que se agrava quando colegas se ausentam do trabalho por motivos diversos (ex. absenteísmo, licença-saúde).

Esse fator “condições adequadas de trabalho”, como argumento de Qualidade de Vida no Trabalho, reforça ainda uma demanda clássica dos trabalhadores. O novo aqui consiste na ênfase atribuída à questão da adequabilidade. À primeira vista, esse realce parece óbvio. Entretanto, o processo de inovação e/ou reconversão das condições de trabalho, regra geral, tem se caracterizado por primeiro implantar as mudanças almejadas, sem diagnóstico devido das necessidades existentes, e somente *a posteriori* perguntar aos interessados o que eles pensam das mudanças. Aí, como diz o provérbio popular, “a Inês é morta”: os custos financeiros de novas mudanças ou readaptações são enormes e o apelo gerencial para que os trabalhadores se adaptem (dêem um jeitinho) é inexorável. Enfim, temos aqui também uma outra mensagem importante dos resultados de pesquisas em QVT: a operacionalização da noção de competência profissional não depende tão-somente dos pressupostos do “saber fazer”, do “saber ser”, é preciso e imprescindível também os pressupostos do “ter para fazer” e, dispondo dos meios necessários, o “poder fazer”.

Organização do Trabalho

Diversos aspectos relacionados com a organização do trabalho aparecem associados ao ponto de vista de Qualidade de Vida no Trabalho expressos pelos respondentes de nossas pesquisas. Regra geral, tais elementos da organização do trabalho costumam aparecer de forma mais evidente quando se investiga as fontes de bem-estar e de mal-estar no trabalho. Os relatos, apresentados na Figura 4, exemplificam como essa temática aparece no discurso dos trabalhadores, quando eles falam sobre a QVT.

Diversos aspectos chamam a atenção sobre os determinantes da organização do trabalho para a existência da QVT. O exame dos elementos presentes nos relatos (Figura 4) coloca em evidência aspectos fundamentais do papel da organização do trabalho como produtor de bem-estar nas organizações: as variáveis de tempo; os traços das tarefas; o papel do controle; e a produtividade esperada.

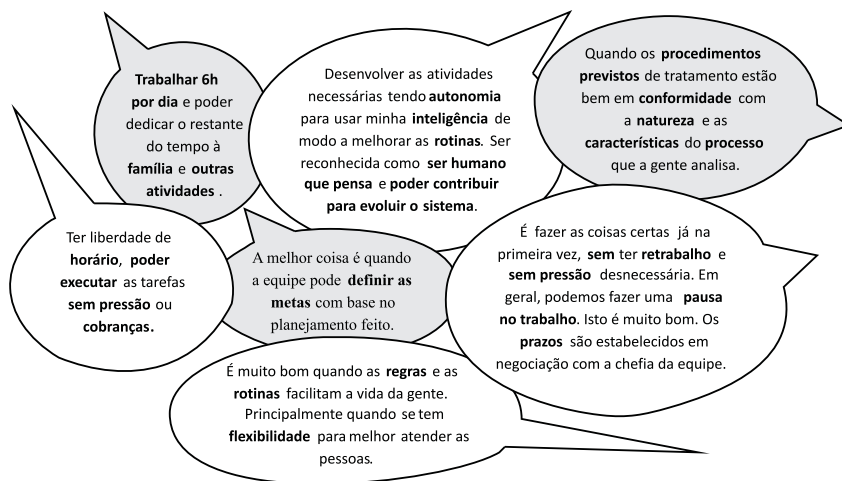


Figura 4 - Verbalizações Típicas que Ilustram a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT em Termos de “Organização do Trabalho”

No que concerne às variáveis de tempo, a ênfase está em atributos importantes da organização do trabalho como promotor de QVT. Nessa esfera, merece destaque a questão da duração da jornada de trabalho como facilitador das relações com a família e a possibilidade de se realizar outras atividades fora do trabalho. Isto, evidentemente, contribui para um maior equilíbrio entre a vida nas organizações (tempo de trabalho) e a vida fora delas, com os amigos, a família, a sociedade (tempo da vida fora do trabalho). Numa época em que a reestruturação produtiva vem, paulatinamente, intensificando os ritmos de trabalho, graças ao uso de novas fontes de informação e de gestão, é fator de saúde a garantia do tempo da vida fora do trabalho, das organizações. Ademais, este é um fator que, certamente, contribui para a permanência maior dos trabalhadores nas organizações, fortalecendo os seus laços. É bem sabido que, quando os processos de gestão organizacional e do trabalho manipulam a variável tempo de trabalho nas suas inúmeras dimensionalidades, os efeitos sobre o bem-estar ou mal-estar no trabalho são quase que automáticos, quase que instantâneos.

Outros dois aspectos, relacionados com a variável tempo, são também fatores que contribuem para as representações dos trabalhadores sobre a Qualidade de Vida no Trabalho:

- O primeiro diz respeito aos prazos. Mas, a ênfase aqui é sobre a possibilidade de negociação destes com a equipe de trabalhadores. Poder participar desta definição, pactuando o estabelecimento dos prazos,

favorece a QVT nos ambientes de trabalho. Os prazos são inerentes aos processos de trabalho, ingredientes inseparáveis de metas e resultados, mas a questão essencial para o manejo da QVT consiste em como fazer uma gestão compartilhada, envolvendo os trabalhadores no processo de tomada de posição. O tempo, especialmente a liberdade de horário, é também um fator que impacta no sentimento de poder executar as tarefas sem pressão ou cobranças.

- ✦ O segundo aspecto diz respeito à adoção de pausas no trabalho. Aqui temos um velho e importante aspecto promotor de bem-estar no trabalho. Poder interromper as atividades para “respirar e arejar as idéias” auxilia na vivência do bem-estar e previne a ocorrência de problemas de saúde em trabalhadores e reduz riscos de erros, re-trabalho, incidentes e acidentes. Todavia, cabe assinalar, que o uso e a adoção de pausas não devem ser, necessariamente, rígidos e padronizados com base, por exemplo, em modelos de escala inflexíveis. A razão é singela: a variabilidade intra e inter-individual dos trabalhadores e a complexidade inerente das situações de trabalho recomendam transferir para o sujeito e a equipe a melhor forma de se fazer a gestão das pausas. Nesse caso, o monitoramento da prática das pausas é importante e, principalmente, a distribuição equitativa das tarefas e dos resultados esperados.

As tarefas constituem outro fator fundamental da organização do trabalho que tem significativo impacto nas representações que os trabalhadores fazem de Qualidade de Vida no Trabalho. Os relatos que aparecem nos resultados de pesquisa do Grupo de Estudos em Ergonomia em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) indicam os aspectos mais importantes associados à QVT. Nesse caso, merece destaque os seguintes elementos relacionados às tarefas:

- ✦ Em primeiro lugar, os trabalhadores chamam a atenção sobre a importância do alinhamento entre as características das tarefas, principalmente suas exigências técnicas, e as características das situações reais de trabalho. Tal alinhamento é, de longa data, sublinhado pelos resultados de pesquisas e intervenções no campo da Ergonomia da Atividade. A discrepância ou o descompasso entre o trabalho prescrito e o trabalho real aumenta consideravelmente o custo humano das atividades de mediação dos trabalhadores, colocando em risco a saúde e a segurança no trabalho. Reduzir e gerir previamente tal

descompasso (por exemplo, adoção de margens de manobra, de flexibilidade na tomada de decisão) é, portanto, um fator que contribui em muito para a Qualidade de Vida no Trabalho.

- ✚ Em segundo lugar, em certa medida um desdobramento do tema trabalho prescrito e trabalho real, os trabalhadores enfatizam a importância de que as regras, as rotinas e os procedimentos sejam facilitadores da execução das tarefas. Eles destacam: “Isto facilita a vida da gente”, sobretudo, quando esses fatores vêm acompanhados de flexibilidade dentro de marco legal, permitido, seguro. O enfoque da Ergonomia da Atividade tem insistido muito na importância de que o processo de concepção e desenho da organização do trabalho seja centrado na participação efetiva e ampla dos sujeitos (trabalhadores, cidadãos-usuários, consumidores) e na análise das exigências características das situações de trabalho. Tais diretrizes, de caráter metodológico, podem reduzir fortemente a ocorrência de indicadores negativos que comprometem a Qualidade de Vida no Trabalho, por exemplo, a ocorrência do retrabalho.

Ainda no campo da organização do trabalho, outros dois aspectos são evocados pelos trabalhadores como associados à QVT: (a) o controle sobre a atividade; e (b) a autonomia e a liberdade na execução das tarefas:

- ✚ No que tange ao controle, a ênfase é posta nos aspectos relacionados com as práticas de cobranças, especialmente os comportamentos ditos de “pressão”, que interferem ou repercutem nas representações de Qualidade de Vida no Trabalho. Aqui é importante distinguir o controle (no sentido de acompanhamento, monitoramento), mecanismo usual no processo de gestão do trabalho, com os modos de se lidar ou operacionalizá-los. Dito de modo simples: o controle é necessário, é importante e precisa existir nos ambientes de trabalho e no processo de execução das tarefas, mas as formas de praticá-lo devem ser cuidadosas, definidas de forma participativa, para que não se transformem em fontes de mal-estar no trabalho e deteriore a QVT.
- ✚ No que concerne à autonomia e à liberdade na execução das tarefas, o destaque que emerge dos resultados das pesquisas tem como foco a valorização do uso da inteligência humana e o tratamento devido à capacidade dos trabalhadores na resolução criativa dos problemas vivenciados nas situações de trabalho. Esses ingredientes, que promovem QVT, confirmam outros resultados de estudos e pesquisas no

campo da Ergonomia da Atividade e das ciências do trabalho e da saúde sobre a importância da autonomia para fazer as tarefas: quanto mais os trabalhadores se sentem controlados, vigiados, monitorados e pressionados, reduzindo a liberdade do fazer, maior é a tendência do trabalho ser fonte de mal-estar e, em consequência, potencializar a existência de agravos para a saúde e a ocorrência de indicadores críticos nas situações de trabalho (ex. risco de acidentes).

Finalmente, os relatos dos trabalhadores que relacionam a organização do trabalho à QVT tratam da questão da produtividade. Nesse caso, eles sublinham a importância do planejamento participativo para a definição de metas. Tal aspecto é, absolutamente, crucial para promoção da Qualidade de Vida no Trabalho e duas perspectivas polarizadas se manifestam como nocivas para as vivências de bem-estar no trabalho e, portanto, de promoção de QVT:

- ✦ A primeira, diz respeito ao estabelecimento de metas de produtividade que não respeitam os limites e as capacidades humanas e operam sempre no limite do supostamente tolerável. Tal perspectiva de prescrição vai na contramão do bem-estar no trabalho, conduzem aos quadros de esgotamento físico e mental dos trabalhadores e configuram contextos que impactam negativamente na QVT. Este é um modelo de produtividade que adoece, mata e produz seqüelas. É de sustentabilidade zero.
- ✦ A segunda, menos presente, mas ainda existente em muitos ambientes de trabalho, é o planejamento ineficaz que configura uma produtividade baixa ou mesmo zero. Todo trabalhador ou trabalhadora que encerra a jornada com a sensação recorrente de que pouco ou nada fez naquele dia, vivencia um sentimento de vazio, um sentimento de inutilidade, de perda de tempo valioso de vida. Tal situação aumenta os riscos de adoecimento, em face, sobretudo, do sentimento experienciado de monotonia e de embotamento cognitivo e afetivo. Neste cenário, a QVT está fortemente comprometida, ameaçada.

A superação de tal polarização, na perspectiva de promoção de QVT, requer pensar e operacionalizar a diretriz da “produtividade saudável”. Ela deve ser estabelecida com base em uma solução de compromisso que leve em conta, pelo menos, os seguintes aspectos: (a) as características, necessidades e expectativas dos protagonistas mais diretos das situações de trabalho (chefias, membros de equipe, usuários-cidadãos, consumidores);

(b) as características, as exigências e a complexidade das situações de trabalho, configuradores do perfil do custo humano do trabalho que interfere diretamente nos níveis de produtividade; (c) as necessidades sociais, políticas e econômicas que perpassam a missão e os objetivos organizacionais. A construção social e coletiva do perfil da “produtividade saudável” é o modo que alavanca a Qualidade de Vida no Trabalho e pode transformá-la em objetivo sustentável. Esse modo encontra o bom caminho quando é trilhado com base na gestão participativa efetiva e duradoura.

Relações Socioprofissionais Saudáveis

Outro fator absolutamente fundamental para Qualidade de Vida no Trabalho diz respeito à qualidade do relacionamento social nos ambientes de trabalho. As interações socioprofissionais vivenciadas cotidianamente nas situações de trabalho desempenham uma função importante na estruturação do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, sob a ótica dos trabalhadores. As verbalizações, apresentadas na Figura 5, exemplificam como essa temática aparece no discurso dos trabalhadores.

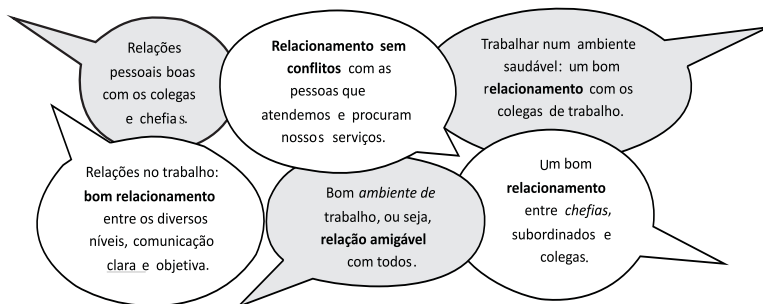


Figura 5 - Verbalizações Típicas que Ilustram a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT em Termos de “Relações Socioprofissionais Saudáveis”

Diversos aspectos chamam a atenção sobre esse fator de Qualidade de Vida no Trabalho. O exame dos elementos presentes nos relatos (Figura 5) permite apreender os diferentes significados atribuídos às “relações socioprofissionais saudáveis” como requisito de QVT. Quais significados são estes?

O relacionamento social no contexto de trabalho é, principalmente, abordado como algo que é conveniente à saúde, ou seja, salutar, benéfico, proveitoso para quem trabalha em constantes e duradouros relacionamentos com outras pessoas. Nessa perspectiva, as relações socioprofissionais se

constituem em fator de QVT quando são profícuas e benfazejas e, portanto, produtoras de bem-estar no trabalho.

A higidez que caracteriza o ponto de vista dos trabalhadores sobre o relacionamento social nos ambientes de trabalho se apóia, conforme os relatos, nos adjetivos “bom”, “boas”. Tal adjetivação parece singular, na medida em que revela um grau de intensidade mediano para ter o *status* de saudável. Isto basta. Os trabalhadores não evocam, portanto, o qualificativo “ótimo” ou “excelente” como requisito para associarem com a QVT. É suficiente ter um bom relacionamento no dia-a-dia de trabalho.

A presença desse fator “relações socioprofissionais saudáveis”, como ingrediente inseparável de QVT, apenas confirma a sua importância estratégica para bem-estar no trabalho, conforme já foi abundantemente estudada no campo das ciências do trabalho. Nesse sentido, nossos estudos desenvolvidos no âmbito do Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) mostram a função compensadora que as relações socioprofissionais podem desempenhar nas situações de trabalho, sobretudo, quando as condições e a organização do trabalho existentes são críticas e precárias. Em tais situações, as redes de cooperação e os pactos de solidariedade são cruciais para viabilizar os objetivos das tarefas, os desempenhos esperados e evitar os impactos negativos para a saúde individual e coletiva.

Um traço característico desse fator diz respeito aos três personagens principais envolvidos nessa trama de relacionamento social:

- ✚ Em primeiro lugar, o bom relacionamento com os colegas de trabalho, aqueles cuja proximidade geográfica é evidente e o estatuto organizacional se assemelha: é vital se vivenciar Qualidade de Vida no Trabalho com os pares. Evitar, metaforicamente, que eles se tornem ímpares.
- ✚ Em segundo lugar, o bom relacionamento se reporta às chefias, certamente com papel de destaque para a chefia imediata, como uma condição para ter atributo de saudável.
- ✚ Finalmente, e não menos importante, o bom relacionamento se reporta aos cidadãos-usuários dos serviços e consumidores de uma forma geral, cuja qualidade positiva aparece assinalada pela “ausência de conflitos”.

As relações socioprofissionais saudáveis de trabalho são, portanto, de natureza triádica (colegas, chefias, usuários), colocando em evidência

a importância do bom relacionamento com todos para se proporcionar Qualidade de Vida no Trabalho. Nesse contexto, a comunicação aparece como outro aspecto que influencia consideravelmente a qualidade das relações socioprofissionais no contexto organizacional. De novo, o ponto de vista dos trabalhadores resgata um velho tema de interesse dos estudiosos das organizações. A qualidade da comunicação é, nesse caso, um elemento que contribui para o bom relacionamento social quando ela é clara e objetiva.

Em síntese, o bom relacionamento social, como dito de natureza triádica, e a comunicação clara e objetiva são os fios que tecem a Qualidade de Vida no Trabalho, em termos de relações socioprofissionais saudáveis de trabalho.

Reconhecimento e Crescimento Profissional

O rol dos requisitos fundamentais que integra o ponto de vista dos trabalhadores sobre Qualidade de Vida no Trabalho se completa com o fator “reconhecimento e crescimento profissional”. O modo como esse fator aparece no discurso dos trabalhadores é revelador de diversas singularidades e de sua importância como gerador de QVT. Na Figura 6, pode-se ver os relatos típicos que caracterizam sob que perspectiva esse fator de QVT é abordado por eles.

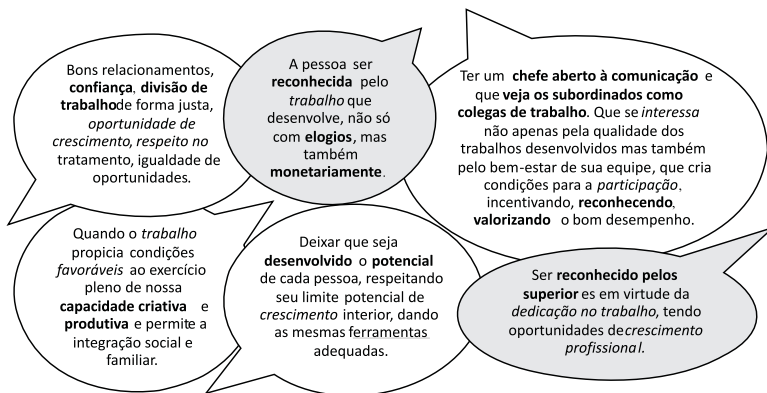


Figura 6 - Verbalizações Típicas que Ilustram a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT em Termos de “Reconhecimento e Crescimento Profissional”

Vários aspectos caracterizam esse fator de Qualidade de Vida no Trabalho. O que chama a atenção, de entrada, é a associação entre as temáticas “reconhecimento” e “crescimento profissional”. Isso parece veicular duas mensagens principais.

- ✦ A primeira, é que o reconhecimento se constitui em um pré-requisito ou uma condição para que o crescimento profissional se concretize. O reconhecimento se apresenta, nessa ótica, como uma espécie de “caminho obrigatório” para que o crescimento profissional se efetive. Isso coloca, portanto, o reconhecimento em um patamar de importância destacada no contexto organizacional.
- ✦ A segunda mensagem, um desdobramento da primeira, é que o crescimento profissional coloca o “reconhecimento” em lugar de suma importância, na medida em que o sentimento de realização pessoal, de completude, não se restringe às vivências passageiras de bem-estar, em face de um fato pontual de reconhecimento ocorrido no contexto de trabalho. O crescimento nessa acepção parece assumir o sentido de satisfação plena (perfeita, acabada), quando o reconhecimento materializa um modo de retribuição vivenciada.

Assim, compreender no que consiste o crescimento profissional nesse cenário implica em evidenciar os traços que, inicialmente, marcam o reconhecimento como ferramenta de Qualidade de Vida no Trabalho. Que traços são esses?

O primeiro elemento constituinte do “reconhecimento” se refere ao próprio trabalho realizado ou ao investimento pessoal efetuado. Nesse caso, os trabalhadores nutrem a expectativa de que tanto o interesse demonstrado quanto o empenho efetuado por eles para alcançar os objetivos das tarefas sejam reconhecidos pela chefia imediata e superiores. Dito de outro modo, é a dedicação (abnegação, consagração, devotamento) empreendida para responder adequadamente aos objetivos das tarefas no contexto organizacional que está em questão. É pertinente lembrar que a idéia de “dedicação” significa também um modo de demonstrar, como assinala o Dicionário Aurélio (1998), sentimentos de “afeição profunda, veneração, amor”. Por extensão, reconhecer a dedicação para realizar uma tarefa significa não só reconhecer o empenho físico e cognitivo envolvidos na atividade trabalho, mas também o investimento afetivo que lhe é inerente.

Outro traço consistente, enfatizado pelos trabalhadores, que atua como estruturador de Qualidade de Vida no Trabalho, relativo ao reconhecimento, concerne à postura das chefias em relação aos membros da sua equipe de trabalho. Essa postura engloba tanto a maneira de pensar e agir, quanto as atitudes manifestas pelas chefias nas relações socioprofissionais com os trabalhadores. Assim, a postura da chefia é

sinônimo de promoção de Qualidade de Vida no Trabalho quando o modo de agir e de pensar do dirigente:

- ✚ Revela a preocupação tanto com o desempenho quanto o bem-estar.
- ✚ Incentiva a participação efetiva na tomada de decisões.
- ✚ Demonstra respeito e interesse pelos membros da equipe.
- ✚ Valoriza os subordinados e membros da equipe, sabendo fazer uso da “arte do elogio”.

Tais elementos descritores do modo de pensar e agir dos dirigentes, que devem alimentar e orientar o estilo gerencial compatível com a QVT, de viés contra-hegemônica, indicam, ao mesmo tempo, as bases mínimas para que as relações socioprofissionais de trabalho dêem origem ao sentimento de confiança compartilhada por todos da equipe. A comunicação reaparece no discurso dos trabalhadores como ingrediente fundamental da postura das chefias em termos de “abertura ao diálogo” e, sobretudo, como um recurso essencial para ser um facilitador das relações sociais de trabalho.

O exame das verbalizações mostra também alguns dos modos concretos de manifestação do reconhecimento no contexto de trabalho. Tais modos se constituem em outro elemento marcante da associação entre a Qualidade de Vida no Trabalho e o reconhecimento no trabalho. Esse traço encontra ressonância nos estudos sobre essa temática (Bourcier, Palobart, 1997; Vézina, 2000, Brun, Dugas, 2007), na medida em que o reconhecimento pode assumir um valor simbólico, afetivo, concreto ou financeiro. Duas modalidades de reconhecimento são evocadas pelos trabalhadores:

- ✚ A primeira modalidade se refere à retribuição monetária como forma ao reconhecimento pelo resultado do trabalho efetuado. Trata-se de uma forma clássica e recorrente que é evocada como fonte de Qualidade de Vida no Trabalho. Essa modalidade de retribuição pode se manifestar, evidentemente, de diferentes modos: reunião de avaliação do trabalho; cerimônia de congratulações pelos êxitos obtidos; carta personalizada de felicitação; prêmios.
- ✚ A segunda modalidade concerne mais à prática do elogio como forma de reconhecimento do investimento pessoal no trabalho do que propriamente dos resultados. Diz respeito às manifestações de registro do empenho empreendido como produtoras de Qualidade de Vida no Trabalho. Essa forma de reconhecimento, como expressão de admiração (aprovação, louvor, enaltecimento) pelo trabalho realiza-

do, pode ser praticada de distintos modos: agradecimentos verbais pelo empenho na tarefa; aplausos numa reunião de avaliação; carta personalizada enfatizando a coragem e a tenacidade na realização de uma tarefa em condições adversas; gratidão pelo tempo de serviço.

Em síntese, o reconhecimento no trabalho envolve, principalmente, dois aspectos complementares. De um lado, o reconhecimento se reporta à própria atividade de trabalho realizada no contexto organizacional, salientada sob a forma de resultados. De outro, o reconhecimento se refere ao investimento pessoal no trabalho, enfatizada sob a forma da prática do elogio. Em ambos os casos, a expectativa dos trabalhadores centra-se na necessidade de um julgamento ou avaliação sobre as contribuições feitas para o alcance dos objetivos organizacionais.

É sob esse enfoque de reconhecimento no trabalho que a questão da crescimento profissional se opera, se vincula. O crescimento profissional toma “corpo e forma” com base em alguns elementos principais. Quais são esses elementos?

O primeiro traço estruturador da “realização profissional”, como constituinte de Qualidade de Vida no Trabalho, concerne à questão da criatividade no trabalho. Essa criatividade expressa concretamente a possibilidade de desenvolvimento do potencial. Ao evocar esse aspecto, os trabalhadores resgatam uma das propriedades centrais, de natureza antropogenética, do papel do trabalho para o ser humano. Tal qual o corpo necessita do movimento para não se atrofiar, o cérebro necessita usar a inteligência criadora para não embotar a cognição.

A criatividade é fonte de realização profissional quando, no contexto organizacional, as tarefas convocam a capacidade dos indivíduos implicados para explorar, na sua plenitude, os diferentes significados do verbo criar: adquirir, causar, cultivar, dar existência, fazer, forjar, fundar, gerar, imaginar, instituir, inventar, originar, produzir, tornar. Eles traduzem o exercício pleno de capacidade criativa e produtiva relacionada com Qualidade de Vida no Trabalho.

O segundo traço estruturador de “crescimento profissional”, como requisito de Qualidade de Vida no Trabalho, diz respeito à possibilidade de realização profissional no contexto organizacional. Esse traço também é um aspecto fundamental da importância do trabalho como um meio de evolução profissional que autoriza a seguinte constatação: a Qualidade de Vida no Trabalho está comprometida quando os modelos de gestão

organizacional e do trabalho não criam possibilidades concretas de crescimento profissional.

É nesse contexto que duas questões são sublinhadas no discurso dos trabalhadores que permitem compreender, de forma mais completa, o sentido que o crescimento profissional assume:

- ✦ A primeira trata da necessidade imperiosa de existir oportunidade (oportunidade, ensejo, circunstância adequada ou favorável) para que o crescimento profissional se materialize.
- ✦ A segunda concerne à igualdade (uniformidade, paridade, equidade, justiça) no tratamento das oportunidades, de modo que as possibilidades de crescimento profissional não sejam bloqueadas ou impedidas por medidas geradoras de desigualdades.

Assim, o fator “reconhecimento e crescimento profissional” ocupa lugar importante para Qualidade de Vida no Trabalho. O reconhecimento no trabalho se faz presente quando os trabalhadores constatarem que:

- ✦ A dedicação à atividade é valorizada.
- ✦ A postura gerencial revela preocupação com o bem-estar, promove a participação e demonstra respeito e interesse pela equipe de trabalho.
- ✦ O elogio e a retribuição monetária são os modos adotados de reconhecimento por resultados obtidos.

Esses aspectos já estavam, em certa medida, presentes quando da apresentação do fator do “trabalho como fonte de prazer”. Esse ressurgimento indica uma conexão clara também entre os dois fatores e, embora o reconhecimento adquira certa autonomia, ele mantém fortes vínculos com a noção “trabalho como fonte de prazer”.

É na esteira de tais ingredientes do reconhecimento que o crescimento profissional se apóia e coloca em primeiro em plano os requisitos básicos para que ela se concretize: possibilidade de exercício pleno da criatividade; oportunidades concretas.

4.3 – Os Fatores Constituintes de QVT Sob a Ótica dos Trabalhadores: Como diagnosticar? Como Intervir?

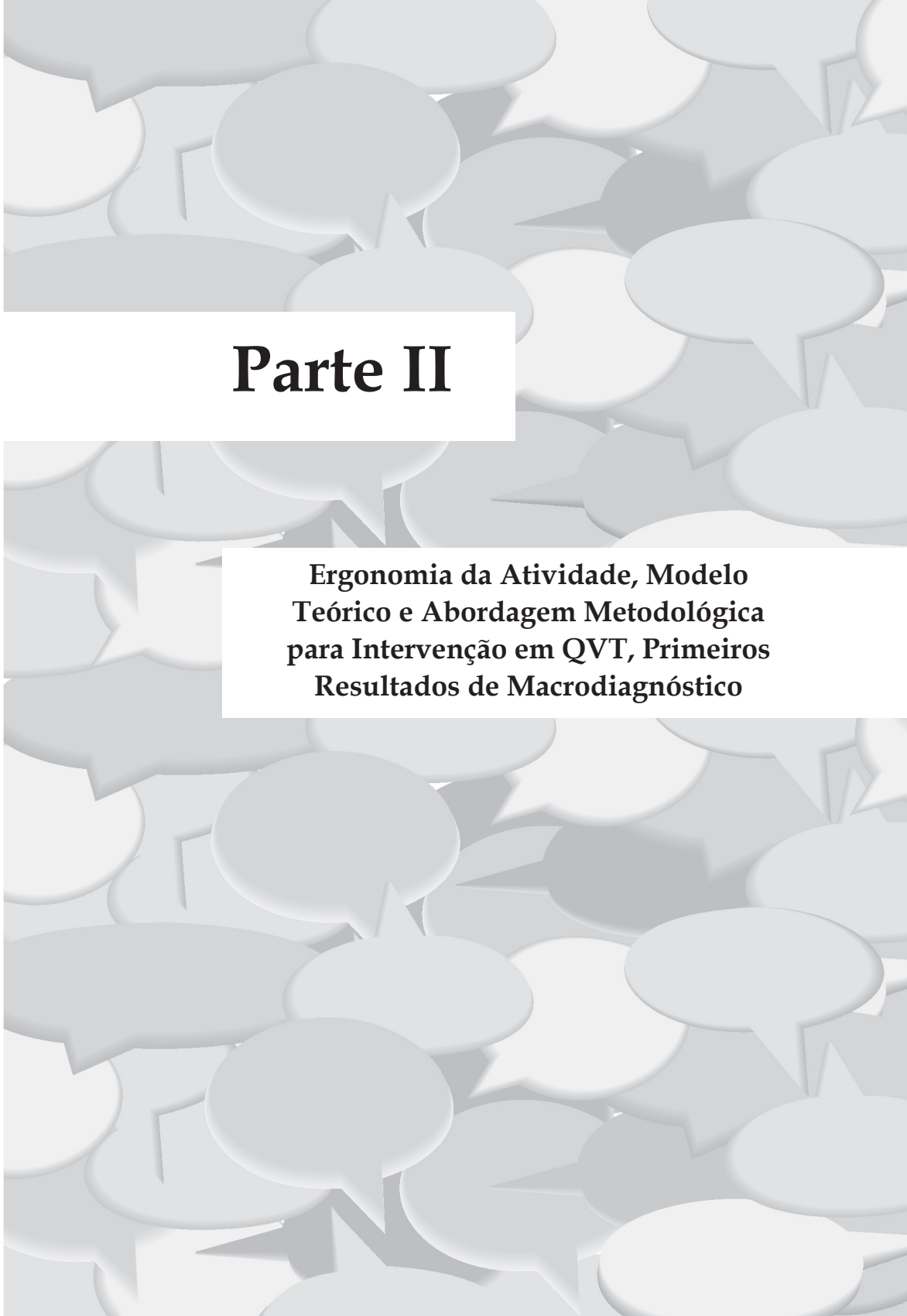
O percurso analítico dos dados empíricos, provenientes dos resultados de pesquisa do Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic), aponta, portanto, o pressuposto central da abordagem contrahegemônica de Qualidade de Vida no Trabalho: **ter como âncora de**

referência o ponto de vista dos trabalhadores para intervenção sustentável em Qualidade de Vida no Trabalho. Este é o grande e mais importante diferencial.

Os fios que tecem a abordagem contra-hegemônica dão origem a uma QVT coletivamente construída, radicalmente diferenciada da abordagem assistencialista que foi caracterizada no capítulo dois, e ela aparece organicamente associada aos seguintes fatores interdependentes:

- ✦ Condições de trabalho.
- ✦ Organização do trabalho.
- ✦ Relações socioprofissionais de trabalho.
- ✦ Reconhecimento e crescimento e profissional.
- ✦ Elo trabalho-vida social.

Isto implica em conceber QVT como uma tarefa de todos (e não uma responsabilidade exclusivamente individual) e uma busca permanente de harmonia entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia nos ambientes organizacionais (e não no foco exacerbado da produtividade). O diagnóstico e a intervenção em QVT cobram teoria, método e ética. Esses serão os focos da Parte II desta obra.



Parte II

**Ergonomia da Atividade, Modelo
Teórico e Abordagem Metodológica
para Intervenção em QVT, Primeiros
Resultados de Macrodiagnóstico**

Capítulo 5

O
causa mal-estar
é saber que não posso
interagir com o usuário como
gente, é muita formalidade para
resolver um problema, o usuário
quando entra em contato conosco
não está buscando máquinas e sim
humanos para ajudá-los.

Áster, respondente do IA_QVT.

*Qualidade de
Vida no Trabalho é Integrar
trabalho à vida de forma que
estejamos tão satisfeitos trabalhando
aqui no [nome do órgão] quanto nas
demais atividades que constituem
parte de nossas vidas.*

Aegla, respondente do IA_QVT.

Ergonomia da Atividade: Abordagem de Referência para a Promoção da Qualidade de Vida no Trabalho

Colocar cada trabalhador num posto de trabalho compatível às suas atitudes físicas e mentais, ao seu caráter, às suas preferências pessoais, aprimorar as condições para o seu trabalho, diminuir sua fadiga, determinar as ferramentas que lhe permitirão realizar sua tarefa com o menor custo ao seu organismo, reduzir ao máximo os acidentes de trabalho, em síntese, organizar todas as condições materiais da atividade em torno do indivíduo tomado como o centro, de modo que as máquinas sirvam ao homem e não ao contrário. Eis, a meta destas pesquisas, ainda na sua aurora, mas cujos primeiros resultados autorizam a maior esperança.

P. Levy, 1936, in Resche-Ragon, 1983.

A disciplina que serve de instrumento analítico para uma atuação no campo da Qualidade de Vida no Trabalho é a Ergonomia da Atividade. A relação entre Ergonomia da Atividade e o campo de intervenção denominado Qualidade de Vida no Trabalho - QVT não é evidente e, no limite, ausente. A tradição dos estudos e pesquisas em Ergonomia da Atividade terminou produzindo “a clínica do trabalho” como um de seus traços: diagnóstico do indivíduo (ou pequenos grupos) em situação de trabalho, mapeando sintomas de disfuncionamentos e prescrevendo recomendações para reequilíbrio satisfatório da inter-relação indivíduo-contexto de trabalho. Em dois textos publicados (Ferreira, 2009; Ferreira, 2011)¹, buscou-se delinear os aspectos teóricos e metodológicos da Ergonomia da Atividade que credenciam essa disciplina para atuar de modo mais sistemático no campo da QVT².

¹ Os dois artigos seminais são os seguintes: (a) FERREIRA, M. C. A Ergonomia da Atividade se Interessa pela Qualidade de Vida no Trabalho? Reflexões Empíricas e Teóricas. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho (USP), v. 11, p. 83-99, 2008. (b) FERREIRA, M. C. A Ergonomia da Atividade pode Promover a Qualidade de Vida no Trabalho? Reflexões de Natureza Metodológica. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT), v. 11, n. 1, p. 8-20, 2011.

² O presente capítulo constitui uma versão revisada do texto publicado em “FERREIRA, M. C. O sujeito forja o ambiente, o ambiente forja o sujeito: Mediação Indivíduo-ambiente em Ergonomia da Atividade. In: Mário César Ferreira; Sadi Dal Rosso. (Org.). A regulação social do trabalho. 1ª ed. Brasília DF: Paralelo 15, 2003, v. 1, p. 21-46.”

Antes de se abordar os fundamentos conceituais e o método em Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT), é importante a apresentar o perfil dessa disciplina para dar visibilidade à sua pertinência como “ferramenta” científica no campo da QVT. Nesse sentido, cabe a pergunta: Quais são os traços que caracterizam a identidade científica dessa disciplina e que a habilitam para ser uma das interlocutoras no campo das ciências do trabalho para intervir em QVT? Eis, a questão central que serve de “bússola” do presente capítulo.

5.1 – Ergonomia: Perfil Histórico da Disciplina

A ergonomia tem sido chamada para atender a múltiplas demandas do mundo produtivo: melhoria das condições materiais e instrumentais de trabalho dos assalariados; identificação de agentes nocivos à saúde dos trabalhadores; aprimoramento da competência profissional; transformações na organização sociotécnica do trabalho; impactos do uso de novas tecnologias; concepção de ambientes de trabalho e produtos de consumo; problemas de usabilidade das novas tecnologias da informação e da comunicação etc. Sua intervenção opera-se em um cenário socioeconômico em ebulição, provocada pela reestruturação produtiva (capítulo1). Apenas para citar alguns ingredientes desse cenário em metamorfoses:

- ✚ A internacionalização da economia que agudiza o desemprego estrutural.
- ✚ As metamorfoses da produção e seus efeitos sobre o perfil profissional.
- ✚ A insatisfação crescente dos trabalhadores em face da ameaça onipresente da demissão e de suas condições de trabalho.
- ✚ A precarização do trabalho e o processo crescente de desregulamentação dos direitos trabalhistas adquiridos.
- ✚ O *boom* de informatização que (re)orienta a reestruturação produtiva.
- ✚ Nova consciência ambiental, exigindo cuidados com o ecossistema.
- ✚ Relações de consumo cada vez mais influenciadas pelos direitos de cidadania.

Qual é definição de Ergonomia? A Ergonomia³ pode ser definida como uma abordagem científica antropocêntrica que se fundamenta em

³ O verbete *ergonomia* (do grego, *ergo* significando tarefa, por extensão trabalho, e *nomos* normas, regras) é um neologismo, criado pelo polonês W. Jastrzebowski em 1857 em “Ensaio de ergonomia ou ciência do trabalho” e adotado oficialmente em 1949 na fundação da Ergonomic Research Society, na Inglaterra (Laville, 1993).

conhecimentos interdisciplinares das ciências humanas e da saúde para, de um lado, compatibilizar os produtos e as tecnologias com as características e necessidades dos usuários e, de outro, humanizar o contexto sociotécnico de trabalho, adaptando-o tanto aos objetivos do sujeito e/ou grupo, quanto às exigências das tarefas e das situações de trabalho. Trata-se de uma jovem disciplina que surgiu oficialmente na Inglaterra⁴ no final da década de 1940, cujo corpo teórico-metodológico encontra-se em estágio de estruturação e consolidação (Montmollin, 1990; Daniellou, 1996).

A abordagem ergonômica⁵ que inspira a abordagem de QVT tem suas raízes históricas nas intervenções e reflexões teóricas desenvolvidas nos países de língua francesa por diferentes pesquisadores e profissionais, sobretudo, a partir dos anos de 1950. A obra fundadora desta perspectiva, intitulada *L'analyse du Travail*, foi publicada por André Ombredane e Jean-Marie Faverge (1955). Neste livro, os autores demonstraram e argumentaram sobre a importância do contato com os trabalhadores em situações reais de trabalho como requisito essencial da análise do trabalho. Com base nessa obra, a prática da Ergonomia e as reflexões teóricas que se sucederam (Wisner, 1995; Leplat, 1984; Laville, 1993; Montmollin, 1990) foram configurando a identidade da disciplina, centrada na avaliação das situações existentes.

A análise da literatura em Ergonomia (Daniellou, 1996) mostra dois traços distintivos da disciplina: investigar para compreender o objeto de estudo (produção de conhecimentos) e produzir soluções para transformar as situações-problemas investigadas (aplicação de conhecimentos) na perspectiva de propor alternativas que articulem harmoniosamente o bem-estar dos trabalhadores, a eficiência e a eficácia de suas atividades. Partindo das reflexões de Montmollin (1999), as questões-guias que orientam o fazer dos profissionais que adotam a Ergonomia podem ser resumidas em: Quem faz o quê? Como e em que condições se executa determinado trabalho? Poder-se-á executá-lo melhor e com reduzido custo humano e organizacional?

⁴ A fama de cadeirologia da ergonomia tem raiz histórica na Segunda Guerra Mundial, quando diferentes especialistas (em psicologia, medicina, engenharia) atuaram conjuntamente para adaptar os cockpits dos aviões de caça britânicos às atividades dos pilotos, tornando-os mais confortáveis, seguros e eficazes. Dos cockpits às cadeiras e bancadas das fábricas constituiu-se uma evolução “quase natural” (Iida, 1991; Moraes & Mont’alvão, 1998).

⁵ O enfoque analítico aqui adotado centra-se na ergonomia de avaliação do trabalho existente ou ergonomia de correção (Wisner, 1984), distanciando-se, portanto, do campo da ergonomia de produtos que tem traços peculiares e distintos da anterior.

Nesse contexto, as variáveis indivíduo e ambiente são dimensões analíticas transversais à teoria e à prática da Ergonomia. Todavia, no quadro teórico-metodológico da disciplina esta díade assume especificidades que caracterizam o olhar da Ergonomia. Dois aspectos gerais desta perspectiva podem ser resumidos da seguinte forma: (a) a variável indivíduo constitui um segmento populacional específico que compõe a classe trabalhadora, constituída de homens e mulheres que, regra geral, são remunerados em função desta condição; e (b) a variável ambiente se caracteriza por um contexto sociotécnico singular, espacial e formalmente circunscrito (organização, corporação produtiva), cuja configuração é ditada por regras formais e informais. Mas, o que marca fundamentalmente o quadro de especificidades é o fato de que a inter-relação indivíduo-ambiente não se dá a esmo, mas é mediada pelo trabalho (figura 1). É imperativo, portanto, agregar um terceiro fator (c) à variável trabalho que, sumariamente, caracteriza-se como uma atividade humana ontológica singular, baseada em estratégias de regulação, por meio das quais o sujeito interage com o ambiente e seus multifatores, buscando garantir os meios necessários à sobrevivência, proporcionar o seu bem-estar físico, psicológico e social e, ainda, responder às tarefas prescritas.



Figura 1 - Interação Indivíduo-Ambiente

Isto posto, cabe indagar: qual é a concepção de indivíduo, trabalho e ambiente que se encontra subjacente à abordagem ergonômica e que tem servido de moldura conceitual para sua intervenção nas esferas econômicas da produção e dos serviços com vistas a promoção da QVT? O exame da literatura permite identificar traços gerais que fornecem elementos de resposta à presente questão.

5.2 – Inter-relação Indivíduo-Ambiente, Mediada pelo Trabalho: Características da Abordagem em Ergonomia da Atividade

Para apresentar sucintamente a concepção da Ergonomia sobre a inter-relação, evocada no subtítulo, inicialmente serão abordados os pólos ambiente e indivíduo e, em seguida, o trabalho como atividade mediadora destes pólos.

Concepção de Ambiente: Um Contexto Sociotécnico Singular de Trabalho

No sentido corrente da língua portuguesa, o verbete *ambiente* (do latim *ambiente*) aparece comumente com duas acepções distintas: significando condições materiais que expressam lugar, espaço, recinto ou meio que cerca ou envolve os seres vivos ou as coisas e representando um fator social que expressa a atmosfera moral que envolve alguém (Ferreira, 1999). Em *Ergonomia da Atividade*, o termo ambiente é polissêmico e circunscrito ao mundo da produção de bens de consumo e serviços (as organizações). Trata-se, portanto, de um ambiente de trabalho que pode ser genericamente designado como contexto de produção de bens e/ou serviços que disponibiliza, sobretudo, recursos materiais, instrumentais, tecnológicos e organizacionais aos trabalhadores que, por sua vez, os utilizam para exercer suas atividades.

A análise da literatura mostra que os ergonomistas, ao estudarem esse contexto sociotécnico à luz de uma situação-problema, terminam por dar maior visibilidade aos fatores essenciais que o caracterizam. Tais fatores são cruciais para a construção de um quadro elucidativo do objeto de estudo e, ao mesmo tempo, eles tecem a concepção teórica da noção de ambiente em Ergonomia.

Globalmente, a análise do contexto sociotécnico em *Ergonomia da Atividade* tem como horizonte conhecer o funcionamento da empresa ou da organização pública onde se realiza a intervenção. O objetivo central é identificar os fatores (econômicos, sociais, técnicos, jurídicos) que podem ajudar a compreender ou “decodificar” a situação-problema investigada. Trata-se, portanto, de um estudo guiado pela demanda na qual o contexto sociotécnico é objeto de uma análise que se opera em movimentos metodológicos de ida-e-volta. É com base nestas oscilações que a variável ambiente vai adquirindo visibilidade, transitando da abstração para a concretude. As técnicas de *zoom-in* e *zoom-out*, utilizadas nos campos da fotografia e do cinema, servem aqui de metáforas para explicitar no consiste esse movimento de ida-e-volta da Ergonomia:

- ✚ No movimento *zoom-in*, o foco é dirigido para a análise de fatores relacionados, principalmente, com os aspectos comerciais e/ou institucionais; a política de pessoal; as exigências jurídicas; o *lôcus* geográfico onde se situa a empresa/instituição; os determinantes técnicos; o processo de produção; as tarefas prescritas.

- ✚ No movimento *zoom-out*, o foco é dirigido para o exame dos fatores no seu conjunto, a perspectiva é não perder de vista a globalidade das situação-problema estudada, visando construir um pré-diagnóstico da situação analisada e, sobretudo, estabelecer hipóteses para a análise do contexto sociotécnico em termos de condições reais de trabalho⁶.

O levantamento de informações econômicas e/ou institucionais constitui um dos traços do contexto sociotécnico que influencia a inter-relação indivíduo-ambiente. Neste campo, interessa à *Ergonomia da Atividade* situar a evolução histórica da empresa/instituição, identificando fatores que marcam esta evolução (por exemplo, a concorrência imposta pelo ciclo de vida de um produto ou reconversões tecnológicas; as novas exigências dos cidadãos-usuários no contexto do serviço público) em termos de posição no mercado ou na esfera estatal e investimentos; tipos de produtos e/ou serviços existentes; exigências de clientes e/ou cidadãos-usuários; comportamento dos concorrentes; critérios de qualidade e de performance; determinantes de sazonalidade etc. Tais fatores permitem compreender o primeiro nível do funcionamento global do órgão público ou da empresa que pode estar na gênese da situação-problema analisada.

Conhecer a política de pessoal do órgão público ou da empresa coloca-se como imperativo na caracterização do contexto sociotécnico, pois ela constitui fonte valiosa para levantar dados referentes à homogeneidade e/ou à diversidade que marcam o perfil dos trabalhadores. Aqui as informações relevantes dizem respeito à evolução demográfica do quadro de pessoal em função de sua distribuição no cenário produtivo; à política que orienta o recrutamento, a seleção e o desenvolvimento de pessoal; à evolução das competências profissionais; à mobilidade interna de pessoal relacionada com a inovação tecnológica; ao perfil epidemiológico etc. O levantamento destas informações possibilita identificar em termos gerais a dinâmica que caracteriza a gestão de pessoal e oferece elementos para projetar cenários futuros, priorizando dimensões para análise.

As determinações jurídicas externas ao órgão público ou à empresa se apresentam igualmente como valiosa fonte de informação para caracterizar o contexto sociotécnico. Tais exigências delimitam o arco de ações possíveis e estabelecem certa feição formal que enquadra o contexto sociotécnico

⁶ Do ponto de vista metodológico, a resultante desses dois movimentos deve fornecer elementos teóricos para a escolha de situações específicas que serão objeto da análise ergonômica.

do trabalho. Neste caso, é imperativo conhecer os textos legais⁷ que estabelecem normas que disciplinam os requisitos de qualidade; o controle de riscos físicos; a segurança do trabalho; os direitos de consumidores e cidadãos-usuários.

A localização espacial da empresa/instituição constitui um elemento que agrega identidade ao contexto sociotécnico. Neste sentido, pode ser útil o levantamento de certas informações como as variações climáticas; os serviços de transporte existentes; as possibilidades de habitação; o fornecimento de água, luz e esgoto etc. Esse “endereço institucional” contribui, portanto, para se compreender quais determinantes externos, sobretudo de infra-estrutura, podem estar influenciando o funcionamento da empresa/instituição e, por extensão, a conduta de funcionários e usuários.

A organização do processo de trabalho é, certamente, uma das principais fontes de dados estruturadores do contexto sociotécnico de trabalho. Neste caso, um conjunto de dimensões é relevante para se compreender o que se passa no ambiente de trabalho (figura 2). As propriedades técnicas, por exemplo, são importantes aspectos que aparecem sob a forma do vocabulário técnico do *metier*; da disposição topológica da estrutura organizacional; dos fluxos de produção ou da prestação de serviços; dos procedimentos técnicos e administrativos; das características da matéria-prima, instrumentos e equipamentos etc.

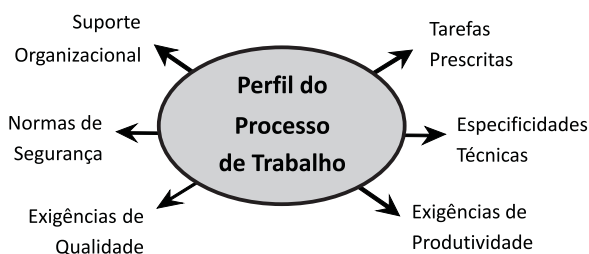


Figura 2 - Modalidades de Informações do Processo de Trabalho que Caracterizam o Ambiente como Contexto Sócio-técnico

As tarefas prescritas (formal ou informalmente) ocupam lugar de destaque, pois constituem o *script* estabelecido pelos organizadores das

⁷ No Brasil, o Código de Defesa do Consumidor - CDC (1990), o Código de Defesa do Consumidor Bancário - CDCB (2001) e a legislação de Segurança e Medicina do Trabalho do Ministério do Trabalho (1977) são exemplos eloquentes de exigências externas que influenciam a lógica de funcionamento das empresas privadas e das instituições públicas. Em nível internacional, as normas ISO (International Standard Organization) são também um exemplo ilustrativo de prescrições externas que ditam, entre outras, regras de qualidade, serviços de saúde e segurança.

atividades a serem executadas pelos trabalhadores em um ambiente de trabalho. A noção de tarefa é um desdobramento do conceito de trabalho prescrito “(...) a maneira como o trabalho deve ser executado: o modo de utilizar as ferramentas e as máquinas, o tempo concedido para cada operação, os modos operatórios e as regras a respeitar.” (Daniellou, Laville & Teiger, 1989) e pode ser definida como a operacionalização do trabalho prescrito em termos de um objetivo estabelecido em condições determinadas, para um sujeito determinado (Leplat & Hoc, 1983).

As pesquisas realizadas em Ergonomia mostram as seguintes características das tarefas:

- ✦ Toda tarefa é preexistente ou anterior à atividade.
- ✦ Toda descrição ou prescrição de tarefa veicula explícita ou implicitamente um modelo de sujeito.
- ✦ Toda tarefa requer do sujeito uma dupla atividade: de elaboração mental e de execução.

Nas organizações, a prescrição das tarefas pode aparecer sob diferentes formas de descrição formal e/ou informal: da estrutura dos processos técnicos (por exemplo, fluxo das etapas de elaboração de um contrato); dos instrumentos e meios de informação (por exemplo, fluxo do tráfico aéreo); dos procedimentos (por exemplo, operações contábeis no tratamento de um cheque); de regras detalhadas e estritas (por exemplo, instruções de segurança em usina nuclear).

Ao investigar as distintas dimensões, anteriormente salientadas, com base no recorte da situação-problema – esta última funciona como uma espécie de “bússola” que orienta o caminhar metodológico – o conceito de ambiente toma “corpo e forma” e, deste modo, coloca em evidência sua singularidade. Com efeito, em *Ergonomia da Atividade* a noção de ambiente se expressa pelos ingredientes que constituem cada contexto sociotécnico de um do órgão público ou de uma empresa.

Uma decorrência principal das variáveis que engendram a concepção de ambiente é que, no mundo produtivo, regra geral, o contexto sociotécnico está previamente posto. Desta forma, ele influencia seus “habitantes e usuários” estabelecendo suas propriedades e lógicas de funcionamento. Logo, ele tende a “moldar” o comportamento, explicitando limites e possibilidades de ação dos diferentes protagonistas (os indivíduos) que o utilizam nas situações de trabalho. Esta interação se dá com base em uma dialética que parece marcar a evolução do sistema produtivo: o sujeito

inventa o contexto sociotécnico e este, por sua vez, o “reinventa”... cujo resultado final parece eternamente inacabado.

Nesse cenário, o caráter antropocêntrico da abordagem ergonômica coloca como imperativo ético adaptar, ajustar, compatibilizar... a lógica de funcionamento do contexto sociotécnico aos seus usuários – os trabalhadores – e coadjuvantes (cidadãos-usuários, clientes, consumidores) como forma de facilitar suas interações com o meio e, desta forma, garantir o bem-estar dos indivíduos, a eficiência e a eficácia dos sistemas produtivos.

Concepção de Indivíduo: Diversidade, Variabilidade e Singularidade como Fronteiras da Individação

Na linguagem corrente, o termo *indivíduo* (do latim *individuum*), segundo o Dicionário Aurélio (Ferreira, 1999), aparece com o significado de pessoa humana com suas características singulares, físicas e psíquicas. Outra acepção do verbete enriquece essa definição, acrescentando ao significado de indivíduo a idéia de unidade distintiva de que se compõem as sociedades, por extensão, opõe-se ao sentido de massa. Tais significados da palavra guardam certa compatibilidade com a noção de indivíduo que aparece na literatura em Ergonomia, mas o sentido que esta noção termina assumindo na prática e na teoria da disciplina transcende largamente o uso habitual.

Em *Ergonomia da Atividade*, a noção de indivíduo não é abstrata, ao contrário, ela assume especificidades que são ditadas, como já assinalado, pelas próprias características do contexto sociotécnico. Mas, não só por elas. Apesar da ausência de reflexões teóricas pontuais e localizadas que tratem especificamente da discussão epistemológica sobre a definição de indivíduo (trabalhador, operador) que serve de suporte para a intervenção da Ergonomia, a análise da literatura (Wisner, 1994; Teiger, 1993; Dejourn, 1992) possibilita identificar traços reveladores da concepção de indivíduo que orienta a práxis ergonômica. Assim, ao abordar a variável indivíduo, tendo como pano de fundo o contexto sociotécnico de trabalho, a Ergonomia chama a atenção para duas dimensões complementares que orientam sua investigação: a diversidade individual e a variabilidade intra e interindividual.

Os postos de trabalho, as ferramentas, os equipamentos, as tarefas podem ser iguais ou padronizados em dado contexto sociotécnico de trabalho, mas os sujeitos que ali exercem sua atividade jamais são iguais. Se os indivíduos não são iguais, se eles diferem entre si por “n” fatores,

como é possível exigir ou prescrever performances iguais? Eis um dos questionamentos que a Ergonomia coloca aos enfoques de inspiração taylorista (Taylor, 1989), contrapondo-se à noção abstrata de trabalhador médio e do homem como variável de ajuste. Neste sentido, a Ergonomia chama a atenção sobre a diversidade interindividual que caracteriza qualquer população de trabalhadores.

Essa diversidade se manifesta de diferentes formas, desde aspectos mais visíveis, como gênero (homem ou mulher), idade e dimensões corporais (altura, segmentos corporais), até características menos visíveis, como traços de personalidade, história pessoal, experiências e vivências dentro e fora do local de trabalho. Tais características influenciam significativamente a conduta dos sujeitos em situação de trabalho, dando visibilidade aos diferentes modos de se individuar. Em um microcontexto sociotécnico, por exemplo uma bateria de caixa bancários (Ferreira, 1989) com instrumentos, equipamentos e tarefas padronizados, é esta diversidade interindividual existente que imprime especificidades que se manifestam em cada posto por meio de posturas, gestos, modos de construir as estratégias operatórias etc. Assim, a Ergonomia alerta sobre os riscos da busca obsessiva dos profissionais de organização e métodos pela produtividade, pois mesmo resultados semelhantes implicam custos humanos individuais diferenciados que são, regra geral, negligenciados pelas instituições e pelos ideólogos do “trabalho alheio”.

Essa diversidade interindividual, à primeira vista, parece óbvia, mas o menosprezo pelos mentores da organização do trabalho parece eloquente em seus enfoques em tempos de globalização. Nesta perspectiva, o processo de seleção busca funcionar como um grande filtro da chamada mão-de-obra⁸, reservando aos que nele passam o lugar certo. A Ergonomia da Atividade chama a atenção sobre esse processo de coisificação do indivíduo que assume diferentes faces (por exemplo, um funcionário que é chamado por meio de um número no alto-falante de uma rede de supermercados). Mas, além da diversidade interindividual, a variabilidade intra-individual constitui outra dimensão essencial que contribui para compreender a noção de indivíduo em Ergonomia.

A variabilidade intra-individual é abordada em *Ergonomia da Atividade* dentro de uma perspectiva que pode ser denominada *chrónostatus*, ou seja,

⁸ Eis uma expressão recorrente no mundo do trabalho, cuja significação designa também aqueles que praticam o trabalho manual. No mundo das organizações, o uso da expressão parece reforçar o pressuposto taylorista da divisão intelectual (aqueles que concebem, planejam) e manual (aqueles que executam, operacionalizam o planejado) do trabalho.

ela chama a atenção da importância de considerar o estado pessoal de cada sujeito em função da variável tempo. Neste sentido, três recortes temporais marcam a variabilidade dos sujeitos:

- ✚ Variações em curto prazo (jornada de trabalho), influenciadas pelas exigências cotidianas de trabalho, pelas mudanças impostas ao corpo pelos ritmos biológicos (por exemplo, ciclo circadiano), pelos acontecimentos na esfera da vida social fora do trabalho.
- ✚ Variações em médio prazo (semana, meses), influenciadas pelo desgaste (físico, mental e psíquico) acumulado ao longo de curtos intervalos produzindo um sentimento de cansaço ou fadiga crônica.
- ✚ Variações em longo prazo (anos, décadas), determinadas não só pelo envelhecimento biológico do organismo, mas, principalmente, pelos efeitos oriundos dos contextos sociotécnicos de trabalho.

Essas variações do tipo *chrónostatus* repercutem no modo de agir (*modus faciendi*) de cada sujeito, na sua conduta no trabalho em termos físicos (posturas, gestos, movimentos, deslocamentos), cognitivos (diagnóstico, planejamento e resolução de problemas) e afetivos (vivências de prazer e sofrimentos, construção da identidade). Assim, o olhar da Ergonomia sobre a variável indivíduo é também influenciado pela variável tempo, ou seja, o João, a Maria, o José... não são os mesmos ao longo da jornada, da semana, do mês. As dimensões fisiológicas (Gandjean, 1998), cognitiva (Weill-Fassina, Rabardel & Dubois, 1993) e afetiva (Dejours, 1993; Jayet, 1994) estão intimamente implicadas nas ações dos indivíduos, com o avanço do tempo.

Nesse campo, vem se consolidando em Ergonomia o interesse em estudar a inter-relação idade, envelhecimento e trabalho (Laville, 1989) em decorrência, sobretudo, do aumento da expectativa de vida das populações e do desemprego estrutural. O impacto da variável idade sobre o funcionamento global do sujeito é assinalado por Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg & Kerguellen (1997:83):

Aproximadamente, após os 35 anos, as funções biomecânicas, cardiovasculares, pulmonares, musculares têm uma redução de suas capacidades máximas. Os captadores sensoriais perdem seu poder discriminativo, o sono se fragiliza tornando-se mais sensível às variações do tempo e do ambiente. Estas transformações acentuam-se por agressões que se repetem e que são provocadas, dentre outras causas, pelas condições de trabalho.

Nesse recorte de investigação, os estudos em Ergonomia fornecem elementos para compreensão da variável indivíduo, mostrando que: (a) as

mudanças no campo cognitivo em função da idade mantêm estreita relação com a escolaridade, formação profissional e, principalmente, a aquisição de experiências no contexto sociotécnico de trabalho; (b) os recursos corporais, cognitivos e psíquicos do sujeito não evoluem em um mesmo ritmo com a idade, dependem dos desgastes vivenciados; (c) o desenvolvimento de estratégias de compensação dos efeitos do envelhecimento, visando atenuar o custo humano do trabalho. No último caso, observa-se a construção de estratégias de diagnóstico e de formas de tratamento de informação com o objetivo de compensar os limites fisiológicos e biomecânicos (Assunção & Laville, 1996).

Em síntese, a concepção de indivíduo que preside a perspectiva analítica da *Ergonomia da Atividade* não é concebê-lo como um ente abstrato, mas um ser humano que pensa, age e sente em um ambiente de trabalho. Um indivíduo que coloca o seu corpo (gestos, deslocamentos, capacidades perceptivas, experiências...) para agir intencionalmente em um contexto sociotécnico de trabalho, buscando alcançar resultados específicos. Portanto, apreender aquilo que é significativo para o indivíduo é crucial para compreender a conduta de trabalho e modo como este se envolve nas situações. O pressuposto do indivíduo como “(...) ator intencional, cujas ações são finalísticas em situação de trabalho” (Rabardel, Carlin, Chenais, Lang, Joliff & Pascal, 1998) é que caracteriza essa abordagem como Ergonomia centrada no estudo da atividade dos indivíduos: uma *Ergonomia da Atividade*. A atividade tem, portanto, uma centralidade epistemológica que a coloca hierarquicamente como requisito fundamental de análise na concepção de Ergonomia.

Concepção de Trabalho: Atividade Ontológica de Regulação Multi-influenciada pelo Contexto Sociotécnico

A demarcação conceitual das noções de ambiente e de indivíduo, abordadas anteriormente, *preparou o terreno* para explicitar outra dimensão analítica central em *Ergonomia da Atividade*: a noção de trabalho. Com ela, faz-se a *gestalt* do sentido que assume a interação indivíduo-ambiente na acepção adotada neste texto.

A noção de trabalho caracteriza-se por duas dimensões interdependentes: uma esfera sócio-histórica e outra esfera individual. A primeira concerne o papel ontológico do trabalho como conformador da espécie humana. A segunda diz respeito ao mecanismo que estrutura o trabalho, enquanto ação individual. Ambas comportam inúmeros aspectos que

tecem o conceito de trabalho e que orientam a abordagem da Ergonomia da Atividade desenvolvida ao longo deste texto.

O enfoque da primeira esfera – papel ontológico do trabalho – filia-se à concepção que enfatiza a centralidade do trabalho na vida humana (Antunes, 1995). Nessa perspectiva, alguns aspectos são fundamentais e servem de pressupostos da ação ergonômica. A compreensão deste enfoque implica fazer uma distinção terminológica útil, importante conceitualmente, que poderia ser colocada nos seguintes termos: historicamente todo trabalho é atividade, mas nem toda atividade é, ou sempre foi, trabalho.

A palavra trabalho – do latim *tripalium*⁹ – é datada historicamente, surgindo no final da Idade Média na Europa¹⁰. Há um relativo consenso entre historiadores e antropólogos de que as noções de “economia”, “produção”, “trabalho” tal qual as entendemos hoje são formulações que assumiram uma face mais definida com o advento da formação socioeconômica capitalista na Europa. Outrora, estas noções encontravam-se circunscritas, fusionadas e inseparáveis das esferas do político e/ou religioso. Neste sentido, o trabalho é, como afirma o sociólogo Freyssenet (1993), uma invenção sócio-histórica datada.

Estudos antropológicos, como salienta Chamoux (1994), mostram que a noção de trabalho em certas sociedades aparece de maneira multiforme: uma diversidade de palavras para designar o trabalho¹¹; distintas acepções¹² da adotada nas sociedades capitalistas; desprovida de significações de valorização ou desvalorização. Nesta perspectiva, o trabalho é, portanto, uma noção etnocêntrica, podendo comportar em diferentes sociedades, ao mesmo tempo, sentidos empírico, religioso e/ou mágico.

⁹ A etimologia do verbete (Cunha, 1982) trabalho mostra como a origem da noção esteve associada às idéias de sofrimento, sacrifício. Ele tem sua origem no latim antigo *tripalium*, uma “máquina” composta de três paus que se utilizava para dominar os cavalos que não se queriam deixar ferrar. *Tripaliare* significava agir com o *tripalium*. O sentido primeiro foi mudando: da idéia inicial de sofrer, passou-se à de esforçar(-se), lutar, pugnar e, por fim, trabalhar. “O trabalho de Sísifo”, na mitologia grega, parece reforçar a idéia de castigo e sofrimento que marca a origem do verbete.

¹⁰ Noção que servirá de fermento para o desenvolvimento do capitalismo com sentido, segundo a ética protestante (Weber, 1964), de dever profissional, realizar uma obra de transformação tendo em vista a obtenção de uma recompensa celeste.

¹¹ Na Grécia, por exemplo, as palavras *ponos* (esforço), *ergon*, *ergasia* (tarefa, obra), *technê* (conhecimento técnico especial). Na Roma antiga, as palavras *opus* (trabalho efetuado), *opera(ae)* (atividade de trabalho), *labor* (trabalho militar, agrícola, de parto).

¹² Entre os Tatuys do Pirá-Panrána, tribo da Amazônia colombiana, a palavra *paa-rike* para designar o trabalho do feiticeiro. A palavra *tequitl*, no dialeto asteca dos camponeses Nahuas do México, com múltiplos significados: trabalho de Deus, trabalho de homem etc. (Chamoux, 1994).

Mas, antes de ser inventado o verbete trabalho, a espécie humana já desempenhava um conjunto de atividades destinadas a garantir a sua sobrevivência material, espiritual, social. Neste sentido, o trabalho, enquanto atividade central, é fundador da própria existência humana, está descolado do papel que virá assumir historicamente com o advento do capitalismo: o trabalho assalariado se autonomiza, subordinando as demais atividades humanas à sua lógica. Ao longo, da história essa atividade material transformadora da natureza vai assumindo diferentes feições conforme o *lôcus* sócio-histórico onde se inscreve. Nessa perspectiva, é razoável inferir que historicamente o trabalho assalariado tende a desaparecer. Entretanto, para se posicionar no debate na década de 1990 sobre o “fim do trabalho” (Rifkin, 1995; Mothé, 1995; Méda, 1995), a atividade indubitavelmente mudará em suas formas e alcances, mas não corre o risco de desaparecer, salvo com a própria espécie humana. Logo, a noção de trabalho, como atividade humana, é universal e se confunde com a própria história do homem.

Essa concepção mais geral do trabalho é muito importante, pois o situa historicamente, resgata o seu valor ético para a vida das pessoas e revaloriza sua importância para a intervenção ergonômica. Assim, o trabalho é uma atividade que tem um caráter antropogenético, forjador de cultura, constituindo uma condição inexorável da existência humana. Enquanto processo, o trabalho é uma atividade mediadora entre o indivíduo e o ambiente em uma *via de mão-dupla*: ao buscar transformar o ambiente para satisfazer suas necessidades materiais e espirituais, o indivíduo, como resultados dos efeitos da própria ação, é “transformado” por ele. É nesta acepção que assume sentido uma relação de mão-dupla: o sujeito forja o ambiente, o ambiente “forja” o sujeito. Isto se viabiliza pelo papel mediador do trabalho. Esta propriedade metabólica da interação homem-natureza por meio do trabalho é, por sua vez, inseparável da ação humana (Marx, 1968). Compreendê-la implica transitar para a segunda esfera do conceito de trabalho em Ergonomia da Atividade. Afinal, como abordar teoricamente os traços essenciais e os mecanismos que estruturam a conduta humana no trabalho?

Embora a discussão sobre o conceito de trabalho em Ergonomia seja relativamente incipiente (Teiger, 1992), a análise da literatura revela que ela aparece com a significação de atividade, de ação (Ferreira, 2000). Nesse sentido, ela se inscreve no campo das teorizações da ação humana

(Cottureau, 1992). Uma síntese dos aspectos centrais que caracterizam essa abordagem permite constatar o trabalho, como uma atividade que: visa à responder às exigências da situação, portanto, de caráter finalística (Teiger, 1992); contempla uma ação organizada e organizadora (Terressac, 1995); busca responder às lacunas da organização do trabalho (Falzon & Teiger, 1995); é irreduzível em si mesma (Schwartz, 1992); é enigmática (Dejours & Molinier, 1994). Em Ergonomia, a noção abrange uma gama diversificada de aspectos (Le Bonniec & Montmollin, 1995): o fator tempo e suas repercussões (Laville, 1989); os mecanismos cognitivos (Weill-Fassina, Rabardel & Dubois, 1993); significados da ação para os sujeitos (Pinsky & Theureau, 1983); cooperação e autonomia (Terressac & Lompré, 1994); atividades de concepção (Daniellou, 1992).

Para compreender este tipo de ação humana (a atividade), a Ergonomia utiliza a noção de estratégia operatória de regulação¹³, enfatizando que o indivíduo não é passivo perante o que ocorre entre as características do contexto sociotécnico onde está inserido, o seu estado de saúde e os resultados da sua própria atividade (Ferreira, 1998). Escreveu Faverge (1966, *apud* Leplat, 1992, p. 71): “(...) cada trabalhador sente a necessidade de regular sua própria produção. Ele mantém sua atividade em um nível satisfatório para ele e a empresa. O grupo operário, igualmente, tende a prevenir os aumentos localizados de cadência, que conduzem às reorganizações do sistema, para reduzir os desequilíbrios.”

A operacionalização de estratégia de regulação pressupõe a existência de representações *para e pela* ação (Weill-Fassina *et al.*, 1993, Piaget, 1970; 1975) que orientam a atividade de trabalho dos indivíduos que recorre ao velho exemplo metafórico, proposto por Marx, da distinção entre o pior arquiteto e a melhor abelha. A construção mental de representações é fundamental, como assinala Leplat (1992:94): “(...) uma ‘simulação mental’ que será um fator essencial da planificação da ação em vista da regulação do sistema. Graças a esta representação, o sujeito poderá organizar mentalmente a solução de certos problemas antes de dar suas respostas e, desta forma, aumentar a estabilidade do sistema.” Em síntese, o processo de regulação se apóia em atividade finalística que permite ao operador (Terressac

¹³ O conceito de regulação é antigo e nômade, conforme afirma Le Moigne (1995:164): “(...) a conceituação da função de regulação vai generalizar progressivamente pela interpretação propostas por biólogos e fisiologistas (Claude Bernard, 1878). Em contrapartida, o uso do paradigma será feito em todas as disciplinas da economia à psicologia (...) ao longo do século XIX”.

& Maggi, 1996:89): “(...) gerir as variações das condições externas e internas da atividade e, de outro lado, para dar conta dos efeitos da atividade.”

A análise da literatura em ergonomia possibilitou esquematizar o modelo¹⁴ teórico explicativo que busca construir um quadro compreensivo do mecanismo e dos fatores principais estruturadores da conduta humano no trabalho como uma atividade permanente de regulação do indivíduo (Figura 3).

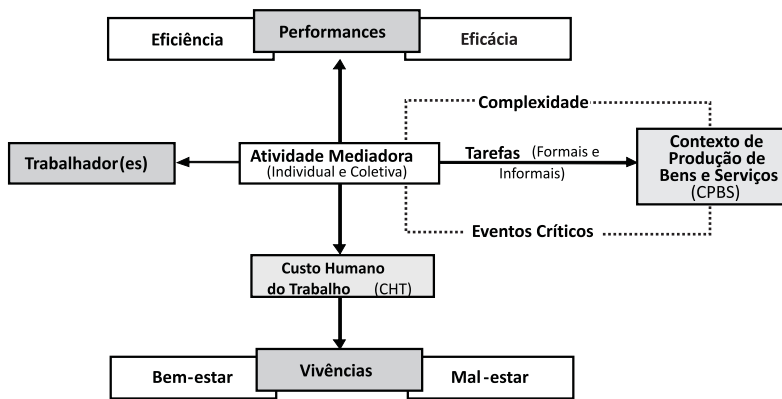


Figura 3 - Atividade de Trabalho: Mediação Individual

Nesse enfoque, a atividade que o indivíduo coloca em curso na sua interação com o ambiente de trabalho constitui um processo permanente de (re)construção de estratégia¹⁵ de regulação. Esta estratégia de regulação é uma atividade multi-influenciada por fatores de natureza distinta: da

¹⁴ O debate epistemológico sobre a modelagem teórica em ciências é vasto. A concepção adotada aqui filia-se aos argumentos de Amalberti, Montmollin & Theureau (1991), salientando que os modelos em ergonomia têm quatro funções básicas: reduzir, descrever, explicar e simular. Nessa perspectiva, o modelo se caracteriza por um corpo de conhecimentos datados, portanto provisórios, que serve como motor de inferência para validação científica de dados obtidos e tem o papel heurístico para explicar o mecanismo e os fatores do indivíduo engajado no trabalho.

¹⁵ Em ergonomia a expressão “modo operatório” é utilizada com maior frequência que “estratégia operatória” e, regra geral, para designar os traços específicos da atividade do(s) trabalhador(es). Aqui adotamos uma distinção terminológica e conceitual, usando as acepções militares dos verbetes “estratégia” e “tática”. Nesse sentido, o termo estratégia operatória é mais abrangente – correspondendo ao *schema* cognitivo (Piaget, 1970, 1975) – e traduz a atividade de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista à consecução de objetivos específicos. Enquanto a palavra tática (do grego *taktiké*, *technê*, próximo do sentido de *savoir-faire*) é mais pontual e situada – correspondendo ao *schème* cognitivo (Vergnaud, 1985) – e traduz ações específicas, ou seja, processo empregado ou meios postos em prática para sair-se bem num empreendimento, numa tarefa. Neste sentido, a noção de estratégia operatória é mais genérica, englobando a noção de modo operatório.

interação do indivíduo com a tarefa prescrita (que veicula uma carga de trabalho específica com suas exigências físicas, cognitivas e afetivas); das condições pessoais (estado de saúde, objetivos pessoais e experiência de trabalho); dos meios disponibilizados (materiais, instrumentais, tecnológicos) e das condições ambientais existentes (espaço, luz, temperatura, iluminação, qualidade do ar). A interação desses fatores que influenciam a forma pela qual o sujeito elabora suas estratégias operatórias não está solta no espaço, mas imersa em um contexto sociotécnico singular e que, por sua vez, é inseparável de situações específicas que evoluem dinamicamente, impactando na atividade do indivíduo.

A dinâmica de elaboração das estratégias operatórias de regulação não é só influenciada pelos fatores mencionados, mas também pelo mecanismo de retroalimentação de duas resultantes principais da atividade do indivíduo: sua performance (eficiência e eficácia quanto aos objetivos estabelecidos) e seu bem-estar (condição de saúde enquanto estado em construção que abarca o sentir-se bem nos campos físico, psicológico e social). Nesse processo de regulação, o indivíduo elabora, com graus diferenciados de consciência, um compromisso entre os objetivos prescritos de produção, a competência profissional que dispõe, o conhecimento de seu próprio funcionamento e de seus limites.

Assim, a atividade trabalho aparece indissociável de uma relação tridimensional que o indivíduo estabelece com o contexto sociotécnico (Rabardel *et al.*, 1998). Uma tridimensionalidade que se manifesta por:

- ✚ Uma relação de compromisso com a produção ou a execução de serviços que devem alcançar resultados específicos.
- ✚ Uma relação consigo mesmo para gerar as necessidades cambiantes do corpo, da razão e do afeto.
- ✚ Uma relação social com outros indivíduos, relações socioprofissionais que conformam a atividade e, ao mesmo tempo, são conformadas por ela.

A ergonomia estuda a atividade para compreender o seu grau de adequação ou a forma de o indivíduo interagir com o meio que o circunda. Nesta perspectiva, os efeitos da atividade trabalho constituem uma dimensão analítica privilegiada da ergonomia, tanto pelos efeitos positivos (objetivos quantitativos e qualitativos obtidos, desenvolvimento de competências), quanto pelos negativos (agravos à saúde, vivências de sofrimento, erros, incidentes, retrabalho).

5.3 – A Identidade Científica da Ergonomia e suas Dimensões Analíticas Centrais

Ao longo deste capítulo buscou-se mostrar os traços principais que caracterizam a abordagem da ergonomia da atividade no que concerne à díade indivíduo-ambiente. As especificidades que tais dimensões analíticas assumem para a ergonomia foram enfatizadas, salientando que não é possível investigá-las cientificamente prescindindo de uma terceira variável: a atividade de trabalho. Assim, metaforicamente, pode-se reafirmar que o indivíduo (trabalhador) forja o ambiente (contexto sociotécnico) e é, ao mesmo tempo, “forjado” por ele, graças ao papel mediador da atividade de trabalho.

- ✦ O **ambiente** para a ergonomia é um ambiente que toma a feição de um contexto sociotécnico de trabalho. Cada ambiente é singular, único. Enquanto contexto sociotécnico ele estabelece os dados de realidade que configuram os parâmetros gerais para a ação humana. Em *ergonomia da atividade* tais parâmetros aparecem, sobretudo, sob a forma de informações econômicas e/ou institucionais; política de pessoal; determinações jurídicas externas; localização espacial; organização do processo de trabalho; tarefas prescritas. São estes fatores interdependentes que dão “forma, textura e cor” ao ambiente de trabalho, cuja análise é sempre orientada por uma situação-problema em função do caráter aplicado da ergonomia.
- ✦ O **indivíduo** para a ergonomia é o(a) trabalhador(a) que integra um dado contexto sociotécnico de trabalho. Ele é singular, contrapondo-se às noções, de filiação taylorista, de “trabalhador médio” e do “homem como variável de ajuste”. Esta singularidade assume valor heurístico central em ergonomia e se expressa sob a forma das variabilidades interindividual (gênero, idade, dimensões corporais, experiência, competências) intra-individual (transformações físicas e mentais do próprio trabalhador em função das variações temporais em curto, médio e longo prazo) que estruturam as condutas dos sujeitos nas situações de trabalho. Assim, o indivíduo em *ergonomia da atividade* não é um ente abstrato, mas um ser humano que pensa, age e sente em um ambiente de trabalho, buscando responder aos imperativos do contexto sociotécnico de trabalho.
- ✦ A **atividade** para a ergonomia assume valor epistemológico central

no estudo da interação indivíduo-ambiente. Ela expressa a verdadeira face do trabalho sob duas dimensões complementares: uma, ontológica, que marca a história e a identidade da espécie humana, ou seja, o trabalho é o “modo de ser” do homem e que contribuiu decisivamente para distanciá-lo de outras espécies animais; outra, ação humana que funciona permanentemente com base em um mecanismo de regulação que estrutura a elaboração de estratégias operatórias finalísticas do(a) trabalhador(a) para, ao mesmo tempo, responder eficiente e eficazmente às exigências das tarefas prescritas e garantir o seu próprio bem-estar. Assim, a ergonomia destaca que a atividade de trabalho assume as seguintes características: ela é finalística; enigmática; organizada/organizante e, sobretudo, busca responder às lacunas do trabalho prescrito e à variabilidade das situações de trabalho.

Estas dimensões encontram-se intrincadas nas situações de trabalho. A análise isolada feita aqui é apenas um recurso didático de interpretação teórica da abordagem da Ergonomia da Atividade. É com base nesta concepção que a disciplina busca, como afirma o título do livro de Guérin *et. al.*, *Compreender o trabalho para transformá-lo* numa perspectiva antropocêntrica. Uma perspectiva que o fisiologista do trabalho Pierre Levy já apontava em 1936, ou seja, organizar todas as condições necessárias às atividades tendo como referência central o indivíduo para que as máquinas sirvam ao homem, e não o contrário.

Por fim, este enfoque da *ergonomia da atividade* possibilita estabelecer o diálogo com outras disciplinas das ciências humanas e da saúde, o que pode reforçar o caráter interdisciplinar da ergonomia no estudo da temática Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Este contato é sempre salutar na construção coletiva do conhecimento científico, pois possibilita *oxigenar* pressupostos e conceitos que tendem a caducar com as mudanças que se operam no real. Parcerias científicas que poderão contribuir para responder aos novos desafios, por exemplo, quais são as feições do contexto sociotécnico nas novas modalidades de trabalho do tipo *home-work* e teletrabalho. Como fica a Qualidade de Vida no Trabalho nestes contextos absolutamente novos para o estudo da tríade indivíduo-trabalho-organização.

Capítulo 6

O que causa mal-estar é não ter pessoal suficiente para execução do meu trabalho e um ambiente adequado, pois o ritmo de trabalho é intenso!

Anésia, respondente do IA_QVT.

Qualidade de Vida no Trabalho é ter ambiente de trabalho: limpo, mobiliário adequado, privacidade, sem ruídos. Relações no trabalho: bom relacionamento entre os diversos níveis, comunicação clara e objetiva, respeito às desigualdades, incentivo das chefias, elaboração de metas realistas.

Althaia, respondente do IA_QVT.

Fundamentos Teóricos para uma “Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT)”

Quando o trabalho é fonte de mal-estar e gerador de indicadores negativos é um imperativo ético transformá-lo. Para colocá-lo nos “trilhos da QVT” é importante que a vontade de mudança se arme de teoria que ajude nessa tarefa.

Assumindo como pontos de partida, o perfil de QVT contra-hegemônica (descrito no capítulo 4) e adotando a Ergonomia da Atividade como âncora científica desta abordagem, chegou a hora de apresentar os fundamentos teóricos que devem guiar as práticas alternativas de promoção de QVT nas organizações, com base no ponto de vista do coletivo de trabalhadores. Práticas que devem, por sua vez, ajustar, corrigir e lapidar permanentemente a teoria. A teoria, nesta perspectiva, pode ser comparada a um *software* livre: aprimora-se com o uso. A teoria e a prática estão, portanto, em uma tensão dialética permanente como ferramentas que devem ser úteis para agir no real.

Os fundamentos teóricos trabalhados neste capítulo não têm, portanto, nenhuma pretensão de ser “a última palavra” sobre uma abordagem de QVT. Ao contrário, é apenas um ponto de partida que nasce do acúmulo de estudos e pesquisas realizadas no campo da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Além disso, tais fundamentos buscam facilitar, simplificar e ajudar as práticas de todos os interessados em promover a QVT nos ambientes de trabalho. Isto posto, quatro questões se colocam:

- Como se caracterizam os estudos e pesquisas em QVT na literatura científica?
- Qual é o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho que serve de referencia para a abordagem contra-hegemônica de QVT?
- Qual modelo teórico pode ser útil para uma atuação em QVT numa perspectiva sustentável?

- ✦ Quais são os aspectos teóricos fundamentais que podem ajudar na análise e na interpretação dos contextos de trabalhos com base na ótica dos trabalhadores?

Estas são as questões que estruturam os argumentos que compõem o conteúdo deste capítulo.

6.1 – O Perfil da Literatura Científica em QVT: Traços dos Estudos e Pesquisas

Para caracterizar o estado da arte sobre QVT, foi feito um levantamento da literatura, do tipo bibliométrico, visando identificar o perfil das investigações científicas realizadas em termos, por exemplo, dos tipos de delineamentos metodológicos empregados, modalidades de campo para a coleta de dados, procedimentos de análise utilizados etc. O recorte temporal se restringiu ao período 2001 a 2011 (doze anos), pois o objetivo foi investigar as tendências mais atuais no estudo da temática QVT. O ano de 2011, em curso quando do levantamento, teve um peso, evidentemente bem menor, pois os periódicos não tinham ainda feito suas publicações e, como é sabido, muitos estão quase sempre atrasados em relação às datas prescritas de publicação.

O levantamento dos 137 artigos encontrados nas bases de dados consultadas foi feito em quatro idiomas (inglês, francês, espanhol e português) e com base nas seguintes palavras-chave:

- ✦ Quality of work life
- ✦ Quality of working life
- ✦ Quality of life at work
- ✦ Quality of work-life
- ✦ Quality of professional life
- ✦ Quality of life in the workplace
- ✦ Qualité de vie au travail
- ✦ Calidad de vida laboral
- ✦ Qualidade de vida no trabalho

Os termos de pesquisa relacionados à temática investigada (QVT) que foram considerados no levantamento foram os seguintes:

- ✦ Job satisfaction
- ✦ Burnout

- ✦ Stress ocupacional
- ✦ Satisfação no trabalho
- ✦ Prazer no trabalho
- ✦ Saúde do trabalhador
- ✦ Qualidade de vida dos trabalhadores

Para a análise dos artigos e a coleta de dados bibliométricos foi utilizado um formulário específico. Quais foram os principais resultados encontrados? A sequência dos gráficos, apresentada a seguir, ilustra e sumariza os principais achados da revisão da literatura feita em 137 artigos encontrados.

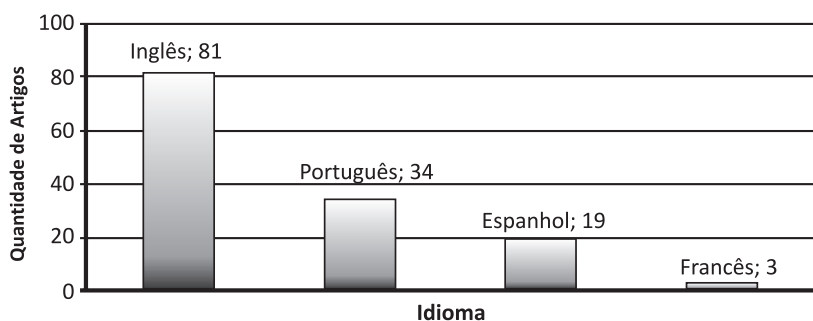


Gráfico 1 - Distribuição dos Artigos (N = 137), Conforme o Idioma

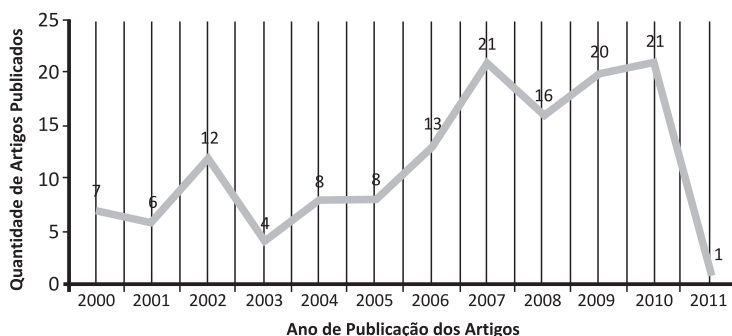


Gráfico 2 - Número de Artigos sobre QVT, Publicados no Período 2000 e 2011 (N = 137)

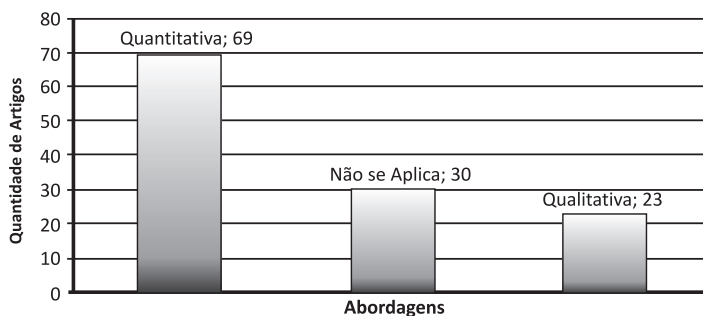


Gráfico 3 - Natureza das Abordagens das Pesquisas sobre QVT (N = 137)

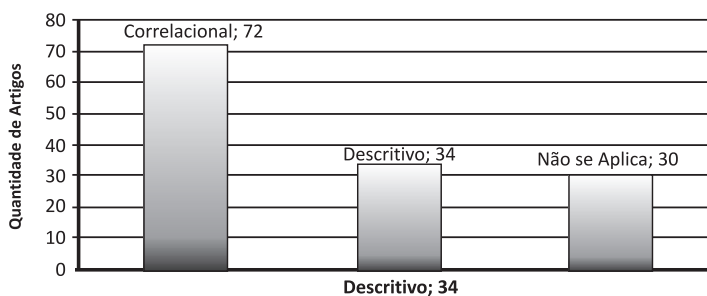


Gráfico 4 - Delineamentos Metodológicos dos Artigos sobre QTV (N = 137)

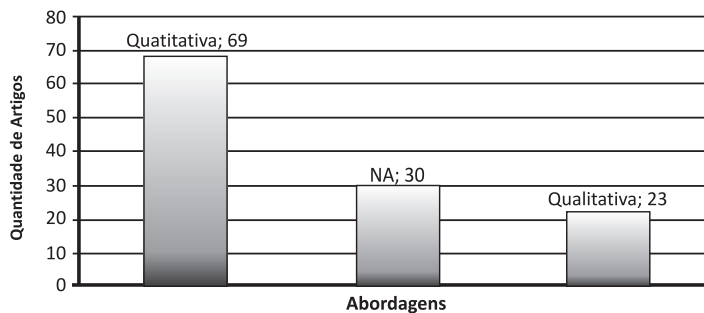


Gráfico 5 - Abordagem dos Artigos sobre QTV (N = 137)

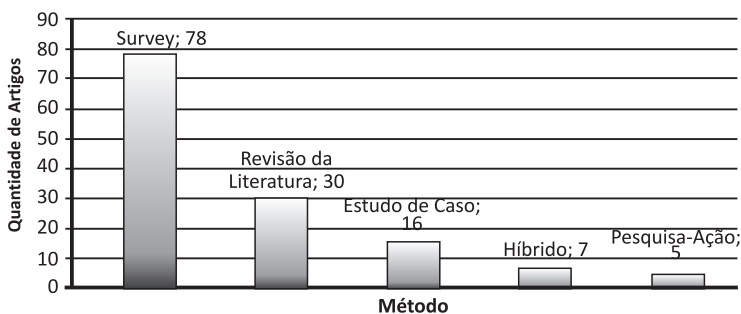


Gráfico 6 - Método Relatado nos Artigos sobre QTV (N = 137)

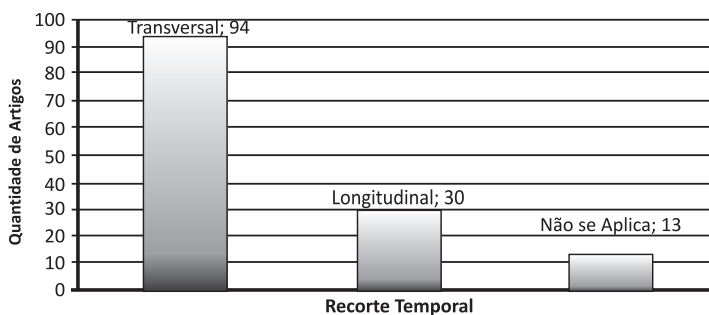


Gráfico 7 - Recorte Temporal, Identificado nos Artigos sobre QTV (N = 137)

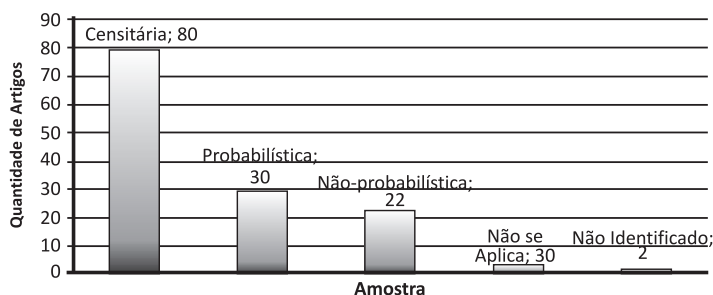


Gráfico 8 - Tipos de Amostragens Empregadas nas Pesquisas sobre QTV nos Artigos Analisados (N = 137)

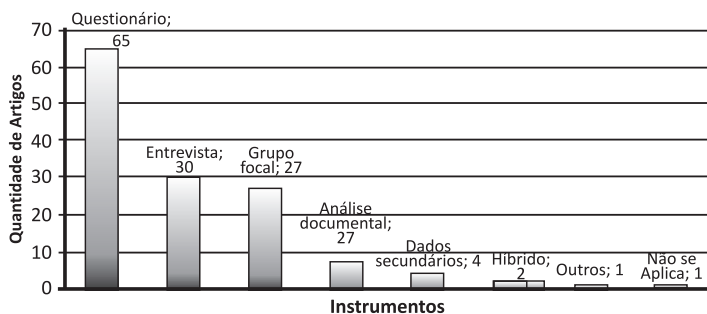


Gráfico 9 - Instrumentos utilizados nas pesquisas sobre QTV, relatados nos Artigos (N = 137)

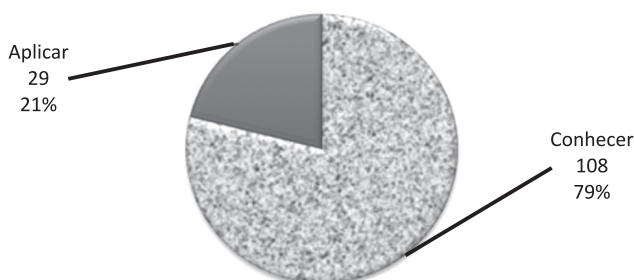


Gráfico 10 - Objetivos das Pesquisas em QTV, Relatados nos Artigos sobre QTV (N = 137)

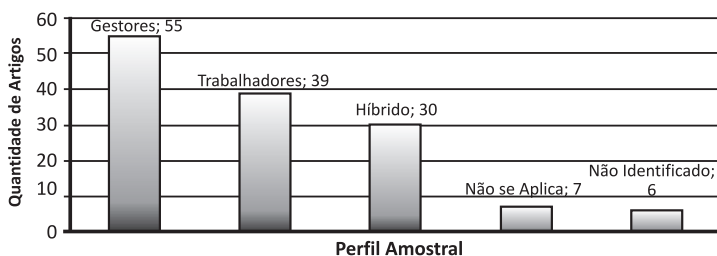


Gráfico 11 - Perfil Amostral dos Participantes nos Artigos Sobre QVT Analisados (N = 137)

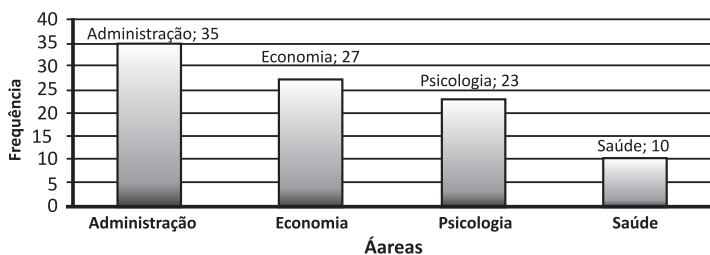


Gráfico 12 - Áreas mais Frequentes das Pesquisas em QVT, Segundo os Artigos (N = 137)

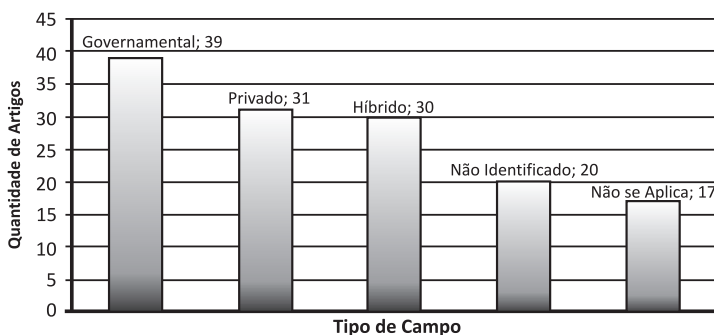


Gráfico 13 - Tipo de Campo da Pesquisa Sobre QVT (N = 137)

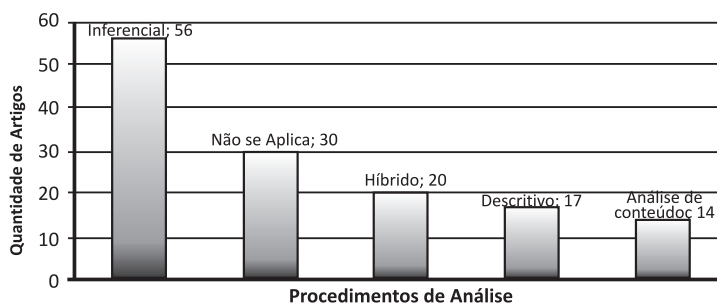


Gráfico 14 - Procedimentos de Análises nas Pesquisas Sobre QVT, Relatados nos Artigos (N = 137)

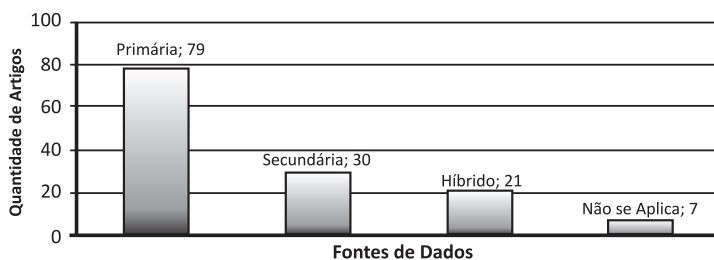


Gráfico 15 - Fontes dos Dados Analisados nas Pesquisas Sobre QVT, Identificadas nos Artigos (N = 137)

O conjunto destes gráficos e seus resultados permite, agora, responder à questão posta no início deste capítulo: Como se caracterizam os estudos e as pesquisas em QVT na literatura científica? Em linhas gerais, o que chama a atenção nas pesquisas realizadas em QVT no período de 2000 a 2011 são os seguintes aspectos:

- ✦ A **maioria dos artigos** encontrados foi publicada **na língua inglesa**. Isto mantém coerência com os resultados encontrados na pesquisa feita no motor de busca Google sobre QVT. A língua inglesa tem hegemonia na produção bibliográfica das ciências e, paulatinamente, vai assumindo o *status* de ser “a língua das ciências”.
- ✦ No período analisado, observa-se um **crescimento mais acentuado das publicações, a partir de 2006** (13) que **quase dobra em 2011** (21). Isto autoriza a afirmativa de que o interesse pelo tema vem aumentando e também a formulação da hipótese de que o agravamento dos efeitos da reestruturação produtiva (ex. a crise econômica vivenciada em 2008 nos EUA pode estar impactando mais fortemente o mundo do trabalho e, desta forma, vem despertando, ainda mais, o interesse da comunidade científica das ciências do trabalho e da saúde sobre a QVT.
- ✦ Quanto à natureza dos artigos publicados, há um inequívoco **predomínio de artigos empíricos**. Isto, em certa medida, mantém a tradição dos periódicos e grupos de pesquisa consolidados da área em estimularem este tipo de produção bibliográfica.
- ✦ O tipo de **delineamento** majoritário é, largamente, o **correlacional** (72), indicando o interesse científico de estudar a QVT com base em duas ou mais variáveis de investigação.
- ✦ Os **estudos** de natureza **quantitativa** são significativamente predominantes (n=69) nas pesquisas analisadas constatadas nos artigos. Nesse caso, o delineamento do tipo quanti-quali está ausente, indicando

a originalidade da escolha desta alternativa nos marcos da abordagem contra-hegemônica, proposta neste livro.

- ✦ Quanto aos **métodos** empregados, a modalidade de investigação do tipo **survey** é nitidamente dominante na opção dos pesquisadores na temática de QVT.
- ✦ O **Recorte temporal** das pesquisas é, majoritariamente, do tipo **transversal**. Em certa medida, os resultados produzidos se assemelham aos instantâneos de QVT nas organizações.
- ✦ No que concerne aos tipos de **amostragens** adotadas nas pesquisas, a **censitária** prevalece claramente na forma de participação dos sujeitos envolvidos nas pesquisas.
- ✦ O **questionário** é o tipo de instrumento mais empregado nas pesquisas sobre QVT, mantendo coerência com outros elementos deste perfil da produção científica (ex. delineamento quantitativo).
- ✦ No que tange ao **perfil amostral dos participantes** das pesquisas chama a atenção o foco ser em **gestores** nas investigações em QVT. O lugar dos trabalhadores está secundarizado nas escolhas dos pesquisadores e constitui em um traço distintivo em relação às pesquisas de QVT conduzidas pelo Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) da Universidade de Brasília.
- ✦ A **produção de conhecimento** sobre QVT aparece fortemente em destaque nos **objetivos** das pesquisas, reforçando a tradição acadêmica de investigações com pouca ou nenhuma preocupação mais direta com aplicabilidade dos achados sobre QVT nas organizações que serviram de campo de pesquisa.
- ✦ O **interesse por QVT** é mais presente nas áreas da “**administração**” e “**economia**” e isto parece sinalizar uma nítida interface com os efeitos negativos da produção globalizada, território relativamente clássico das duas disciplinas.
- ✦ O **campo de pesquisa**, discretamente predominante para a realização das pesquisas, é o **governamental**, seguido pelo setor privado. Teria esse resultado uma relação com o interesse maior de dirigentes e gestores públicos por QVT ou simplesmente uma mais fácil acessibilidade dos pesquisadores.
- ✦ O procedimento de análise mais empregado, guardando coerência com outros resultados deste perfil (ex. predomínio de pesquisas

quantitativas), é do tipo **inferencial**, correlacionando variáveis com base em modelos matemáticos.

- ✚ Finalmente, o tipo de **fonte “primária”** é largamente predominante nas escolhas das pesquisas sobre QVT.

Desta forma, as pesquisas sobre QVT revelam o seguinte quadro típico que caracteriza a literatura científica, uma espécie de “DNA” dos estudos sobre o tema:

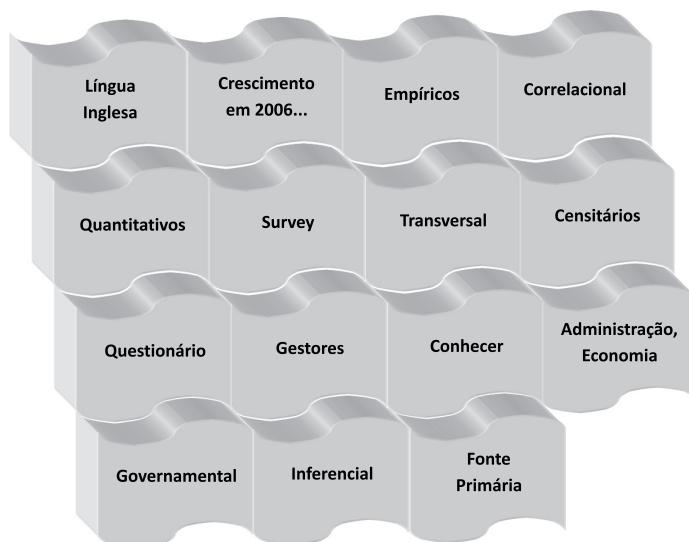


Figura 1 - Principais Características das Pesquisas em QVT no Período 2001-2011

Neste primeiro nível de análise da literatura, os resultados obtidos na revisão permitem uma primeira reflexão sobre o perfil encontrado e a abordagem contra-hegemônica aqui proposta. O cotejamento das características do perfil das pesquisas com a abordagem de QVT, possibilita caracterizar melhor a identidade científica da perspectiva contra-hegemônica, ora em construção. Ela se caracteriza, portanto, pelos seguintes traços:

- ✚ Produção calcada no empírico.
- ✚ Correlacional, inferencial e descritiva.
- ✚ Enfoque quanti-quali.
- ✚ Estudo de caso com orientação de pesquisa-ação.
- ✚ Recorte temporal tanto transversal quanto longitudinal.
- ✚ Opta por amostragem preferencialmente censitária.
- ✚ Visa englobar todos os trabalhadores, inclusive aqueles exercendo cargos de chefia.

- ✦ Busca produzir e aplicar conhecimentos.
- ✦ Situa-se no campo da Ergonomia da Atividade e busca o diálogo com outras disciplinas científicas.
- ✦ Contempla todas as modalidades de campo de pesquisa, mas tem a origem de seus fundamentos em pesquisas realizadas no setor público.
- ✦ É do tipo multiprocedimental.
- ✦ Utilizam-se tanto fontes primárias quanto secundárias.

A revisão da literatura mostra quais são os temas de interesse que mais habitam as pesquisas em QVT. Tais temas são também reveladores das principais preocupações que orientam os estudos e pesquisas. Neste sentido, cabe destacar as temáticas mais freqüentes e suas ênfases analíticas:

- ✦ **A face do “trabalho” nas pesquisas em QVT:** O que aparece em primeiro lugar como tema de interface com QVT é o próprio objeto “trabalho”. Nesse caso, o maior foco de investigação diz respeito à “satisfação”, especialmente relacionada com: o trabalho, a profissão, o emprego. Além deste foco central, o trabalho é examinado em múltiplas dimensões: processo, controle, demandas, qualidade (mais relacionada à organização do trabalho); grupos, opressão, interferência familiar, feminino (mais associada à dimensão social do trabalho); precarização, recursos, local (relativa mais às condições de trabalho); habilidade, felicidade, bem-estar, identidade (relativa aos indivíduos).
- ✦ **Faces da “saúde” nas pesquisas em QVT:** Em segundo lugar, o tema que aparece com maior recorrência diz respeito à “saúde”. Nesse caso, a dimensão que mais se destaca nas pesquisas sobre QVT é a incidência de estresse sob diversos ângulos: estresse laboral, estresse organizacional, estresse ocupacional, agentes estressores. Em interface, aparecem também pesquisas sobre *burnout* e *copping*. Além destas dimensões recorrentes, no tema saúde e QVT, as pesquisas têm investigado a saúde em interface com: o meio ambiente, o trabalho de cuidado e assistência (inclusive em domicílio), as implicações sociais e familiares, os impactos no psiquismo, os próprios sujeitos (indivíduos e coletivos de trabalhadores).
- ✦ **Faces dos “trabalhadores” nas pesquisas em QVT:** Em terceiro lugar de importância, o foco temático se direciona para os próprios trabalhadores nas pesquisas sobre QVT. Nessa ótica, a ênfase maior,

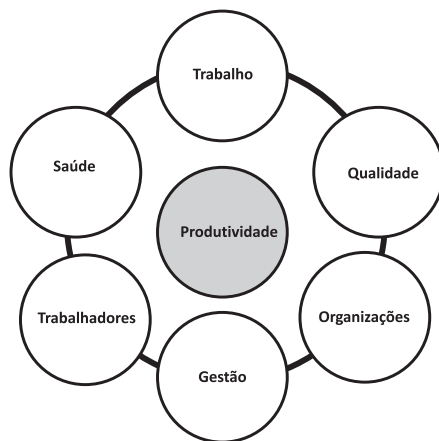
fortemente presente, diz respeito à “satisfação”. Todavia, diferentemente do ângulo tratado no tema “trabalho”, aqui a preocupação é com a satisfação em geral dos trabalhadores. Além deste traço mais evidente, outros aspectos marcam presença nas pesquisas: produtividade, atitudes, papéis (ambigüidades, conflitos, identidades), comportamentos, participação, necessidades, relações socioprofissionais, bem-estar e relatos dos trabalhadores (verbalizações).

- ✚ **Faces da “gestão” nas pesquisas em QVT:** Em quarto lugar, o tema “gestão” destaca-se nas pesquisas em QVT e é explorado sob diversos ângulos: qualidade, teorias (de gestão), pessoas, recursos humanos, gerência, gestores, QVT (gestão), projetos e programas, esfera pública.
- ✚ **Faces das “organizações” nas pesquisas em QVT:** Em quinto lugar, aparece o tema “organizações”, integrando o rol de pesquisas sobre QVT. Algumas das dimensões mais recorrentes tratadas nas pesquisas dizem respeito aos seguintes aspectos: clima, mudança, cultura, justiça, efetividade, natureza pública.
- ✚ **Faces da “qualidade” nas pesquisas em QVT:** Em sexto lugar, constatamos na literatura, o tema “qualidade” presente nas pesquisas. Ele é examinado de diferentes perspectivas: gestão, serviços, totalidade, técnicas (produto ou serviço) pesquisa. Há, portanto, uma inequívoca preocupação com os aspectos de qualidade nas organizações e suas relações com a QVT.

O exame da literatura nos permite identificar alguns aspectos que julgamos importantes sobre a produção científica em QVT e, sobretudo, como esta coloca em relevo a face acadêmica da abordagem hegemônica. Em linhas gerais, o que prevalece na produção bibliográfica é, essencialmente, uma visão que coloca em primeiro plano e de importância maior a organização e seus objetivos, metas, resultados e, em segundo plano, os trabalhadores.

Nessa perspectiva, a preocupação com os trabalhadores é, predominantemente, com o foco na garantia da produtividade. O exame de atitudes, papéis, comportamentos, participação, necessidades, relações socioprofissionais e bem-estar se subordinam, em geral, de modo velado ou implícito, ao imperativo da produtividade. Na mesma seara, enquadra-se a questão do trabalho propriamente dito, ou seja, o que prevalece é investigar quais são os aspectos que podem alavancar a satisfação dos trabalhadores para,

do mesmo modo, se alavancar a produtividade. É neste compasso que os diversos componentes do trabalho (ex. processo, controle, demandas, qualidade, condições de trabalho) são, hegemonicamente, investigados.



Os lugares dos temas “saúde”, “organizações”, “gestão” e “qualidade” na literatura científica analisada se situam, predominantemente, na mesma toada: colocar os trabalhadores e o trabalho, quase que exclusivamente, como instrumentos para o aumento da produtividade e o cumprimento dos objetivos organizacionais. Uma produtividade que se afasta do ideário de produtividade saudável e, desta forma, promotora de QVT. Objetivos organizacionais que não contam com a efetiva participação dos trabalhadores nas escolhas e definições.

É este o cenário dominante, característico e peculiar no qual se evidencia o perfil da QVT com base na “lupa” predominante dos trabalhos acadêmicos analisados. Além disto, identificamos uma lacuna teórica importante na esmagadora maioria dos artigos analisados: a ausência de um conceito, uma definição ou mesmo um esboço de noção de QVT. Tudo se passa como se a própria temática em si se bastasse, não precisasse de nenhuma definição.

Em certa medida, utiliza-se do tema como se ele fosse, em si mesmo, auto-explicativo. Em muitas passagens, os autores mostram aspectos relacionados com a QVT ou indicam suas características ou, ainda, sua relevância para as organizações, mas, regra geral, eles não explicitam o conceito ou adotam uma definição. Essa perspectiva hegemônica no campo científico deve, certamente, reverberar, influenciar e orientar as práticas dominantes de QVT no território das organizações. Nesse caso, uma das

primeiras tarefas na edificação de uma abordagem contra-hegemônica consiste em explicitar qual é o conceito de QVT que serve de referência para uma atuação em QVT.

6.2 – Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Conceito e suas Dimensões Estruturantes

A concepção teórica que tem servido de suporte para a condução das pesquisas no Grupo de Estudos em Ergonomia em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB) nasceu das reflexões feitas com base na literatura científica – em especial o mal-estar vivenciado pela ausência dominante de conceitos na produção bibliográfica ou, ainda assim, na insuficiência dos “conceitos” encontrados – e, sobretudo, das análises dos resultados empíricos obtidos. Assim, no âmbito dessa abordagem contra-hegemônica, o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) integra (grifos nossos) duas perspectivas¹:

Sob a ótica das organizações, a QVT é um **preceito de gestão organizacional** que se expressa por um conjunto de **normas, diretrizes e práticas** no âmbito das **condições**, da **organização** e das **relações socioprofissionais de trabalho** que visa a promoção do **bem-estar** individual e coletivo, o **desenvolvimento** pessoal dos trabalhadores e o exercício da **cidadania organizacional** nos ambientes de trabalho.

Sob a **ótica dos trabalhadores**, ela se expressa por meio das **representações** globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem, indicando o predomínio de experiências de **bem-estar no trabalho**, de **reconhecimentos institucional e coletivo**, de possibilidade de **crescimento profissional** e de **respeito** às características individuais.

A primeira ótica exalta a dimensão institucional no trato da QVT. Nessa esfera, a QVT deve se constituir em uma das finalidades das organizações, agregando-a como um valor de sua cultura organizacional, incorporando-a no seu modelo de gestão organizacional. Ela deve ser transversal na estrutura organizacional, todas as unidades administrativas devem estar envolvidas, sustentável ao longo do tempo, balizada por um

¹ A primeira versão deste conceito foi publicada em FERREIRA, M. C. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). In: A.D. Cattani; L. Holzmann, (Orgs.). Dicionário de Trabalho e Tecnologia, 1ª edição, Porto Alegre RS: Editora da UFRGS, 2006, p. 219-222. A segunda versão do conceito foi publicada em FERREIRA, M. C. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). In: A.D. Cattani; L. Holzmann, (Orgs.). Dicionário de Trabalho e Tecnologia, 2ª edição, Porto Alegre RS: Zouk Editora, 2011, p. 285-289.

marco jurídico coletivamente pactuado, institucionalizada por meio de política e programa. Nesta perspectiva, a QVT deve ser orientada para os principais fatores que impactam nas vivências de bem-estar no trabalho: as condições, a organização, as relações socioprofissionais de trabalho, o reconhecimento no trabalho e crescimento profissional. Estes são, fundamentalmente, os fatores que podem promover o bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho.

A segunda ótica centra-se no ponto de vista (representações) de todos os que trabalham numa dada organização. O estatuto teórico da “matéria prima” da QVT nessa perspectiva são as representações mentais dos trabalhadores que permitem conhecer o que eles pensam sobre o contexto de trabalho no qual eles estão inseridos. As representações veiculam as avaliações que os trabalhadores expressam em termos de experiências, de vivências, histórias, fatos, situações que marcam e marcaram a história destes, num dado contexto organizacional. No caso da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), elas indicam nitidamente a prevalência de sentimentos de bem-estar no trabalho que nascem, se desenvolvem e se estruturam com base na experiência profissional vivenciada nos ambientes de trabalho. Os fios que tecem as representações de QVT como bem-estar no trabalho são múltiplos, merecendo destaque: o reconhecimento nas diversas modalidades, as possibilidades reais de desenvolvimento e crescimento profissional, o respeito às características, aos limites e às capacidades individuais.

O Enfoque Teórico das Representações dos Trabalhadores

O conceito de QVT, sob a ótica dos trabalhadores, se situa, portanto, teoricamente no campo das ciências cognitivas e tem como suporte, especificamente, a abordagem intitulada “representações para a ação” (Weill-Fassina, Rabardel, Dubois, 1993). Nessa abordagem, cujos fundamentos conceituais se situam no campo da teoria piagetiana de equilíbrio cognitiva (Piaget, 1975), a ótica dos trabalhadores consiste em representações do mundo do trabalho, construídas pelos sujeitos, que se caracterizam pelas redes de propriedades, de conceitos, de saberes, de *savoir-faire*, de crenças, de sensações vivenciadas, de sentimentos de bem-estar e mal-estar, de expectativas. Os dois atributos essenciais e interdependentes dessas representações são os seguintes:

- ✦ Produto das Vivências dos Trabalhadores:

- ▶ Elas são construídas, estruturadas e selecionadas no curso da história do sujeito com base em sua formação, sua experiência e suas necessidades de ação.
- ✚ Processo Orientador da Atividade
 - ▶ Elas são elaborações individuais e finalísticas por intermédio das quais o sujeito constrói e estrutura seus conhecimentos, saberes e *savoir-faire* no contexto de suas interações com o meio, visando compreender, descrever e agir sobre ele, utilizá-lo ou transformá-lo. Esta dinâmica implica em transformações do próprio sujeito num **processo contínuo de assimilação-acomodação**.

Nesse enfoque, as representações possuem algumas características importantes (Ferreira, 1998) para a compreensão de sua pertinência no contexto de aplicação no campo da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT):

- ✚ A noção de “Representações para a Ação”, ao enfatizar a elaboração dos significados pelos sujeitos, se **diferencia das definições de representação** enquanto codificação simbólica .
- ✚ As “Representações para a Ação” se desenvolvem em função do **finalismo das atividades de trabalho**. Elas não são, portanto, produtos exclusivos de **atividades contemplativas**.
- ✚ Os **conteúdos**, os **aspectos significativos** das representações para os trabalhadores e suas **propriedades dinâmicas** no curso da atividade em situação de trabalho são as **dimensões essenciais** das “Representações para a Ação”.
- ✚ A **ação** (operações materiais, instrumentais e/ou mentais) tem por efeito a **modificação das representações** num processo de retroalimentação permanente, orientado pelas exigências postas nas situações de trabalho.
- ✚ As ações com base na abordagem “Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT)” podem contribuir para a **evolução positiva das representações** dos sujeitos e, em consequência, promover o **bem-estar no trabalho** e a **produtividade saudável**.

Essa abordagem das representações em “Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT)” comporta três modalidades distintas para se investigar e compreender o ponto de vista dos trabalhadores sobre QVT. Elas são as seguintes:

- ✦ **Representações Descritivas do Contexto de Trabalho:** Elas consistem em relatos (escritos, verbais, gestuais) que abordam os elementos e personagens passados e atuais que caracterizam o *lôcus* organizacional no qual os trabalhadores estão inseridos e realizam suas atividades. Elas são **representações declarativas** do tipo “estado do mundo” que revelam o olhar dos trabalhadores sobre os múltiplos e distintos aspectos que caracterizam, na ótica deles, o contexto organizacional vivenciado. Essa modalidade de representação é típica do **nível analítico macro-ergonômico** no modelo teórico-metodológico (Capítulo 7) e são apreendidas pelo uso do “Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT)” nas suas vertentes quantitativa e qualitativa.
- ✦ **Representações Descritivas do Custo Humano do Trabalho (CHT):** Elas consistem em relatos (escritos, verbais, gestuais) que abordam as **exigências físicas, cognitivas e afetivas** que caracterizam as situações de trabalho no qual os trabalhadores estão inseridos e realizam suas atividades. Elas são **representações declarativas** do tipo “efeitos do mundo” que revelam o olhar dos trabalhadores sobre os múltiplos e distintos impactos das exigências que compõem o CHT e caracterizam, na ótica deles, o contexto organizacional vivenciado. Essa modalidade de representação é típica do **nível analítico micro-ergonômico** no modelo teórico-metodológico (Capítulo 7) e é apreendida por meio tanto pelo o uso da Escala de Custo Humano do Trabalho (ECHT), quanto pelos instrumentos e procedimentos empregados na “Análise Ergonômica do Trabalho (AET)”.
- ✦ **Representações Operativas das Situações de Trabalho:** Elas consistem em relatos (escritos, verbais, gestuais) em situação de trabalho que expressam os modos de agir dos trabalhadores em face das propriedades, das características e das exigências das tarefas. Elas são **representações procedimentais** do tipo “modos de lidar com o mundo” que revelam as **estratégias e os modos operatórios de mediação dos trabalhadores** para diagnosticarem, elaborarem e regularem as exigências presentes nas situações de trabalho que, por sua vez, caracterizam o custo humano do trabalho. Essa modalidade de representação é típica do **nível analítico micro-ergonômico** no modelo teórico-metodológico (Capítulo 7) e é apreendida metodologicamente por meio de observações livres e sistemáticas empregadas na “Análise Ergonômica do Trabalho (AET)”.

No conjunto, as “ferramentas conceituais” que integram esse enfoque de representações fornecem as bases teóricas para se compreender as modalidades e as dinâmicas das interações que os trabalhadores estabelecem com o contexto organizacional no qual estão inseridos. Em consequência, eles identificam os problemas vivenciados por eles e que podem estar na origem do sucesso ou fracasso das estratégias de mediação que, por sua vez, impactam na presença ou na ausência de Qualidade de Vida no Trabalho.

Nesse sentido, a QVT na nossa abordagem deve englobar o olhar da diversidade de integrantes do coletivo de trabalhadores: dirigentes, gestores, técnicos, trabalhadores de nível médio, estagiários. No caso do setor público, esse coletivo deve contemplar, também, o que é atualmente a maioria dos casos, os trabalhadores terceirizados, os prestadores de serviços atuando nas repartições públicas. Todos os que, com o seu trabalho, contribuem para o funcionamento da organização são personagens importantes no diagnóstico de QVT.

Eis, portanto, os argumentos fundamentais que buscam responder à pergunta estruturadora dos argumentos deste capítulo que trata do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho que serve de referência para a abordagem contra-hegemônica de QVT.

6.3 – Diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Modelo Teórico-Metodológico de Referência

A intervenção, mais fundamentada, no campo da QVT requer teoria, método e, como salientado na introdução, cuidados éticos. Do ponto de vista teórico-metodológico, a nossa abordagem é intitulada “Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho – EAA_QVT” (FERREIRA, 2006a; Ferreira, 2008; Ferreira, 2009). Trata-se de uma abordagem em construção, desenvolvida com base em projetos financiados pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq em duas versões consecutivas (períodos de 2005-2008 e 2008-2011) e em diversas pesquisas realizadas (Carneiro; FERREIRA 2007; Almeida, 2007; Guimarães, 2007; Antloga, 2009) no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO) da Universidade de Brasília (UnB). Nos últimos anos, diversas publicações (FERREIRA, 2006c; BRUSIQUESE, 2009; LEITE; FERREIRA; e MENDES, 2009;) no âmbito do Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Setor Público

(ErgoPublic2) têm contribuído para consolidar essa abordagem e divulgá-la na comunidade científica e, principalmente, nas organizações públicas e privadas.

O modelo descritivo teórico-metodológico que serve de “bússola” na condução de diagnóstico de QVT está apresentado na figura a seguir. O debate epistemológico sobre a modelagem teórica em ciências é vasto. A concepção adotada aqui se filia aos argumentos de Amalberti, Montmollin & Theureau (1991), salientando que os modelos em ergonomia têm quatro funções básicas: reduzir, descrever, explicar e simular. Nessa perspectiva, o modelo se caracteriza por um corpo de conhecimentos datados, portanto provisórios, que serve como motor de inferência para validação científica de dados obtidos e tem o papel heurístico para explicar o mecanismo e os fatores constitutivos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). O modelo descritivo busca, portanto, explicitar os níveis analíticos que o compõe, os fatores e as dimensões que o integram e os métodos correspondentes em cada nível. Estes últimos são objeto do capítulo sete desta obra.

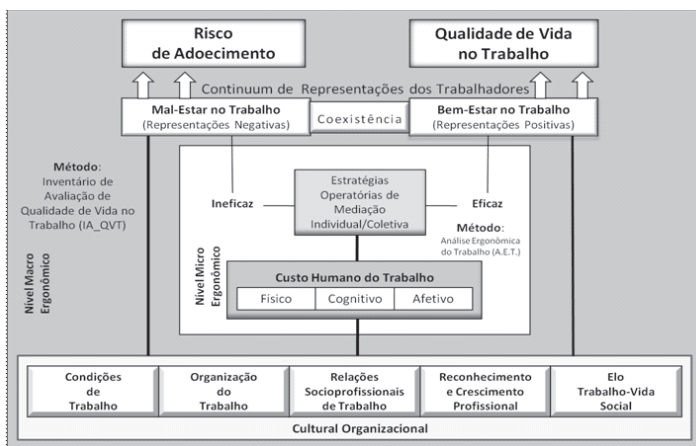


Figura 2 - Modelo Descritivo Teórico-Metodológico de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Níveis Analíticos, Fatores Estruturadores e Métodos

Desta forma, respondemos, portanto, à pergunta que serviu de mote para a estruturação dos argumentos deste tópico, concernente ao modelo teórico que pode ser útil para uma atuação em QVT, numa perspectiva sustentável. Para facilitar o uso do modelo, vamos apresentar todos os atributos constitutivos.

² Para um melhor conhecimento do perfil acadêmico do ErgoPublic, consultar o site www.ergopublic.com.br. O link “biblioteca” possibilita o acesso à produção bibliográfica de membros e ex-membros do ErgoPublic.

6.4 – Modelo Teórico-Metodológico em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Níveis Analíticos, Fatores Estruturadores e Métodos

Globalmente, o modelo descritivo está organizado em dois níveis analíticos distintos e complementares. Eles permitem produzir duas “fotografias” em Qualidade de Vida no Trabalho para uma intervenção mais fundamentada, tanto conceitualmente quanto metodologicamente.

Nível Analítico do Diagnóstico Macro-Ergonômico:

Neste nível de análise, a QVT é identificada com base no **continuum de representações** que os trabalhadores expressam sobre o contexto organizacional no qual eles estão inseridos. As representações que balizam e modulam a **presença** ou **ausência** de QVT estão polarizadas em duas modalidades de representações de natureza afetiva:

- ✚ O bem-estar no trabalho.
- ✚ O mal-estar no trabalho.

Quais são as definições destas modalidades de representações? Quais são as suas principais características?³ Questões que serão trabalhadas a seguir.

Bem-Estar no Trabalho: Definição e Características

O conceito desta modalidade de representação dos trabalhadores é a seguinte:

O **bem-estar no trabalho** é um **sentimento agradável** que se origina das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas. A manifestação **individual** ou **coletiva** do bem-estar no trabalho se caracteriza pela vivência de sentimentos (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: alegria, amizade, ânimo, confiança, conforto, disposição, eqüidade, equilíbrio, estima, felicidade, harmonia, justiça, liberdade, prazer, respeito, satisfação, segurança, simpatia. A vivência duradoura deste sentimento pelos trabalhadores constitui um fator de promoção da saúde nas situações de trabalho e indica a presença de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

A esquematização, apresentada no Quadro 1, faz uma releitura mais didática dessa concepção e, dessa forma, busca oferecer aos leitores um melhor modo de apreender os aspectos que tecem o conceito de bem-

³ As definições de bem-estar no trabalho, mal-estar no trabalho, custo humano do trabalho e estratégias de mediação individual e coletiva, apresentadas e discutidas, têm como ponto de partida o capítulo 1, intitulado “Ergonomia da Atividade e Psicodinâmica do Trabalho: Um Diálogo Interdisciplinar em Construção” (pp. 31-60), publicado em Ferreira, M.C.; Mendes, A.M. (2003). Trabalho e Riscos de Adoecimento: o Caso dos Auditores-Fiscais da Previdência Social Brasileira. Brasília : Edições Ler, Pensar, Agir.

estar no trabalho que integra nossa abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho.

Quadro 1 – Elementos Constitutivos do Constructo “Bem-Estar no Trabalho”

O que é?	Origem	Manifestação	Característica	Modalidades mais Comuns (n=18)	
Sentimen- to Agradá- vel	Situações de Trabalho	Individual ou Coletiva	Presença de Sentimentos Isolados ou Asso- ciados de...	▪ Alegria ▪ Amizade ▪ Ânimo ▪ Confiança ▪ Conforto ▪ Disposição ▪ Equidade ▪ Equilíbrio ▪ Estima	▪ Felicidade ▪ Harmonia ▪ Justiça ▪ Liberdade ▪ Prazer ▪ Respeito ▪ Satisfação ▪ Segurança ▪ Simpatia

Essa concepção de bem-estar no trabalho, uma espécie de “núcleo duro” de nossa abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho, tem algumas características singulares que servem de demarcadores de seus limites “territoriais” com outras perspectivas conceituais. Nesse sentido, cabe assinalar as seguintes características:

- ✦ As vivências e a gestão do **bem-estar no trabalho** são fortemente influenciadas por fatores **individuais** (ex. estado de saúde; características pessoais e profissionais), **organizacionais** (ex. cultura organizacional; modelo de gestão organizacional e do trabalho; condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho) e **situacionais** (ex. variabilidade, diversidade, dinâmica, imprevisibilidade... de eventos que interferem na atividade de trabalho).
- ✦ O **bem-estar no trabalho** é um objeto de **natureza** eminentemente **humana**, fruto das contradições vivenciadas pelos indivíduos nas situações de trabalho; portanto, não tem sentido, nessa abordagem, falar em “**bem-estar organizacional**” ou “**bem-estar das organizações**” e outras variantes.
- ✦ O **bem-estar no trabalho** é um **fator de saúde** que os trabalhadores vivenciam nos ambientes de trabalho. Ele é uma possibilidade inerente ao processo adaptativo que caracteriza as **interações** dos indivíduos vis-à-vis as situações de trabalho.
- ✦ A manifestação recorrente, o caráter prevalente e a vivência duradoura dos sentimentos isolados ou associados de **bem-estar no trabalho** delineiam um **cenário resultante de Qualidade de Vida no Trabalho**

sustentável que repercute **positivamente** sobre os **indivíduos**, o funcionamento das **organizações** e a **sociedade**.

- ✦ O **diagnóstico** aprofundado do **bem-estar no trabalho** deve combinar tanto a **análise macro-organizacional** (comumente um delineamento metodológico quantitativo) quanto a **micro-organizacional** (em geral um delineamento metodológico qualitativo), sendo que, nesse último caso, a avaliação das atividades dos sujeitos em **situações de trabalho** ocupa lugar epistemológico central.
- ✦ O acesso aos **dados empíricos do mal-estar no trabalho** se dá por meio das diversas formas de manifestação dos indivíduos e/ou do coletivo, sendo que a **verbalização** e a **escrita** são dois de seus principais modos de expressão.

Nesse cenário teórico de caracterização conceitual do bem-estar no trabalho, é pertinente explicitar o nosso entendimento de saúde no trabalho adotado. Assim, a **saúde expressa a busca permanente dos trabalhadores pela sua integridade física, psíquica e social nos contextos de produção de bens e serviços**. A saúde é viabilizada e preservada quando os trabalhadores podem, no contexto de trabalho, utilizar, de forma eficiente e eficaz, as estratégias de mediação individual e coletiva para responderem adequadamente à diversidade de contradições presentes no contexto de produção. Tais estratégias devem possibilitar a superação, a resignificação e/ou transformação dos aspectos negativos do Custo Humano do Trabalho (CHT), das fontes do mal-estar, proporcionando a predominância de vivências de bem-estar no trabalho.

Mal-Estar no Trabalho: Definição e Características

O conceito desta modalidade de representação dos trabalhadores é a seguinte:

O **mal-estar no trabalho** é um **sentimento desagradável** que se origina das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas. A manifestação individual ou coletiva do **mal-estar no trabalho** se caracteriza pela vivência de **sentimentos** (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: aborrecimento, antipatia, aversão, constrangimento, contrariedade, decepção, desânimo, desconforto, descontentamento, desrespeito, embaraço, incômodo, indisposição, menosprezo, ofensa, perturbação, repulsa, tédio. A vivência duradoura deste sentimento pelos trabalhadores constitui um fator de risco para a saúde nas situações de trabalho e indica a ausência de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Tal qual a esquematização feita para o conceito de bem-estar no trabalho, o Quadro 2, retoma, de modo mais didático, concepção de mal-estar no trabalho, visando fornecer aos leitores um recurso para melhor se apreender os aspectos estruturadores desse conceito que integra nossa abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho.

Quadro 2 – Elementos Constitutivos do Constructo “Mal-Estar no Trabalho”

O que é?	Origem	Manifestação	Característica	Modalidades mais Comuns (n=18)	
Sentimento Desagradável	Situações de Trabalho	Individual ou Coletiva	Presença de Sentimentos Isolados ou Associados de...	▪ Aborrecimento ▪ Antipatia ▪ Aversão ▪ Constrangimento ▪ Contrariedade ▪ Decepção ▪ Desânimo ▪ Desconforto ▪ Descontentamento	▪ Desrespeito ▪ Embaraço ▪ Incômodo ▪ Indisposição ▪ Menosprezo ▪ Ofensa ▪ Perturbação ▪ Repulsa ▪ Tédio

Aqui é também pertinente sinalizar alguns aspectos característicos que complementam e demarcam certos limites “territoriais” dessa definição de mal-estar no trabalho com outras perspectivas teóricas. Isso reduz os riscos de produzir mal-entendidos. Assim, é prudente chamar a atenção para as seguintes características:

- ✚ As vivências e a gestão do **mal-estar no trabalho** são fortemente influenciadas por fatores **individuais** (ex. estado de saúde; características pessoais e profissionais), **organizacionais** (ex. cultura organizacional; modelo de gestão organizacional e do trabalho; condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho) e **situacionais** (ex. variabilidade, diversidade, dinâmica, imprevisibilidade... de eventos que interferem na atividade de trabalho).
- ✚ O **mal-estar no trabalho** é um objeto de **natureza** eminentemente **humana** que se origina das contradições vivenciadas pelos indivíduos nas situações de trabalho; portanto, não tem sentido, nessa abordagem, falar em “**mal-estar organizacional**” ou “**mal-estar das organizações**” e outras variantes.
- ✚ O **mal-estar no trabalho** não é uma **doença** ou **enfermidade ocupacional** que acomete os indivíduos, mas é um risco ou uma possibilidade inerente ao processo adaptativo que caracteriza as **interações** dos indivíduos vis-à-vis dos ambientes de trabalho.

- ✚ A manifestação recorrente, o caráter prevalente e a vivência duradoura dos sentimentos isolados ou associados de **mal-estar no trabalho** delineiam um **cenário resultante de ausência de Qualidade de Vida no Trabalho** e, desta forma, aumentam o risco de ocorrência de diversos indicadores críticos que repercutem **negativamente** sobre os **indivíduos**, o funcionamento das **organizações** e a **sociedade**.
- ✚ O **diagnóstico** aprofundado do **mal-estar no trabalho** deve combinar tanto a **análise macro-organizacional** (comumente um delineamento metodológico quantitativo) quanto a **micro-organizacional** (em geral um delineamento metodológico qualitativo), sendo que, nesse último caso, a avaliação das atividades dos sujeitos em **situações de trabalho** ocupa lugar epistemológico central.
- ✚ O acesso aos **dados empíricos do mal-estar no trabalho** se dá por meio das diversas formas de manifestação dos indivíduos e/ou do coletivo, sendo que a **verbalização** e a **escrita** são dois de seus principais modos de expressão.

No que concerne às representações de bem-estar e mal-estar no trabalho que integram o modelo, cabe, ainda, salientar algumas de suas peculiaridades:

- ✚ O **conteúdo** das representações refere-se às conseqüências individuais e coletivas do “Custo Humano do Trabalho (CHT)”.
- ✚ Elas têm um **caráter dinâmico** que resulta do confronto entre as exigências físicas, cognitivas e afetivas, inerentes aos contextos de produção e às estratégias de mediação individual e coletiva dos trabalhadores.
- ✚ As representações de bem-estar e de mal-estar caracterizam-se por uma **dinâmica**, à maneira de um pêndulo, que tende a oscilar no eixo do processo “risco de adoecimento-saúde”, dependendo esse **movimento pendular** da eficiência e eficácia das estratégias de mediação individual e coletivas dos trabalhadores.
- ✚ Quanto **mais eficientes** e eficazes forem as estratégias de mediação individuais e coletivas dos trabalhadores, maior será a dimensão “positiva” do custo humano do trabalho, configurando o **predomínio de bem-estar** individual e coletivo.
- ✚ Quanto **menos eficientes** e **eficazes** forem as estratégias de mediação individuais e coletivas dos trabalhadores, maior será a dimensão

negativa do custo humano do trabalho, configurando o **predomínio de mal-estar** individual e coletivo no trabalho.

As representações de mal-estar no trabalho (sentimentos negativos) e de bem-estar no trabalho (sentimentos positivos) constituem os pólos do continuum de referência teórica para o diagnóstico de QVT. Há, entretanto, uma zona intermediária entre estes pólos que possui especificidades conceituais.

Zona de Coexistência entre o Bem-Estar e Mal-Estar do Trabalho

No continuum de representações, há uma região de coabitação das duas modalidades de sentimentos que lhes são característicos. A presença desta zona de coexistência busca explicitar, teoricamente, que não há, a priori, uma fronteira clara, evidente e demarcadora de onde, efetivamente, começam e terminam os sentimentos representacionais de bem-estar e mal-estar no trabalho.

Essa zona visa salientar, no modelo teórico descritivo, o caráter dinâmico da ocorrência de tais sentimentos em três estados distintos: a predominância de representações de mal-estar no trabalho; a coabitação de mal-estar e bem-estar no trabalho; e a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Estas três zonas que tipificam o modelo servem de balizadores sobre a presença ou ausência de Qualidade de Vida no Trabalho ou quando ele está inequivocamente em risco (zona de coexistência).

A pergunta que se coloca, portanto, é indagar sobre as origens, o nascedouro, nos trabalhadores das representações de mal-estar no trabalho (negativas) e das representações de bem-estar no trabalho (positivas). Quais são os fatores que estão na gênese destas representações?

Principais Fatores na Origem das Representações de Mal-Estar e Bem-Estar no Trabalho

Os fatores que estão na gênese das vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho e suas respectivas definições são os seguintes:

**Condições de Trabalho
e Suporte Organizacional**

Os elementos que integram esse fator são múltiplos:

- **Equipamentos Arquitetônicos:** piso; paredes; teto; portas; janelas; decoração; arranjos físicos; layouts.
- **Ambiente Físico:** espaços de trabalho; iluminação; temperatura; ventilação; acústica.
- **Instrumental:** ferramentas; máquinas; aparelhos; dispositivos informacionais; documentação; postos de trabalho; mobiliário complementar (ex. armários).
- **Matéria-Prima:** materiais, bases informacionais.
- **Suporte Organizacional:** informações; suprimentos; tecnologias; políticas de remuneração, de capacitação e de benefícios.

Organização do Trabalho

Os elementos que integram esse fator são os seguintes:

- **Divisão do Trabalho:** hierárquica; técnica; social.
- **Missão, Objetivos e Metas Organizacionais:** qualidade e quantidade; parametragens.
- **Trabalho Prescrito:** planejamento; tarefas; natureza e conteúdos das tarefas; regras formais e informais; procedimentos técnicos; prazos.
- **Tempo de Trabalho:** jornada (duração, turnos); pausas; férias; flexibilidade.
- **Processo de Trabalho:** ciclos; etapas; ritmos previstos; tipos de pressão.
- **Gestão do Trabalho:** controles; supervisão; fiscalização; disciplina.
- **Padrão de Conduta:** conhecimento; atitudes; habilidades previstas; higiene; trajes/vestimentas.

**Relações Socioprofissionais
de Trabalho**

Os elementos que integram esse fator são os seguintes:

- **Relações Hierárquicas:** chefia imediata; chefias superiores.
- **Relações com os Pares:** colegas de trabalho; membros de equipes.
- **Relações Externas:** cidadãos-usuários dos serviços públicos; clientes e consumidores de produtos e serviços privados.

Reconhecimento e Crescimento Profissional

Os elementos que integram esse fator são os seguintes:

- **Reconhecimento:** do trabalho realizado, empenho, dedicação; da hierarquia (chefia imediata e superiores); da instituição; dos cidadãos-usuários, clientes e consumidores; da sociedade.
- **Crescimento Profissional:** uso da criatividade; desenvolvimento de competências; capacitações; oportunidades; incentivos; equidade; carreiras.

Reconhecimento e Crescimento Profissional

Os elementos que integram esse fator são os seguintes:

- **Reconhecimento:** do trabalho realizado, empenho, dedicação; da hierarquia (chefia imediata e superiores); da instituição; dos cidadãos-usuários, clientes e consumidores; da sociedade.
- **Crescimento Profissional:** uso da criatividade; desenvolvimento de competências; capacitações; oportunidades; incentivos; equidade; carreiras.

Elo Trabalho-Vida Social

Os elementos que integram esse fator são os seguintes:

- **Sentido do Trabalho:** prazer; bem-estar; valorização do tempo vivenciado na organização; sentimento de utilidade social; produtividade saudável.
- **Importância da Instituição Empregadora:** significado pessoal; significado profissional; significado familiar; significado social.
- **Vida Social:** relação trabalho-casa; relação trabalho-família; relação trabalho-amigos; relação trabalho-lazer; relação trabalho-sociedade.

Quanto à cultura organizacional, ela se constitui no “cenário” no qual se inscrevem os fatores, mencionados anteriormente. Ela é transversal aos elementos que estruturam os contextos de trabalho e, absolutamente, estratégica para se interpretar a questão da Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações.

Cultura Organizacional

Os elementos que a integram são os seguintes:

- **Linguagem e Simbolismo:** jargões; padrões; estilos de comunicação (gestuais, verbais, escritos); códigos; produção de signos lingüísticos; senso comum.
- **Comportamentos:** inter-relação de ação e simbolismo; estilos de trabalho; perfis gerenciais; padrões de conduta e procedimentos; modos de controle; modalidades de cooperação.
- **Valores Organizacionais:** respeito; cordialidade; disciplina; rigidez; equidade; fidelidade; continuidade; autonomia; liberdade; inovação.
- **Crenças:** personalização das relações sociais (apadrinhamento); relação espaço público e espaço privado; jeitinho brasileiro; patrimonialismo na esfera pública; arquétipo do estrangeiro milagroso; interação social intensa; cordialidade de aparência afetiva; predominância do espírito coletivo; evitação de incertezas; modelo da grande família; gerência autocrática; pai-patrão.
- **Ritos:** entradas e saídas da organização; eventos culturais; rituais administrativos.

Estes são os fatores estruturadores que integram, portanto, o nível analítico do diagnóstico macro-ergonômico de QVT com suas respectivas definições. Neste nível analítico, o diagnóstico é feito com base na utilização do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT), apresentado e descrito no próximo capítulo deste livro.

Vejamos, agora, quais são, por sua vez, os fatores estruturadores que integram o nível analítico do diagnóstico micro-ergonômico de QVT e suas definições.

Nível Analítico do Diagnóstico Micro-Ergonômico:

Neste nível, a compreensão de QVT é aprofundada com base nos possíveis achados obtidos no nível macro-ergonômico. Se, em certa medida, o nível macro analítico produz como resultado uma “fotografia” macro de como os trabalhadores representam cognitivamente os fatores constitutivos de QVT, produtores das vivências de bem-estar e de mal-estar no trabalho, o nível micro analítico, por sua vez, busca investigar os impactos produzidos por estes fatores e os modos pelos quais os trabalhadores lidam com as exigências que nascem dos contextos de trabalho. Metaforicamente, o nível macro mostra a “ponta do iceberg” (estado) e o nível micro revela a base deste “iceberg” (processo, dinâmica).

Na análise micro-ergonômica, duas dimensões analíticas estruturam a compreensão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Elas são apresentadas a seguir.

O Custo Humano do Trabalho (CHT):

O Custo Humano do Trabalho (CHT) expressa o que deve ser despendido pelos trabalhadores (individual e coletivamente) nas esferas física, cognitiva e afetiva a fim de responderem às exigências de tarefas (formais e/ou informais) postas nas situações de trabalho⁴. Tais esferas expressam três tipos de custo humano, específicos e interdependentes:

- ✚ As **exigências físicas** se referem, globalmente, ao **custo corporal** em termos de dispêndios fisiológico e biomecânico, principalmente, sob a forma de posturas, gestos, deslocamentos e emprego de força física.

⁴ O conceito de CHT foi, inicialmente, formulado por Ferreira e Mendes (2003) e depois aprimorado em duas versões, sob a forma de verbetes (Ferreira, 2006; 2011), publicadas no Dicionário Trabalho e Tecnologia, organizado por A.D. Cattani e L. Holzmann.

- ✦ As **exigências cognitivas**, por sua vez, dizem respeito ao **custo cognitivo** em termos de dispêndio mental sob a forma de atenção necessária, do uso da memória, forma de aprendizagem requerida, de resolução de problemas e de tomada de decisão.
- ✦ As **exigências afetivas** estabelecem o **custo afetivo** em termos de dispêndio emocional sob a forma de reações afetivas, de sentimentos vivenciados e de estado de humor manifesto.

Em síntese, o Custo Humano do Trabalho (CHT) abrange as propriedades humanas do **pensar**, do **agir** e do **sentir** que, por sua vez, caracterizam e traçam os perfis dos **modos de ser** e **de viver** dos trabalhadores nos contextos de produção de mercadorias e serviços.

As contradições existentes nos ambientes organizacionais, que obstaculizam e desafiam a competência dos trabalhadores, traçam e modulam o perfil do CHT, caracterizado por três propriedades:

- ✦ Ele é imposto externamente aos trabalhadores, em face das características do contexto de produção, sob a forma de constrangimentos (*contraintes*) para suas atividades.
- ✦ Ele é gerido por meio das estratégias de mediação individual e coletiva (atividades) que visam, principalmente, responder à discrepância entre as tarefas prescritas pelos modelos de gestão e as situações reais de trabalho.
- ✦ Ele está na origem da produção de representações mentais de bem-estar e de mal-estar que os trabalhadores constroem com base nos efeitos do CHT.

Estratégias de Mediação Individual e Coletivas (EMIC's)

As estratégias de mediação individual e coletiva expressam os “modos de pensar, sentir e de agir” dos trabalhadores em face das situações vivenciadas. Elas visam responder, do melhor modo possível (modos operatórios pertinentes), à diversidade de contradições que caracteriza e impacta no custo humano do trabalho, prevenindo as vivências de mal-estar no trabalho e instaurando, em contrapartida, as vivências de bem-estar no trabalho.

Globalmente, esse enfoque de estratégias de mediação se apóia na noção de agir finalístico em termos de regulação e equilíbrio, que os trabalhadores operacionalizam visando manter o equilíbrio e assegurar o funcionamento correto de um sistema, por definição, complexo de trabalho.

A noção de regulação é, de longa data, utilizada para explicar as condutas dos trabalhadores em situação de trabalho. O processo de agir finalístico é indissociável das atividades cognitivas que possibilitam aos trabalhadores organizarem mentalmente a solução de certos problemas vivenciados nas situações de trabalho, antes mesmo de, propriamente, intervirem nestas situações para garantirem uma estabilidade das situações de trabalho.

Nesta perspectiva conceitual, as estratégias de mediação que caracterizam a conduta dos trabalhadores se filiam, teoricamente, à teoria da equilibração cognitiva, formulada por Piaget (1975). Dois pressupostos estruturam a dinâmica das estratégias de mediação:

- ✚ As condutas dos trabalhadores, os modos de pensar_agir_sentir, se operam com base em uma dinâmica permanente de equilibração, na qual eles constroem suas representações, desenvolvem e acumulam conhecimentos que visam gerir suas interações com o contexto de trabalho.
- ✚ Os obstáculos, lacunas e problemas que resultam da interação com o contexto de trabalho, assumem uma função de variáveis perturbadoras cognitivamente desequilibrantes e levam os trabalhadores às atividades mentais de regulação de seus efeitos e impactos nas situações de trabalho. Uma das formas de regulação consiste nos modos operatórios do tipo compensação, visando suprir as deficiências que originam, principalmente, da organização do trabalho.

As modalidades de estruturação e desenvolvimento das representações que servem de “bússola” das estratégias de mediação são de dois tipos:

- ✚ As representações declarativas (*schémas d'action*) que são de **natureza mnemônica**, e dizem respeito às propriedades essenciais adotadas e armazenadas para se representar as situações típicas de trabalho e operar o tratamento cognitivo de informações.
- ✚ As representações declarativas (*schèmes opérationnels*) que são de **natureza situada e procedimental**, e se referem às seqüências de ações em face das exigências das tarefas e das situações de trabalho.

Para os trabalhadores, responder adequadamente às exigências presentes nas situações de trabalho pode significar manter e/ou transformar as solicitações que resultam das variáveis presentes num dado contexto de produção mercadorias e/ou serviços. A finalidade básica das estratégias

de mediação dos trabalhadores é confrontar, superar e/ou transformar as adversidades do contexto de trabalho que colocam em risco o bem-estar no trabalho, visando a assegurar, ao mesmo tempo, a integridade física, psicológica e social.

As EMIC's são portadoras de duas características básicas: (a) quando são mal sucedidas, pois não alcançam o finalismo pretendido pelos trabalhadores e geram significativo custo humano, elas potencializam a ocorrência das representações de mal-estar no trabalho e são configuradoras, portanto, da ausência de Qualidade de Vida no Trabalho; e (b) em contrapartida, quando são bem sucedidas, alcançando o finalismo pretendido pelos trabalhadores com um reduzido custo humano, elas potencializam a ocorrência das representações de bem-estar no trabalho e são configuradoras, portanto, da presença de Qualidade de Vida no Trabalho.

Tais resultantes das EMIC's são os elos que permitem retomar as dimensões do mal-estar e bem-estar no trabalho do nível macro-ergonômico no modelo para, desta vez, compreender de modo mais aprofundado sua gênese, dinâmica e características. É no ponto de chegada desta etapa que o cenário explicativo de análise QVT se completa, onde a “ponta e a base do iceberg” se encontram para, juntas, traçarem os contornos da presença ou da ausência de Qualidade de Vida no Trabalho, no contexto das organizações.

Nesse cenário teórico, é pertinente explicitar o conceito de saúde no trabalho adotado. Ele expressa a busca permanente dos trabalhadores pela sua integridade física, psíquica e social nos contextos de produção de bens e serviços. Ela é viabilizada quando os trabalhadores podem no contexto de trabalho utilizar, de forma eficiente e eficaz, as estratégias de mediação individual e coletiva para responder adequadamente à diversidade de contradições presentes no contexto de produção. Tais estratégias devem possibilitar a superação, a resignificação e/ou transformação dos aspectos negativos do Custo Humano do Trabalho (FERREIRA, 2006b), das fontes do mal-estar, proporcionando a predominância de vivências de bem-estar no trabalho.

Para finalizar, é importante sinalizar que o modelo descritivo teórico-metodológico apresentado busca tanto explicitar as dimensões analíticas fundamentais presentes no contexto de trabalho, quanto orientar o processo de diagnóstico sobre a temática QVT. O foco do modelo teórico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é articular a pesquisa (diagnóstico com

fundamentos científicos) e a intervenção nas organizações. O pressuposto que alimenta o processo de investigação é que o êxito de uma política e de um programa de QVT é, por definição, uma tarefa complexa, pois depende de uma articulação combinada de inúmeros fatores e o engajamento de diversos protagonistas que atuam nas organizações. Globalmente, as vantagens do modelo descritivo teórico-metodológico reportam-se a dois aspectos complementares: identificar as principais variáveis constituintes dos contextos de trabalho a serem examinadas; e analisar, sob a ótica dos trabalhadores, as possíveis interações destas variáveis para o diagnóstico dos problemas constatados de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) nas organizações.

Os fundamentos teóricos e metodológicos para uma “Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT)”, apresentados ao longo deste capítulo, têm suas raízes e suas implicações éticas (ver introdução) nas concepções de indivíduo, trabalho e organização explicitados (ver capítulo 3) neste livro.

Como se caracteriza a abordagem metodológica de nossa abordagem de QVT? Eis o foco do próximo capítulo.

Capítulo 7

O mal-estar é saber que nada que faço é reconhecido e saber que não terei chance de crescimento profissional.

Anésia, respondente do IA_QVT.

Qualidade de Vida no Trabalho é ter a consciência e responsabilidade de que contribuo para a realização de uma tarefa de vital importância para a sociedade em geral e para o grupo de colegas do qual faço parte.

Aristéia, respondente do IA_QVT.

Fundamentos Metodológicos para uma “Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT)”

No dia a dia das organizações, dirigentes e gestores se deparam com inúmeros e diversificados problemas institucionais que, por sua vez, colocam múltiplos desafios. A abordagem científica, em particular o uso da pesquisa como ferramenta de diagnóstico, constitui um instrumento que aumenta consideravelmente as chances dos gestores de fazerem melhor aquilo que deve ser feito. Agir sobre o real, com base no conhecimento científico, significa se distanciar das práticas de gestão que se caracterizam por soluções tópicas, improvisadas e com pouca ou nenhuma fundamentação teórico-metodológica. A atitude científica não deve ser a última palavra sobre o que se busca conhecer com rigor, mas o ponto de partida para se errar menos quando a perspectiva é a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho com base em uma ética que resgate o sentido humano do trabalho.

Qualidade de Vida no Trabalho é, por natureza, um objeto multidimensional e, enquanto tal, pode ser analisado por diferentes perspectivas. As “portas de entrada” para investigar QVT são, portanto, múltiplas. Por isso, o profissional, ao se defrontar com uma situação de trabalho, sem um instrumental metodológico de referência, pode vivenciar um sentimento de impotência e de frustração temperado com perguntas do tipo: O que fazer? Por onde começar? O que observar? Com quem conversar? Quais aspectos investigar? Sem um instrumental metodológico de referência, a complexidade do objeto QVT aumenta e o desafio, por exemplo, de transitar da aparência da atividade humana (ex. a visibilidade do gesto do sujeito) à sua essência (ex. o objetivo visado pelo dito gesto) se agiganta.

A explicitação e o entendimento do modelo teórico, apresentados no capítulo anterior, fornecem as bases conceituais de referência aos que pretendem agir no campo da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Todavia, esse agir pode ser mais conseqüente se ele se instrumentaliza de

uma abordagem metodológica correspondente, alinhada com os conceitos adotados. Esse capítulo pretende, portanto, responder a duas perguntas, muito freqüentes, de profissionais que gostariam de ter uma atuação mais consistente no campo da QVT: O que fazer? Como fazer?

Se a teoria em QVT pode ser comparada com um *software* livre (se aprimora com o uso), é o método, sua aplicação, que alimenta, de forma mais radical, a renovação e o arejamento desta teoria. O método tessa, permanentemente, a teoria e a teoria “pergunta” sobre novos caminhos (métodos) de investigação. Atuar em Qualidade de Vida no Trabalho é ter consciência de que não estamos imunes nesta dialética teoria-método. Os fundamentos metodológicos explicitados no capítulo não têm, portanto, a menor pretensão de ser “a última palavra” sobre uma abordagem de QVT. Tais fundamentos são, antes de tudo, um balanço acumulado de nossa experiência no campo da QVT que tem origem, principalmente, no setor público federal, onde temos mais atuado.

As “perguntas-bússolas” que norteiam a arquitetura argumentativa deste capítulo são as seguintes:

- ✚ Quais são os pressupostos metodológicos que servem de fundamentos para a aplicação do método proposto?
- ✚ Qual é o modelo metodológico que orienta o trabalho de intervenção em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)?
- ✚ No que consiste a etapa de diagnóstico de QVT? Quais são os seus principais passos?
- ✚ No que consiste a etapa de formulação da política de QVT?
- ✚ No que consiste a etapa de formulação do programa de QVT?

Estas questões têm, portanto, uma função didática na apresentação do conteúdo do presente capítulo e visam facilitar o trabalho de leitura.

7.1 – Pressupostos Metodológicos: Aspectos Estruturantes na Aplicação do Método Ergonômico em QVT

A abordagem metodológica, utilizada para a intervenção no campo da QVT se filia a uma vertente instrumental, no campo científico, que orienta o modo de produção do conhecimento em face das especificidades do objeto. Os traços característicos do enfoque metodológico sustentam-se no paradigma de que a natureza do objeto de investigação (inter-relação indivíduo-trabalho-organização) subordina o método, seu instrumental e

seus procedimentos na produção de conhecimento em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Muitos aspectos condicionam o êxito da intervenção em QVT, entre eles se destacam cinco pressupostos que, se não forem atendidos, colocam em risco a eficiência e a eficácia da abordagem metodológica. O uso vigilante e a aplicação de tais pressupostos não estão dados *a priori*, eles dependem de cada contexto de trabalho, das condições oferecidas para a aplicação do método, em suma, do “contrato ético-psicológico de pesquisa” que deve ser pactuado entre a equipe condutora de um projeto de QVT e os interlocutores organizacionais detentores do poder de decisão. Este aspecto ilustra a dimensão da arte na aplicação da abordagem metodológica em QVT, pois cada caso é um caso, e a complexidade das situações a transforma num verdadeiro “quebra-cabeça”. O uso desta abordagem nem visa e nem oferece, portanto, aos seus usuários, um “receituário” predefinido. Cada pressuposto dita cuidados a tomar:

- ✚ **Conhecer para Aplicar:** O enfoque tem, fundamentalmente, um caráter aplicado, ou seja, o uso do método para a promoção de QVT visa conhecer a inter-relação indivíduo-trabalho-organização numa perspectiva de transformar os aspectos produtores de mal-estar no trabalho e de consolidar os aspectos produtores de bem-estar no trabalho. O que inicializa o método, potencializa a sua aplicação, são os problemas, as queixas, as dificuldades... enfim, o conjunto de indicadores críticos que habita o mundo do trabalho e que, em consequência, coloca em primeiro plano a necessidade de se promover a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).
- ✚ **Construir Coletivamente:** Os indivíduos implicados com a abordagem metodológica em QVT são os principais protagonistas na sua condução. Sem a participação de todos, especialmente os trabalhadores, os resultados alcançados pela aplicação tenderão ser frágeis, raquíticos na forma e acanhados no conteúdo. Três atributos qualificam o conceito de participação na nossa abordagem. Essa participação substantiva deve ser:
 - ▶ Efetiva e não-formal.
 - ▶ Fundada no desejo voluntário dos sujeitos de participarem das atividades previstas na abordagem metodológica da “Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT)”.
 - ▶ Global, ou seja, ocorrer em todas as fases da abordagem metodológica (início, meio, fim).

Tais características serão cruciais para todas as etapas do projeto de promoção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). É esta participação que faz do produto do trabalho da “Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT)” um resultado em co-produção (Daniellou, 1992; Laville, 1993; Teiger 1992; Terssac & Maggi, 1996), ou seja, uma interação baseada na cooperação que pode ser enquadrada metodologicamente no enfoque da pesquisa-ação (Thiollent, 1997), onde os trabalhadores são também produtores de conhecimento sobre o próprio trabalho. A arte de conquistar a confiança dos trabalhadores constitui, portanto, um dos principais desafios para a participação efetiva destes.

- ✦ **Informar para Formar:** A informação é a matéria-prima essencial que possibilita o desenvolvimento da abordagem metodológica em QVT. Explicitando as regras de investigação científica em ergonomia (uso de equipamentos de registro, por exemplo, máquina fotográfica), ter acesso às informações implica, principalmente em:

- ▶ Conhecer *in loco* as situações de trabalho.
- ▶ Contatar os participantes do diagnóstico (trabalhadores, cidadãos-usuários, clientes, consumidores) para realização de entrevistas, aplicação do IA_QVT.
- ▶ Possibilitar a análise da documentação referente ao processo de trabalho.

Evidentemente que o acesso às informações está condicionado às regras deontológicas que regulam a abordagem metodológica em QVT: (a) anonimato das fontes; (b) acesso aos dados brutos da pesquisa apenas pelos pesquisadores; e (c) difusão acordada dos resultados preservando-se a identidade dos sujeitos e da instituição. O acesso à informação, portanto, é uma condição que permite a formação de um quadro explicativo para se compreender as razões, por exemplo, do mal-estar no trabalho.

- ✦ **Respeitar a Diversidade:** Esse pressuposto comporta duas dimensões interdependentes: (a) a variabilidade intra e interindividual, já descrita anteriormente, que se baseia na premissa das diferenças dos sujeitos, suas singularidades que, por sua vez, influenciarão a conduta no trabalho; e (b) a variabilidade do contexto sociotécnico que, se expressa pelas especificidades de cada empresa, cada instituição em termos materiais, equipamentos, instrumentos, produção sazonal, legislação pertinente, evolução das situações (normal, acidental),

perfil dos clientes/usuários etc. que demarcarão os limites e as possibilidades da aplicação do método.

- ✚ **Compreender o Fazer:** Duas questões, “o que faz o trabalhador, como o faz”, constituem o aspecto nuclear e hierarquicamente o mais importante para se compreender, radicalmente, o trabalho como produtor de vivências de mal-estar e de bem-estar no trabalho. A atividade é uma dimensão analítica fundamental, ou seja, ela tem um valor epistemológico destacado, pois ela integra num dado momento todos os determinantes a serem considerados pelo trabalhador:

- ▶ A evolução de estado pessoal (ex. desgaste, saúde, humor).
- ▶ As condições disponibilizadas de trabalho (ex. materiais, instrumental, suporte).
- ▶ As variações da situação (ex. fluxo do produto, de clientes, funcionamento dos equipamentos).
- ▶ As interações sociais de trabalho (ex. colegas, chefias, clientes/usuários).

É com base nestes determinantes que os trabalhadores constroem a estratégia operatória mais eficiente e eficaz para garantirem o próprio bem-estar (reduzindo o custo humano do trabalho), responderem adequadamente às exigências prescritas do trabalho e atenderem às especificidades das relações sociais de trabalho.

Estes são os pressupostos que servem de fundamentos para a aplicação da abordagem metodológica em QVT proposta e que será apresentada a seguir.

7.2 – Uma Alternativa para Intervir em QVT: Abordagem Metodológica em Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho

O modelo metodológico que estrutura a nossa abordagem de QVT comporta um conjunto de etapas, passos e tarefas que visa a ajudar uma atuação em QVT de modo mais planejado, sistemático e seguro. Entretanto, a aplicação do modelo se estrutura com base em uma questão fundamental. Essa questão concerne à demanda sobre QVT.

A Demanda: Como Promover a Qualidade de Vida no Trabalho?

A pergunta que serve de título deste tópico é central e se constitui no ponto de partida na aplicação da abordagem metodológica em QVT. Ela

assume, portanto, o estatuto de “situação-problema” para a qual se busca agir para transformar. Toda demanda tem certa vocação de ser a “ponta do iceberg”. A instrução desta demanda é, portanto, muito importante para as etapas e os passos no trajeto metodológico a ser percorrido. Identificar os aspectos mais relevantes, sobretudo, as causas que tornam a demanda mais robusta e consistente é vital para a aplicação do método. Quais são as indagações que ajudam a instruir a demanda? Elas são as seguintes:

- ✚ Quem são os interlocutores que formulam a demanda? Qual é o poder de decisão destes interlocutores no âmbito da organização?
- ✚ Quais são os motivos, em termos de indicadores críticos existentes (ex. taxa de absenteísmo), que dão origem à demanda? O que se sabe sobre tais indicadores críticos, quantitativa e qualitativamente?
- ✚ O que foi feito ou tem sido feito para eliminar ou prevenir a incidência dos indicadores conhecidos? Por que essas medidas não deram certo ou não estão produzindo os resultados esperados?
- ✚ Por que se deseja, efetivamente, promover a Qualidade de Vida no Trabalho na organização? Quais são as razões (para além dos indicadores críticos existentes) e as crenças que os interlocutores alimentam sobre a necessidade de um projeto de Qualidade de Vida no Trabalho na organização?

As respostas para estas questões desenharam um cenário que permite fundamentar a importância e a necessidade de um projeto de intervenção que tenha como ponto de chegada a formulação de política e programa para a promoção da QVT. Não é prudente iniciar uma intervenção em QVT na organização sem garantir: (a) um alinhamento cognitivo de dirigentes e gestores, preferencialmente de todos os níveis hierárquicos, sobre a real necessidade de se atuar em QVT; (b) uma compreensão clara e compartilhada do nexos entre a ausência de QVT na organização e a ocorrência dos indicadores existentes; e (c) um compartilhamento da QVT como um valor ético do trabalho de caráter sustentável e não como um “modismo organizacional” de época.

É importante não perder de vista que a própria aplicação do método é, em si mesma, uma prática de Qualidade de Vida no Trabalho. Por que esta prática pode ser considerada uma prática de QVT? Ela é uma ação em QVT na medida em que a aplicação do método significa um convite dos dirigentes e gestores para uma participação efetiva dos trabalhadores no processo de consulta sobre QVT na organização. A aplicação desta abordagem metodológica significa, ainda, a formalização de um “espaço de fala”. Ela simboliza um convite ao diálogo que visa à construção coletiva

da QVT na organização como a melhor ferramenta e o melhor caminho no enfrentamento dos indicadores negativos existentes que estão na origem do mal-estar no trabalho.

A participação dos trabalhadores é indissociável da criação de expectativas e, sobretudo, da esperança de que se trata de um diálogo para valer com os dirigentes e gestores. É vital, portanto, que dirigentes e gestores tenham clareza e, principalmente, o compromisso com as etapas e os passos seguintes no pós-aplicação do método. Se não houver a pré-disposição, o interesse efetivo e o compromisso inarredável de dirigentes e gestores em conceber uma política e um programa de QVT e, concretamente, implantá-los é mais aconselhável e prudente não aplicar essa abordagem metodológica de QVT.

Instruir a demanda de QVT, recortando e hierarquizando seus elementos, por meio da busca de informações pertinentes e interlocuções estratégicas, constitui, em consequência, em um procedimento incontornável neste início do trajeto metodológico. Por último, a demanda serve de *bússola* para a intervenção em QVT. Ela orienta a trajetória de intervenção. Perdê-la de vista é mergulhar num “oceano” infindável de informações e trilhar um caminho metodológico que não levará a lugar algum.

Para se caminhar melhor, é estratégico e importante dispor de um “mapa” de intervenção em QVT. E é esta a função instrumental do modelo apresentado a seguir: servir de “mapa” para uma caminhada em QVT mais segura, menos atribulada.

Este é o modelo metodológico que orienta o trabalho de intervenção sistemática em Qualidade de Vida no Trabalho. Vamos, agora, explicitar cada um de seus elementos constitutivos, visando uma melhor aplicação.

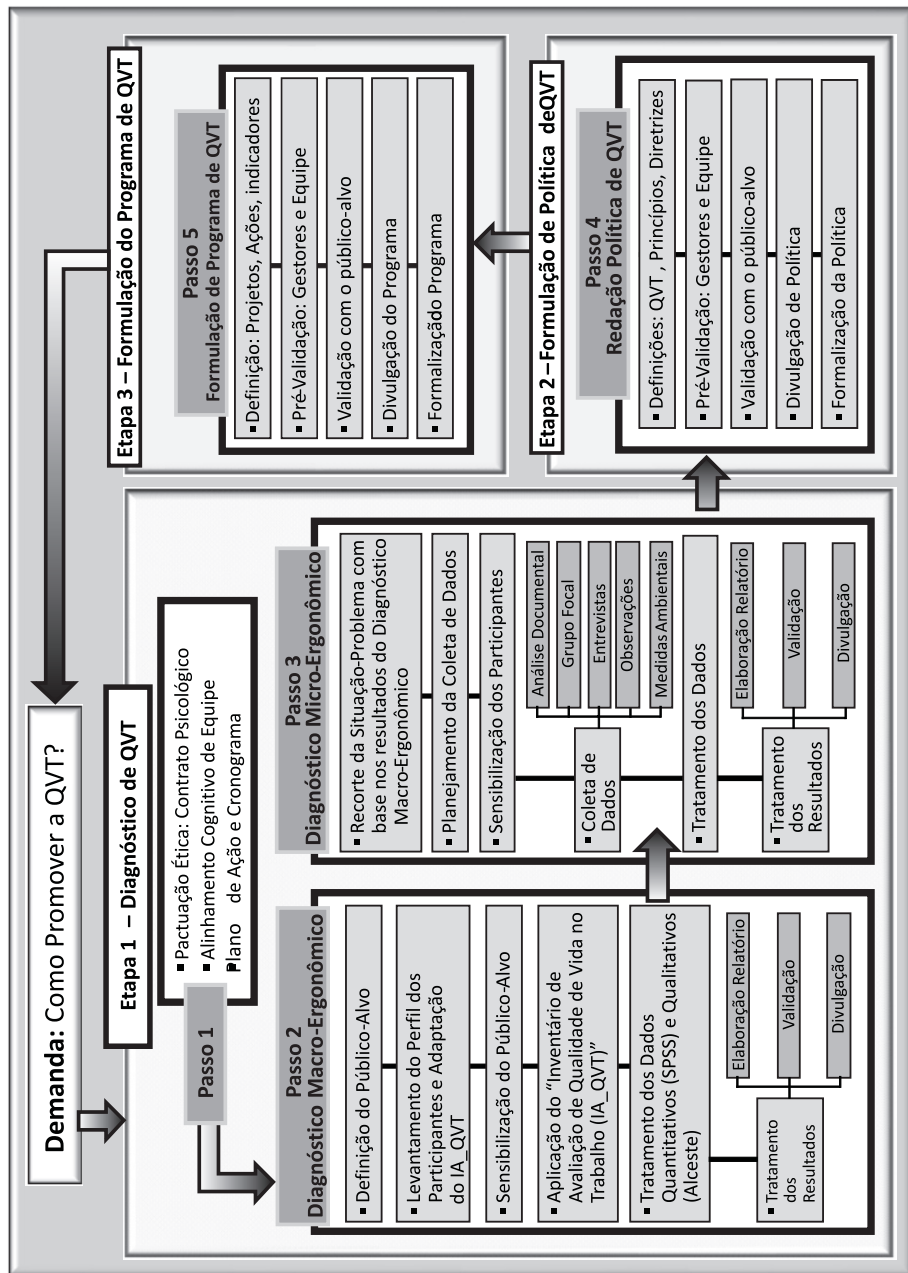


Figura 1 - Modelo Metodológico em Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT)

7.3 – Etapa 1: O Diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho

Esta etapa é constituída de três passos que indicam as principais tarefas a serem realizadas no contexto de diagnóstico.

Passo 1: Compromissos Preliminares Para uma Condução Metodológica mais Adequada e Segura

Antes de se iniciar o diagnóstico propriamente dito, alguns requisitos são fundamentais na utilização da abordagem metodológica em QVT. Eles são parâmetros balizadores, medidas de cuidado, para um empreendimento bem sucedido na intervenção em Qualidade de Vida no Trabalho. Tais requisitos são os seguintes:

Pactuação Ética: Contrato Psicológico.

A aplicação da abordagem requer, de partida, explicitar algumas recomendações importantes:

- ✚ **Comprometimento efetivo do quadro dirigente** com o projeto de promoção de Qualidade de Vida no Trabalho na organização. É muito importante que os dirigentes, preferencialmente em todos os níveis hierárquicos, assumam o compromisso de implementação do projeto em todas as suas etapas e, sobretudo, explicitem seu comprometimento com a implantação das ações de Qualidade de Vida no Trabalho. A postura do dirigente deve servir de modelo, exemplo pedagógico, de inequívoco engajamento com a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho na organização.
- ✚ **Condução do projeto balizada pela ética.** É importante explicitar, no início dos trabalhos de aplicação desta abordagem metodológica, alguns princípios éticos que devem nortear a conduta da equipe multiprofissional e demais protagonistas envolvidos diretamente com o projeto: **(a)** respeito à dignidade e à diversidade humana; **(b)** tratamento e interlocução cordial com todos os trabalhadores; **(c)** recusa em participar de uma atividade do projeto em havendo conflito de interesses; **(d)** sigilo no tratamento das informações concernentes à gestão do projeto; **(e)** postura de proatividade no tratamento dos problemas e desenho de soluções; **(f)** respeito à ética republicana. Em se tratando de uma organização do setor público, por exemplo, é indispensável não perder de vista os princípios éticos que regem a administração pública (ex. interesse público; lealdade; integridade).

- ✦ **Definição da equipe.** De preferência multiprofissional, que coordenará os trabalhos de aplicação da abordagem metodológica, explicitando papéis e responsabilidades. Alguns critérios podem ajudar na escolha e composição da equipe: **(a)** formação acadêmica nas ciências do trabalho e da saúde; **(b)** pertencentes às áreas “fim” e “meio” na estrutura organizacional; **(c)** conhecimento da organização e de sua cultura; **(d)** detentores de prestígio, liderança e respeito pelos pares; e **(e)** quantitativo entre 3 e 5 membros para tornar mais operacional o funcionamento da equipe e o alcance de seus objetivos.

Alinhamento Cognitivo da Equipe.

Nessa esfera reside um requisito muito importante para o sucesso do uso da abordagem metodológica. Ele consiste, usando da metáfora, no imperativo de que os membros da equipe “falem a mesma linguagem”. Assim, o alinhamento cognitivo deve ser viabilizado por atividades (ex. reuniões de trabalho, oficinas de capacitação) que possibilitem aos membros da equipe técnica:

- ✦ O **conhecimento básico** dos fundamentos teóricos, metodológicos e éticos que estruturam a abordagem contra-hegemônica de QVT.
- ✦ **Conhecimento específico** do conteúdo do projeto (ex. objetivos, etapas, produtos) de QVT da organização e as habilidades que são necessárias para a sua condução.

Conhecimento do plano de ação, cronograma de atividades, divisão do trabalho, responsabilidades e cuidados éticos.

Plano de Ação e Cronograma

Esse plano de ação e cronograma deve ser uma ferramenta metodológica facilitadora das atividades de gestão do projeto. O uso do **método 5W1H** ajuda no planejamento das atividades da equipe, pois permite uma descrição detalhada das ações necessárias para o alcance de objetivos pré-determinados. As questões estruturadoras do método e alguns exemplos são os seguintes:

N	O Que Fazer?	Quando Fazer?	Como Fazer?	Quem irá Fazer?	Onde Fazer?	Por que Fazer?
1	✓ Definir as mídias de divulgação.	✓ Em até 7 dias.	✓ Agendar reunião com a equipe de comunicação. ✓ Escolher quais serão as mídias utilizadas.	✓ Membros das equipes envolvidas.	✓ Sala de Reuniões da Diretoria.	✓ Viabilizar o trabalho de sensibilização do público-alvo.
2	✓ ...	✓ ...	✓ ...	✓ ...	✓ ...	✓ ...

Passo 2: Diagnóstico Macro-Ergonômico de QVT

A operacionalização do segundo passo da abordagem metodológica em Qualidade de Vida no Trabalho implica na execução de um conjunto de atividades. Vejamos quais são elas.

Definição do Público-Alvo do Diagnóstico

A orientação básica consiste em possibilitar a participação no diagnóstico de todos os que trabalham numa dada organização. No caso, por exemplo, do setor público, é muito importante a participação não só dos servidores efetivos (concursados), mas também dos trabalhadores terceirizados, prestadores de serviços com vínculos mais “permanentes”, estagiários. A razão é simples: o trabalho de todos é vital para o funcionamento do órgão e, portanto, todos devem ser ouvidos no diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho.

O tratamento estatístico dos dados possibilitará identificar as variabilidades significativas dos vínculos funcionais sobre QVT bem como as representações convergentes. A amostragem preferencial é a do tipo censitária. Quando não for possível ou viável essa modalidade, deve-se adotar a técnica de amostragem que for a mais conveniente na garantia da representatividade do público-alvo do diagnóstico. Essa abrangência do público tem rebatimentos metodológicos importantes (ex. nível de escolaridade mínimo e conhecimento de informática para se responder ao instrumento), tratados mais adiante.

Levantamento do Perfil dos Participantes e Adaptação do IA_QVT

É fundamental, na condução do macro-diagnóstico, o trabalho de levantamento dos perfis demográfico e profissiográfico do público-alvo. As informações básicas que, comumente, temos utilizado são as seguintes:

Perfil Demográfico				
Sexo ▪ Masculino ▪ Feminino	Idade	Estado Civil ▪ Solteiro(a) ▪ Casado(a) ▪ Divorciado(a) ▪ União Estável ▪ Viúvo(a) ▪ Outros	Escolaridade ▪ 2º Grau Incompleto ▪ 2º Grau Completo ▪ Graduação Incompleta ▪ Graduação Completa ▪ Especialização ▪ Mestrado ▪ Doutorado ▪ Pós-Doutorado	
Perfil Profissiográfico				
Cargo (exemplos) ▪ Magistrado ▪ Analista Judiciário - AJ ▪ Analista Judiciário - AA ▪ Técnico Judiciário - AA ▪ Auxiliar Judiciário ▪ Requisitado ▪ Sem Vínculo	Lotação (informar as unidades administrativas)	Tempo no Órgão	Tempo na Lotação	Tempo no Serviço Público ou na Empresa

O levantamento preciso e mais atualizado possível destes dados de perfil permitirá inseri-los na versão digital do “Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT)” e, desta forma, monitorar, em tempo real, a participação do público-alvo no período de coleta de dados. Isto pode ajudar no eventual reforço das atividades de sensibilização, caso se constate que a participação de um determinado segmento está aquém do esperado.

Sensibilização do Público-Alvo

O trabalho de sensibilização do público-alvo tem uma função estratégica no diagnóstico de QVT, pois ele vai influenciar diretamente o grau de participação efetiva dos trabalhadores. Um trabalho de sensibilização bem conduzido, sem intercorrências negativas (ex. aplicação de pesquisa em paralelo, greves parciais dos trabalhadores), deve resultar na participação da grande maioria do público-alvo, senão a totalidade.

A meta da sensibilização consiste em fomentar no público-alvo uma relação de confiança, de interesse e de convencimento dos potenciais participantes sobre a importância, a necessidade e a pertinência do diagnóstico de QVT. Assim, alguns aspectos podem contribuir para o sucesso do trabalho de sensibilização, merecendo destaque:

- ✚ O planejamento global do trabalho de sensibilização, definindo as mídias, as etapas, as estratégias de comunicação, as responsabilidades, os prazos etc.
- ✚ A definição do conteúdo, a ser tratado na sensibilização, deve combinar objetividade (mensagens claras e diretas) e abrangência (contemplar todos os aspectos centrais do projeto). Na definição desse conteúdo, é muito importante transmitir ao público-alvo informações que agreguem poder de persuasão. Há, habitualmente, quatro grandes questões nevrálgicas que são fontes de preocupação dos potenciais participantes e que devem, portanto, ser abordadas na sensibilização:
 - ▶ Quais são as vantagens (ganhos efetivos) dessa participação para as pessoas, a organização e a sociedade (ex. cidadãos-usuários, clientes, consumidores)?
 - ▶ Quais são os pressupostos e cuidados que garantem o anonimato da participação, o sigilo de identidades na divulgação dos resultados e a eliminação de riscos individuais (ex. retaliação de uma eventual avaliação negativa proferida)?
 - ▶ Quando e como será feita a divulgação dos resultados do diagnóstico?
 - ▶ O que será feito pelos dirigentes com os resultados (negativos e positivos) obtidos no diagnóstico?
- ✚ A escolha de mídias (ex. cartazes, folders, banners, folhetos, cartas, e-mails) que garantam uma identidade visual atrativa e alinhada com os objetivos do diagnóstico. A aprovação da equipe e, quando for o caso, a pré-testagem são procedimentos incontornáveis na escolha das mídias.
- ✚ O foco das atividades de sensibilização não deve se restringir exclusivamente ao momento anterior à coleta de dados. Elas devem ser planejadas para todas as etapas do projeto de Qualidade de Vida no Trabalho (antes, durante e depois da etapa de diagnóstico). Em cada um desses momentos, certas ações específicas poderão ou deverão ser feitas para aumentar o engajamento de todos no projeto.
- ✚ Na maioria das vezes, é fundamental se iniciar o trabalho de sensibilização com as chefias (ex. realizando-se oficinas), pois elas têm, na grande maioria, um papel estratégico de facilitadores da participação dos trabalhadores nas atividades de coleta de dados. Nesse tipo de

trabalho, é muito importante: (a) explicitar o escopo do projeto; (b) identificar as dúvidas, as expectativas; (c) e os principais desafios manifestos.

A Aplicação do “Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT)”

O instrumento de coleta de dados utilizado no diagnóstico macro-ergonômico é o “Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT)”. Os aspectos fundamentais que caracterizam o IA_QVT são apresentados a seguir.

A Natureza Metodológica do IA_QVT

O IA_QVT é um **instrumento de pesquisa**, de natureza quantitativa (escala psicométrica do tipo Likert, Alfa=0,94) e qualitativa (quatro questões abertas), que permite conhecer, com rigor científico, o **que pensam os respondentes sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)** em uma dada organização. Trata-se de um instrumento científico validado (Ferreira, 2009) e que foi desenvolvido com base em diversas pesquisas realizadas (ver apêndice).

Focos Informacionais do Instrumento

O Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT) tem quatro utilidades principais. Ele permite:

- ✚ Realizar um diagnóstico rápido, com rigor científico, de como os trabalhadores avaliam a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na organização na qual trabalham.
- ✚ Gerar subsídios fundamentais para a concepção de uma política de QVT e de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) com base nas expectativas e necessidades apontadas pelos respondentes.
- ✚ Identificar indicadores (comportamentais, epidemiológicos e perceptivos) de QVT que auxiliam na gestão do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT).
- ✚ Monitorar, longitudinalmente, a evolução da QVT na organização.

O Inventário é, portanto, constituído por dois eixos instrumentais: uma parte quantitativa (escala psicométrica do tipo Likert) e outra qualitativa (questões abertas). Estes eixos são complementares e permitem realizar um diagnóstico de QVT com alto grau de confiabilidade. O Inventário é, assim, um instrumento estratégico para a gestão de QVT.

O Que Avalia a Parte Quantitativa do IA_QVT?

Ela é constituída por cinco fatores (61 itens) que estruturam conceitualmente a QVT sob a ótica dos respondentes (ver apêndice). Os fatores são os seguintes:

- ✦ **Condições de Trabalho** (alfa 0,90): Expressam as condições físicas (local, espaço, iluminação, temperatura), materiais (insumos), instrumentais (equipamentos, mobiliário, posto), suporte (apoio técnico) que influenciam a atividade de trabalho e colocam em risco a segurança física. Esse fator é constituído de 12 itens. Exemplo: *“O local de trabalho é confortável”*.
- ✦ **Organização do Trabalho** (alfa 0,73): Expressa as variáveis de tempo (prazo, pausa), controle (fiscalização, pressão, cobrança), traços das tarefas (ritmo, repetição), sobrecarga e prescrição (normas) que influenciam a atividade de trabalho. Esse fator é constituído de 9 itens. Exemplo: *“No [nome do órgão], as tarefas são repetitivas”*
- ✦ **Relações Sócio-Profissionais de Trabalho** (alfa 0,89): Expressam as interações sócio-profissionais em termos de relações com os pares (ajuda, harmonia, confiança), com as chefias (liberdade, diálogo, acesso, interesse, cooperação, atribuição e conclusão de tarefas), comunicação (liberdade de expressão) ambiente harmonioso e conflitos que influenciam a atividade de trabalho. Esse fator é constituído de 16 itens. Exemplo: *“É comum o conflito no ambiente de trabalho”*.
- ✦ **Reconhecimento e Crescimento Profissional** (alfa 0,91). Expressam variáveis relativas ao reconhecimento no trabalho (existencial, institucional, realização profissional, dedicação, resultado alcançado) e ao crescimento profissional (oportunidade, incentivos, equidade, criatividade, desenvolvimento), que influenciam a atividade de trabalho. Esse fator é constituído de 14 itens. Exemplo: *“Sinto-me reconhecido pela instituição onde trabalho”*.
- ✦ **Elo Trabalho-Vida Social** (alfa 0,80): Expressa as percepções sobre a instituição, o trabalho (prazer, bem-estar, zelo, tempo passado no trabalho, sentimento de utilidade, reconhecimento social) e as analogias com a vida social (casa, família, amigos) que influenciam a atividade de trabalho. Esse fator é constituído de 10 itens. Exemplo: *“Sinto-me mais feliz no trabalho no [nome do órgão] que em minha casa”*.

Na parte quantitativa, o inventário utiliza a seguinte escala (11 pontos) de discordância-concordância:

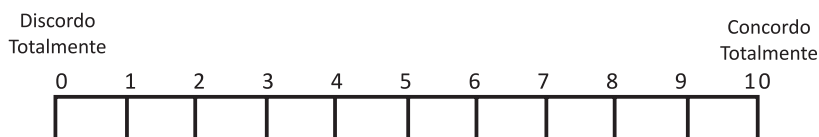


Figura 2 - Exemplo de Item: As oportunidades de crescimento profissional são iguais para todos

O respondente é convidado a marcar (com um “X” na versão impressa e assinalar no campo correspondente na versão digital) o ponto da escala que melhor representa a sua opinião nas afirmativas, concernentes à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), presentes no instrumento.

O Que Avalia a Parte Qualitativa do IA_QVT?

A parte qualitativa do inventário é constituída por quatro questões abertas: “Na minha opinião, **Qualidade de Vida no Trabalho** é...”; “Quando penso no meu trabalho no [nome do órgão], o que me causa mais **bem-estar** é...”; “Quando penso no meu trabalho no [nome do órgão], o que me causa mais **mal-estar** é...”; “Comentários e sugestões”.

Tratamento dos Dados Coletados

O tratamento da parte quantitativa é feito com o uso do aplicativo SPSS (Pacote Estatístico para as Ciências Sociais) que gera resultados descritivos (ex. frequências, médias, desvio padrão) e inferenciais (ex. correlação estatística entre idade e percepção de condições de trabalho). Para a interpretação dos resultados é utilizada uma cartografia psicométrica específica apresentada a seguir, incluindo a “régua” e um exemplo de item que integra o IA_QVT.

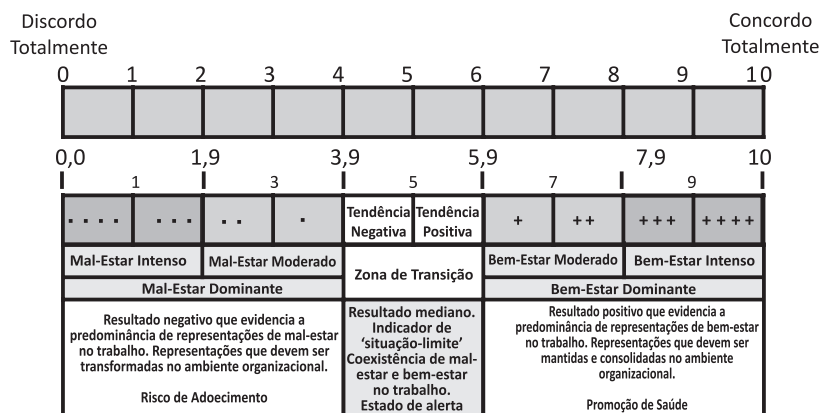


Figura 3 - As oportunidades de crescimento profissional são iguais para todos

Esta cartografia mantém um alinhamento conceitual e instrumental com o modelo teórico, apresentado no capítulo 6 desta obra, e permite melhor interpretar os resultados obtidos, visando gerar subsídios para a formulação de políticas e de programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Três modalidades de resultados, interdependentes e com graus diferenciados de aprofundamento, são gerados no tratamento estatístico da base de dados produzida pelo instrumento:

- ✚ A média global de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na organização, atribuída pelos respondentes.
- ✚ A média dos cinco fatores constitutivos do instrumento, permitindo conhecer como os respondentes avaliam, por exemplo, as condições de trabalho na organização.
- ✚ A média dos itens que integram cada fator, permitindo saber, por exemplo, quais são os aspectos relativos à organização do trabalho que foram melhor, medianamente ou pior avaliados.

Esses dados são refinados com o uso da estatística inferencial, possibilitando identificar, por exemplo, possíveis correlações significativas entre os fatores e os dados demográficos e profissiográficos dos respondentes. Esses tratamentos estatísticos fornecem valiosas informações aos dirigentes, gestores e técnicos para a formulação participativa tanto da política quanto do programa de Qualidade de Vida no Trabalho, tendo como âncora de referência o ponto de vista dos trabalhadores.

O tratamento da parte qualitativa, por sua vez, é feito com o uso do aplicativo francês, denominado Alceste (Análise Lexical de Contexto de um Conjunto de Segmentos de Textos). Esse aplicativo de análise estatística de dados textuais foi concebido por Max Reinert (1990), com o apoio do CNRS da França, e foi desenvolvido pela empresa IMAGE.

Esse aplicativo permite identificar as informações essenciais das respostas às questões abertas a fim de extrair as classes temáticas que lhes são características que denominamos de Núcleos Temáticos Estruturadores do Discurso (NTED). Ele quantifica para extrair as estruturas significantes mais fortes do texto. O pressuposto é que tais estruturas lexicais estão intimamente relacionadas por meio da distribuição das palavras em um texto e essa distribuição não se dá ao acaso.

As principais etapas de tratamento da base textual e os resultados gerados são ilustrados pelas figuras apresentadas a seguir.

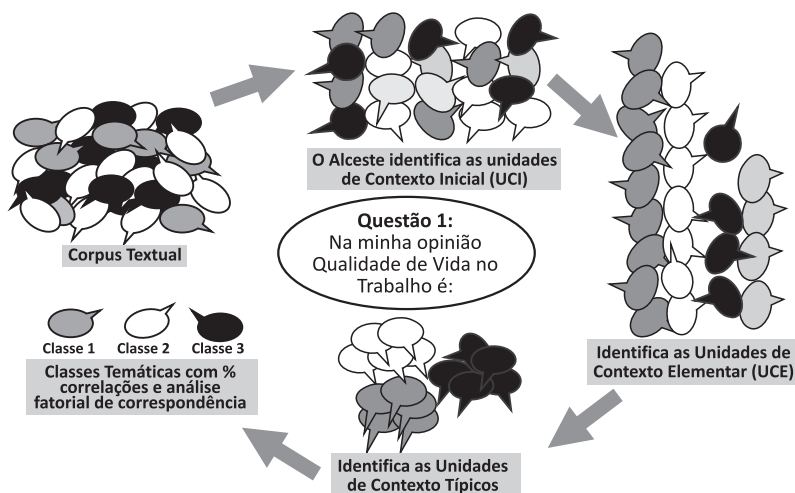


Figura 4 - Lógica de Tratamento de Alceste e Resultados Gerados

Eis, a seguir, um exemplo de resultados (quantitativos e qualitativos) gerados pelo uso do Alceste, extraídos de uma pesquisa sobre mal-estar no trabalho bancário (Ferreira; Seidl, 2009).

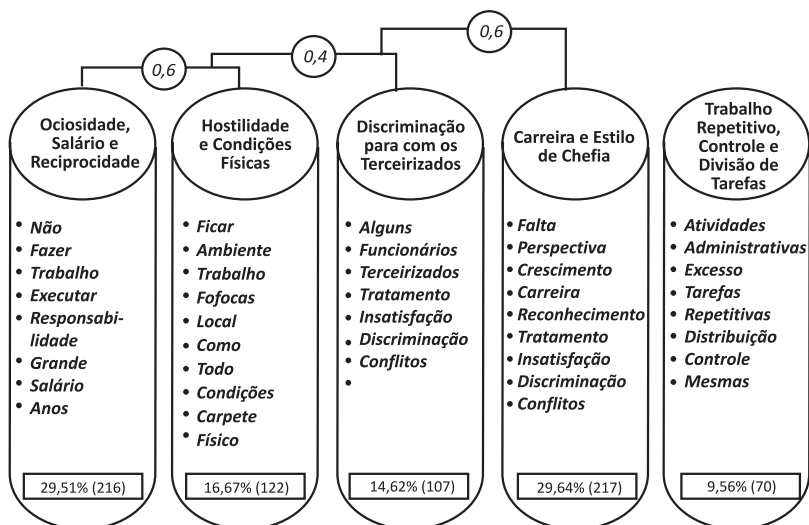


**Figura 5 - Exemplo de Resultados Produzidos Pelo Alceste:
Núcleos Temáticos Típicos**

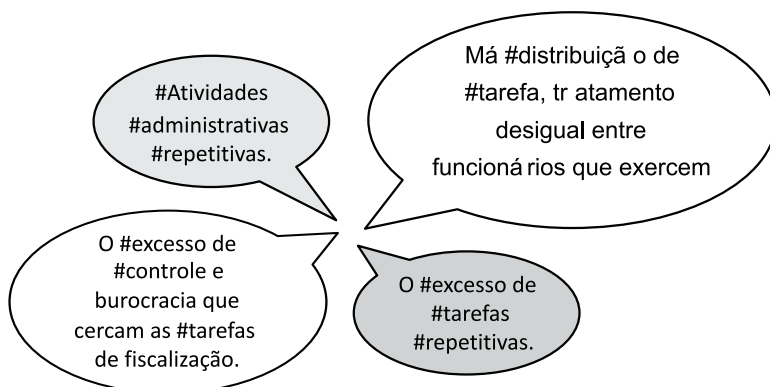


Figura 6 - Segmentos de Discurso Representativos do Núcleo Temático “Trabalho Repetitivo, Controle e Divisão de Tarefas” (9,56%)

Esse aplicativo permite, portanto, identificar com rigor e precisão os núcleos temáticos mais representativos do que pensam os respondentes sobre as questões abertas que integram o “Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT)”. Essas questões agregam maior liberdade de expressão aos respondentes no diagnóstico de QVT e buscam colocar em evidência:

- ✚ A concepção genérica de Qualidade de Vida no Trabalho dos respondentes, independentemente da organização na qual eles estejam inseridos.
- ✚ As fontes de bem-estar e de mal-estar no trabalho, estas sim, relacionadas com a organização em que trabalham.
- ✚ As sugestões e os comentários livres que os respondentes podem fazer, por exemplo, sobre o próprio instrumento, o diagnóstico etc.

O uso do Alceste no tratamento destas questões abertas permite refinar, enriquecer e agregar precisão aos resultados obtidos na parte quantitativa do IA_QVT.

Sobre a Aplicação do IA_QVT

A aplicação pode ser feita de duas formas.

- ✚ A primeira é no **formato impresso** (ex. cartilha). Essa modalidade é mais onerosa e demanda maior tempo para o diagnóstico de QVT. O requisito mínimo de escolaridade do respondente é o 1º grau completo. Normalmente, se utiliza desse formato quando segmentos do público-alvo não tem conhecimento e experiência de uso da informática.

- ✦ A segunda modalidade é no **formato digital** no qual o IA_QVT é disponibilizado no site do **ErgoPublic** (Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Setor Público). Essa modalidade é menos onerosa e oferece ganho de tempo na realização do diagnóstico. Nesse caso, o respondente necessita, além do 1º grau completo, ter experiência mínima de uso da Internet e um computador disponível.

Em ambos os casos, um conjunto de regras deontológicas orienta tanto a coleta quanto a análise e a divulgação dos resultados obtidos no diagnóstico macro-ergonômico.

Cuidados Éticos na Condução da Coleta de Dados

Apesar dos limites da Resolução CNS 196/96 (regulamenta a pesquisa com seres humanos no Brasil) para o campo da psicologia um conjunto de medidas de caráter ético é adotado na condução dos diagnósticos (macro e micro-ergonômicos) visando proteger os participantes. Nesse sentido, o “Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT)”, nos formatos impresso e digital, explicitam informações de natureza ética que devem ser do conhecimento prévio do participante. Elas devem servir de parâmetros para a tomada de decisão do participante sobre a conveniência ou não de participar do diagnóstico. Tais informações são as seguintes:

- ✦ Explicita, inequivocamente, que se trata de um convite para a participar do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho no referido órgão ou empresa.
- ✦ Mostra que o objetivo do diagnóstico é conhecer a opinião sobre a Qualidade de Vida no Trabalho em geral e, especificamente, no contexto organizacional no qual ele está inserido.
- ✦ Aponta os benefícios que a participação produzirá para os respondentes: (a) elaboração de uma Política de QVT; e (b) a execução de um Programa de QVT na organização.
- ✦ Indica de quem é a responsabilidade técnico-científica na condução do diagnóstico e quais são os parceiros na realização do projeto.
- ✦ Na primeira página do instrumento, as seguintes informações são disponibilizadas ao respondente do “Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT)”:
 - ▶ Sua participação é **voluntária**.
 - ▶ A desistência em responder ao questionário, a qualquer momento, não lhe acarretará **nenhum prejuízo** ou **dano pessoal**.

- ▶ A participação no diagnóstico não lhe produzirá **nenhum tipo de risco** para as suas atividades de trabalho ou para [nome do órgão].
- ▶ Responda de forma **sincera** às afirmativas e às questões apresentadas.
- ▶ Não é **necessário se identificar**.
- ▶ A **confidencialidade** de suas respostas está garantida.
- ▶ Os resultados serão tratados de **forma agrupada** para fins de avaliação.
- ▶ Um endereço de e-mail é disponibilizado ao respondente para o encaminhamento de dúvidas, comentários e sugestões.

Além destas informações essenciais, no caso do formato digital do instrumento, só após assinalar um campo específico (onde o respondente diz estar de acordo em participar do diagnóstico) é disponibilizado o campo para a entrada do código confidencial de acesso ao “Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT)”.

Para fortalecer os princípios éticos na condução do diagnóstico macro-ergonômico, duas medidas são implementadas na coleta de dados com o uso do IA_QVT: (a) elaboração de códigos numéricos que são distribuídos de forma aleatória (ex. material impresso, contendo raspadinhas de acesso ao código, posto num recipiente onde o respondente pode retirar um impresso ao acaso); e (b) disponibilização do IA_QVT em site externo à organização, evitando usar a intranet que pode ser fonte de desconfiança nos respondentes sobre os riscos de quebra de confiabilidade.

Tratamento dos Resultados Obtidos

A conclusão do passo 2, diagnóstico macro-ergonômico, se completa com o tratamento dos resultados alcançados com a aplicação do “Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT)”. Esse tratamento comporta três procedimentos principais, a saber:

- **Elaboração do Relatório Executivo do IA_QVT** (parte 1): Ele deve conter, de forma objetiva, os principais resultados quantitativos e qualitativos oriundos da aplicação do IA_QVT. A estrutura e o conteúdo¹ do relatório

¹ A estrutura padrão deste tipo de documento técnico comporta: (a) preliminares (capa, epígrafe, agradecimentos, sumário); (b) conteúdo principal (b1 introdução b2: nota metodológica, resultados da “Análise Ergonômica do Trabalho (AET)”, principais mensagens; b4 conclusão); (c) anexos, bibliografia, equipe realizadora. Esse relatório específico deve ser integrado ao primeiro relatório executivo (do IA_QVT), dando origem a um relatório único e global do projeto.

devem permitir aos participantes uma leitura rápida. Ele deve ser o documento técnico de referência para os procedimentos seguintes do diagnóstico macro-ergonômico.

- ✦ **Validação dos Resultados:** Ela tem como objetivo apresentar os principais achados do diagnóstico aos participantes, visando ajustar e corrigir sua forma de apresentação e de divulgação, mais ampla, no contexto da organização. Esta validação pode ser feita por meio da realização de reuniões de trabalho ou de oficinas que permitirão aprimorar a qualidade final do relatório executivo (parte 1) em termos:
 - ▶ **Normalização de linguagem:** A validação deve possibilitar a, eventual correção de conteúdo do relatório, adaptando-o, quando pertinente, ao jargão empregado na organização.
 - ▶ **Análise dos resultados:** A validação busca restituir aos sujeitos participantes (pequenos grupos) os principais achados do diagnóstico macro-ergonômico, provocando reflexões sobre os seus significados, suas causas, suas gêneses e eventuais impactos de sua divulgação sobre o público interno, o público externo e a própria organização.
 - A primeira validação deve ser feita com o quadro dirigente da organização que terá a oportunidade de conhecer em primeira mão os aspectos positivos, medianos e negativos revelados pelo IA_QVT.
 - As demais validações devem ser feitas com uma participação mais heterogênea, incluindo gestores, técnicos da equipe multiprofissional e outros trabalhadores.
 - Os produtos obtidos nestas atividades de validação permitirão enriquecer, no relatório executivo, o quadro de interpretação dos resultados do diagnóstico macro-ergonômico e, sobretudo, os cuidados técnicos e éticos que devem ser tomados na divulgação final dos resultados para o público-alvo.
- ✦ **Divulgação dos Resultados do Diagnóstico Macro-Ergonômico:** Incorporadas as mudanças necessárias, resultantes dos procedimentos de validação, o relatório executivo (parte 1) deve ter a divulgação a mais ampla possível na organização. Essa divulgação pode ser feita por meio: da realização de palestras; da elaboração de folders, cartilhas, jornal institucional, banners; da produção de vídeos; de mídias eletrônicas a serem veiculadas nos meios de comunicação organi-

zacional disponíveis. Neste rol de medidas de divulgação é imprescindível disponibilizar na intranet uma versão completa do relatório executivo (parte 1) no formato de arquivo pdf. Em todas as modalidades de comunicação utilizadas é muito importante disponibilizar um e-mail (ou algo equivalente) para que o respondente possa entrar em contato para tirar dúvidas, fazer comentários e sugestões. A divulgação, planejada e bem feita, produz três importantes efeitos:

- ▶ Responde às expectativas iniciais do público-alvo quando do trabalho de sensibilização, confirmando que o diálogo proposto pelos dirigentes é pra valer.
- ▶ Promove Qualidade de Vida no Trabalho, pois os participantes do diagnóstico macro-ergonômico tomam consciência de que sua participação não foi em vão e que sua liberdade de expressão foi respeitada e considerada nos resultados.
- ▶ Fortalece uma cultura da participação em diagnósticos futuros, reduzindo a resistência de envolvimento em atividades focadas em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Passo 3: Diagnóstico Micro-Ergonômico de QVT

De entrada, cabe assinalar que apenas a realização do diagnóstico macro-ergonômico já fornece subsídios valiosos para se responder a demanda relativa à promoção de Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações. Todavia, é a realização do diagnóstico micro-ergonômico que completa, aprimora e agrega maior grau de confiabilidade de resultados na formulação de política e programa de QVT. O diagnóstico macro-ergonômico, abusando das metáforas, faz, com base na ótica dos trabalhadores, uma “foto do estado global” do contexto de trabalho vivenciado e o diagnóstico micro-ergonômico, por sua vez, amplia essa “foto” revelando a dinâmica processual de certos elementos revelados no “estado global”.

A Realização do Diagnóstico Micro-Ergonômico em QVT

Neste passo três do trajeto metodológico, o diagnóstico micro-ergonômico se fundamenta na já testada e validada “Análise Ergonômica do Trabalho (AET)” de matriz franco-belga (Laville, 1993; Montmollin, 1990; Wisner, 1984; Guérin *et al.*, 1997). A figura, apresentada a seguir, permite uma visão panorâmica da evolução da AET, adaptada para o campo da QVT.

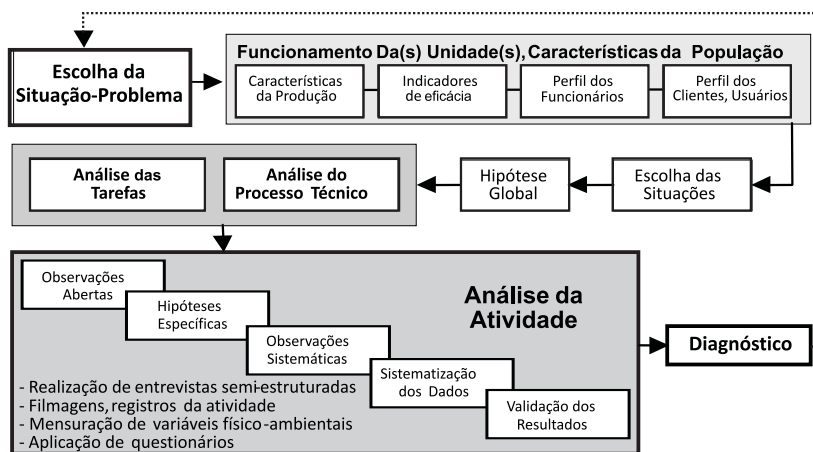


Figura 7 - Análise Ergonômica do Trabalho (AET). Passos e Procedimentos Principais no Diagnóstico Micro-Ergonômico em QVT

A análise do uso da AET, ao longo do processo de consolidação do caráter científico da Ergonomia, possibilita sistematizar seus traços característicos nos termos da figura anterior. Tal esquematização, cuja função heurística, baseia-se nas formulações sobre método feitas por Guérin *et al.* (1997), não se restringe a elas. A principal inovação desta sistematização metodológica é agregar a figura do cliente/usuário, variável que nesses autores aparece de forma implícita.

Sem pretender “congelar o real”, risco inerente a todo processo de modelização teórica, tal esquematização tem um caráter mais descritivo do que explicativo (Amalberti, Montmollin & Theureau, 1991) de como evolui o uso do método, os instrumentos e os procedimentos comumente empregados na AET para o diagnóstico micro-ergonômico em QVT. Esta esquematização integra uma distinção proposta por François Daniellou entre a “análise da atividade” e a “análise do trabalho”. A diferença é formulada pelo autor (Daniellou, 1996:185) da seguinte forma (grifos nossos):

Designamos **análise da atividade**, a análise dos comportamentos ou das condutas, dos processos cognitivos e das interações efetuadas por um operador ou uma operadora no momento das observações. Designamos **análise do trabalho**, a abordagem mais global, onde a análise da atividade é enquadrada numa análise dos fatores econômicos, técnicos e sociais nos quais o operador ou a operadora é confrontado; uma análise das características do funcionamento da empresa com base na população concernente e a eficácia econômica (...).

É importante enfatizar que o processo de investigação se caracteriza por uma evolução não-linear, ou seja, há uma flexibilidade instrumental e procedimental que marca o caminhar metodológico configurando idas e vindas no estudo da situação-problema (Ferreira, 1998). Os acontecimentos e a dinâmica das situações analisadas orientam o uso do método, obrigando o analista a realizar micros e macros ajustamentos. Como afirmam Guérin *et al.* (1991:115):

(...) existem diversas idas e vindas nas diferentes fases: novos elementos da demanda aparecerão no curso da intervenção; a análise de uma dada situação de trabalho pode evidenciar que é indispensável estudar uma outra situação, situada no início ou no final do fluxo de produção; as observações sistemáticas, eventualmente, conduzirão aos ajustes do pré-diagnóstico e, portanto, a executar observações de outro tipo.

Mudar o trabalho e as condições onde ele se desenvolve para promover a QVT implica mudar concepções – por vezes cristalizadas – dos sujeitos envolvidos na ação ergonômica. Impõe operar um processo de construção das representações mentais que os sujeitos fazem do trabalho para uma (re)construção de “olhares” que vão se estruturando paulatinamente – sob novas bases – ao longo da intervenção da Ergonomia da Atividade. Isto é possível, pois a ação ergonômica opera uma mediação entre realidades do trabalho que são pouco conhecidas ou negligenciadas nas instituições. O fazer da ergonomia dá visibilidade a fatos, situações e contextos desconhecidos pelo conjunto dos sujeitos. Esta publicização se fundamenta em dados empíricos confiáveis, resultantes do uso rigoroso do método científico, refutando-se crenças do tipo “achismo” ou estereótipos que habitam o mundo do trabalho.

Recorte da Situação-Problema com Base nos Resultados do Diagnóstico Macro-Ergonômico

É neste momento da aplicação da abordagem metodológica que se estabelece a “ponte” entre os diagnósticos macro e micro-ergonômico, ou seja, a escolha da situação-problema² se baseia ou se orienta pelos resultados do diagnóstico macro-ergonômico. O objeto que servirá de bússola para o desenvolvimento do diagnóstico micro-ergonômico já está dado. Já temos uma ou mais “pontas do *iceberg*”. É hora, portanto, de conhecer a base

² Que pode ser mais de uma, dependendo das condições disponibilizadas para a implementação do projeto e do interesse de seus protagonistas.

desse *iceberg*, sua dinâmica processual. Alguns aspectos podem ajudar na escolha do objeto da “Análise Ergonômica do Trabalho (AET)”:

- ✚ Escolher temáticas de itens do IA_QVT que se encontram nas três zonas básicas da cartografia psicométrica: (a) zona de mal-estar no trabalho; (b) zona de transição; e (c) zona de bem-estar no trabalho. A razão principal desta forma de escolha é que o foco de investigação não deve ser (tal qual faz a maior parte dos delineamentos metodológicos em ciências do trabalho e da saúde), exclusivamente, nos aspectos negativos evidenciados no diagnóstico macro-ergonômico, mas também naqueles situados intermediariamente e, sobretudo, nos aspectos positivos. É também muito importante conhecer e consolidar o que está dando certo e funcionando muito bem numa dada organização.
- ✚ A escolha dos itens temáticos para a realização da AET pode contemplar diferentes resultados do IA_QVT que nascem do ponto de vista dos trabalhadores. Tendo como referência a zona negativa da cartografia, eles podem estar se queixando, por exemplo, de situações-problemas que concernem diferentes aspectos:
 - ▶ **Condições de Trabalho:** O posto de trabalho é pouco adequado para realização das tarefas em determinados setores da organização.
 - ▶ **Organização do Trabalho:** O ritmo de trabalho está sendo considerado como muito excessivo pelos trabalhadores.
 - ▶ **Relações Socioprofissionais de Trabalho:** É comum o conflito no ambiente de trabalho.
 - ▶ **Reconhecimento e Crescimento Profissional:** Não há uma prática efetiva de reconhecimento do trabalho individual na organização.
 - ▶ **Elo Trabalho-Vida Social:** Na organização, os trabalhadores se queixam de não disporem de tempo para executar o trabalho com zelo.

Todos esses itens-temáticos se constituem em “pontas do iceberg” que podem, por sua vez, ser objetos de investigações mais aprofundadas de suas causas, suas gêneses, suas implicações para as Estratégias de Mediação Individual e Coletiva (EMIC) dos trabalhadores, visando gerir os impactos para o Custo Humano do Trabalho (CHT).

Planejamento da Coleta de Dados

Uma vez feita a escolha da situação-problema a ser investigada, o planejamento da coleta de dados deve contemplar:

A definição da(s) unidade(s) administrativa(s) que será(ão) o campo de coleta de dados: Quantas? Quais? Onde estão no organograma da organização?

- ✚ O período previsto para a condução do diagnóstico micro-ergonômico distribuído nas atividades de: a coleta de dados; o tratamento, análise, validação dos dados com os participantes; a elaboração do relatório executivo (parte 2); e a divulgação dos resultados.
- ✚ O levantamento do perfil sociotécnico das unidades que serão campo da pesquisa: objetivos, metas, tarefas, perfil de pessoal, modalidades de gestão do trabalho, instrumentos, equipamentos, insumos etc.
- ✚ O planejamento da coleta de dados no diagnóstico micro-ergonômico possibilitará, desta forma, efetuarla com maior eficiência e eficácia.

Sensibilização dos Participantes

A visita das unidades e os primeiros contatos com os participantes do diagnóstico micro-ergonômico são muito importantes para o sucesso da “Análise Ergonômica do Trabalho (AET)”. Considerando que as chefias e os trabalhadores compuseram também o público-alvo da sensibilização no diagnóstico macro-ergonômico, o trabalho de sensibilização neste momento assume outras especificidades. Neste sentido, as atividades de sensibilização devem contemplar:

- ✚ Reunião com gestores e trabalhadores para uma explicação detalhada sobre o que consiste a “Análise Ergonômica do Trabalho (AET)” como um instrumento de diagnóstico micro-ergonômico de QVT: objetivos, características, enfoque metodológico (instrumentos e procedimentos empregados), formas de coleta de dados, cuidados éticos, produtos gerados. É o momento para tirar dúvidas, ouvir comentários e sugestões sobre o andamento do projeto de QVT na organização.
- ✚ Neste trabalho de sensibilização, é importante: (a) usar, pelo menos, um folder como suporte informacional para ser distribuído na visita e reunião com gestores e trabalhadores; e (b) promover uma divulgação mais global para a organização, como um todo, sobre o desenvolvimento do projeto de QVT no que concerne o diagnóstico micro-ergonômico.

A construção de uma relação de confiança com os participantes é fundamental para o sucesso da AET no diagnóstico micro-ergonômico. O respeito, a cortesia no tratamento, o modo gentil de abordagem dos

trabalhadores e a atitude de aprendizagem permanente para com eles contribuem bastante para se estabelecerem laços de confiança com os trabalhadores.

Coleta de Dados

Para compreender e construir um quadro explicativo da situação-problema investigada em Qualidade de Vida no Trabalho, transitar metodologicamente da aparência do fenômeno para alcançar sua essência, a “Análise Ergonômica do Trabalho (AET)” faz uso de diferentes instrumentos de pesquisa que são utilizados, sobretudo, no campo das ciências humanas (Mazoyer & Salembier, 1987; Senach, 1993; Spérandio, 1987). A escolha e o uso combinado das diferentes ferramentas metodológicas dependem das especificidades do objeto de estudo em QVT. A aplicação da AET, de forma recorrente, requer utilizar:

- ✚ A **análise documental** que consiste no exame (leitura livre, análise de conteúdo) de fontes primárias, disponibilizadas pela instituição e/ou trabalhadores, cujo objetivo é conhecer os determinantes (econômicos, jurídicos, administrativos, organizacionais, técnicos) do trabalho e as estratégias de mediação dos sujeitos (anotações, listagens, cadernos, desenhos, figuras).
- ✚ As **entrevistas** são do tipo semi-estruturada (individual ou coletiva) e visam dar visibilidade às representações operativas dos sujeitos (por exemplo, crenças, esquemas de ação, *scripts*). Elas partem do pressuposto que a conduta no ambiente de trabalho é inseparável das representações mentais que os sujeitos constroem e reconstróem para a consecução de objetivos de múltiplas origens.
 - ▶ As **observações** são de dois tipos:
 - **Livres** ou **abertas**, cujos objetivos são os seguintes: (a) ter o primeiro acesso às situações de trabalho; (b) estabelecer contato mais direto com os trabalhadores; (c) e definir critérios para a escolha de situações para uma análise mais fina.
 - **Sistemáticas**, cujo objetivo é efetuar registros quantitativo (variáveis predefinidas, por exemplo, os deslocamentos na área de trabalho) e qualitativo (variáveis abertas, por exemplo, a descrição do ciclo de uma tarefa).
- ✚ A **mensuração físico-ambiental** que consiste no registro, por meio do uso de equipamentos de precisão (ex. decibelímetro, luxímetro,

anemômetro, termômetros, trenas), de variáveis físicas (por ex. som, luz, ar, temperatura, espaço) presentes no contexto sociotécnico de trabalho.

- ✚ Em face das especificidades do problema em foco ou mesmo dos limites impostos para sua investigação (confidencialidade dos dados dos participantes, riscos de acidentes etc.), não é raro o analista desenvolver **técnicas singulares** (mapa de utilizabilidade de interfaces, Ferreira & Weill-Fassina, 1996) para conhecer o nexos das situações e os comportamentos analisados.

Tratamento dos Resultados

O tratamento dos resultados da “Análise Ergonômica do Trabalho (AET)” no diagnóstico micro-ergonômico guarda nítidas semelhanças com o diagnóstico macro-ergonômico. Tal tratamento comporta também três procedimentos principais, a saber:

- ✚ **Elaboração do Relatório Executivo** (parte 2) da AET: Nesse caso, ele deve conter, de forma objetiva, os principais resultados obtidos na “Análise Ergonômica do Trabalho (AET)”. A estrutura e o conteúdo do relatório³ devem permitir também uma leitura rápida pelos participantes. Ele deve ser o documento técnico de referência a ser integrado ao relatório executivo concernente ao diagnóstico macro-ergonômico de QVT.
- ✚ **Validação dos Resultados:** O objetivo é apresentar os principais achados da AET aos participantes, visando também ajustar e corrigir sua forma de apresentação e de divulgação mais ampla no contexto da organização. Esta validação pode ser feita por meio da realização de oficina que permitirá aprimorar a qualidade final do relatório técnico no que tange:
 - ▶ **À normalização de linguagem:** A validação deve possibilitar a eventual correção de conteúdo do relatório adaptando-o, quando pertinente, ao jargão empregado na organização.
 - ▶ **À análise dos resultados:** A validação busca restituir aos sujeitos participantes da AET os principais achados do diagnóstico micro-

³ A estrutura padrão deste tipo de documento técnico comporta: (a) preliminares (capa, epígrafe, agradecimentos, sumário); (b) conteúdo principal (b1 introdução b2: nota metodológica, resultados da “Análise Ergonômica do Trabalho (AET)”, principais mensagens; b4 conclusão); (c) anexos, bibliografia, equipe realizadora. Esse relatório específico deve ser integrado ao primeiro relatório executivo (do IA_QVT), dando origem a um relatório único e global do projeto.

ergonômico, provocando reflexões sobre os seus significados, suas causas, suas gêneses e eventuais impactos de sua divulgação sobre os dirigentes, gestores, respondentes, público externo e a própria organização.

- A primeira validação deve ser feita com os trabalhadores que terão a oportunidade de conhecer em primeira mão os aspectos positivos e negativos revelados pela “Análise Ergonômica do Trabalho (AET)”.
- As demais validações devem ser feitas com uma participação mais heterogênea, incluindo gestores, técnicos da equipe multiprofissional e outros trabalhadores que compõem as unidades administrativas que serviram de campo para a AET.
- Os produtos obtidos nestas atividades de validação permitirão enriquecer o quadro de interpretação dos resultados do diagnóstico micro-ergonômico do relatório executivo e, sobretudo, os cuidados técnicos e éticos que devem ser tomados na divulgação final dos resultados para o público-alvo e a organização como um todo.

✚ **Divulgação dos Resultados do Diagnóstico Micro-Ergonômico:** Incorporadas as mudanças necessárias, resultantes dos procedimentos de validação, os resultados da AET devem ter a divulgação a mais ampla possível na organização. Mas, desta vez, eles devem fazer parte de um relatório executivo único. Essa divulgação pode ser feita por meio: da realização de palestras; da elaboração de folders, cartilhas, jornal institucional, banners; da produção de vídeos; de mídias eletrônicas a serem veiculadas nos meios de comunicação organizacional disponíveis. Neste rol de medidas de divulgação, é imprescindível disponibilizar na intranet uma versão completa do relatório executivo (IA_QVT e AET) no formato de arquivo pdf. Em todas as modalidades de comunicação utilizadas é muito importante também disponibilizar um e-mail (ou algo equivalente) para que os respondentes possam entrar em contato para tirar dúvidas, fazer comentários e sugestões. A divulgação, planejada e bem feita, produz, conforme já assinalado, três importantes efeitos:

- ▶ Responde às expectativas iniciais do público-alvo quando do trabalho de sensibilização, confirmando que o diálogo proposto pelos dirigentes é pra valer.

- ▶ Promove Qualidade de Vida no Trabalho, pois os participantes do diagnóstico micro-ergonômico também tomam consciência de que sua participação não foi em vão e que suas contribuições foram levadas em conta nos resultados.
- ▶ Fortalece uma cultura da participação em diagnósticos futuros, reduzindo a resistência de envolvimento em atividades focadas em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Eis, portanto, as respostas à pergunta que orientou esse tópico do capítulo concernente ao conteúdo da etapa de diagnóstico de QVT e seus principais passos, instrumentos e procedimentos.

7.4 – Etapa 2: A Formulação da Política de Qualidade de Vida no Trabalho

O produto gerado na etapa 1 do trajeto metodológico fornece os insumos empíricos fundamentais, sob a ótica dos trabalhadores para a formulação, inicialmente, da política de Qualidade de Vida no Trabalho e, em seguida, do programa de QVT. É este diagnóstico que serve de alicerce seguro para o desenho de uma QVT sustentável, pois é uma obra co-produzida coletivamente. Antes de se abordar o passo 4 “redação da política de QVT” e seus procedimentos metodológicos é pertinente explicitar alguns aspectos fundamentais que caracterizam o nosso olhar sobre o que vem a ser a política, propriamente dita, de QVT.

O sentido da noção de política remete, na origem grega, ao significado concernente a todos os procedimentos relativos à *pólis* (cidades-estado). Os verbetes remetem a significados etimológicos assemelhados ou em interfaces: *politiké* = política em geral; *politikós* = dos cidadãos, pertencente aos cidadãos. No latim, *politicus* e no francês *politique* significando “ciência do governo dos Estados”. Assim, de uma forma ampla, a palavra **política** designa a arte ou a ciência da organização, direção e administração de nações ou Estados. Especificamente, a política pública significa um conjunto de **objetivos** que enformam um determinado programa de ação governamental e condicionam a sua execução.

Tendo como ponto de partida tais acepções da noção de política no geral, o conceito elaborado de política no âmbito da QVT está assim formulado:

A política de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) expressa a **concepção**, os **princípios** e as **diretrizes** que orientam as práticas de gestão organizacional

e do trabalho na organização. Ela veicula valores éticos da relação indivíduo-trabalho-organização e constitui um objetivo organizacional de sustentabilidade socialmente referenciado.

No mundo das organizações, a concepção de QVT pode ser do tipo “assistencialista” (como vimos no capítulo três), preventiva, ou mesmo, híbrida. Os princípios de QVT são diversos, por exemplo, “QVT, tarefa de todos e responsabilidade institucional” como veremos no exemplo de política, disponibilizado mais à frente neste capítulo. Quanto às diretrizes, elas podem tratar de diferentes aspectos dos contextos de trabalho, como por exemplo, uma diretriz que associe Qualidade de Vida no Trabalho e as atividades de desenvolvimento de competências.

A política de QVT, ancorada na ótica dos trabalhadores, deve ter um caráter sustentável. Neste sentido, ela deve ter, pelo menos, duas características principais: (a) ela deve, analogamente, ser uma “política de estado”, ou seja, institucionalizada, normatizada, incorporada ao planejamento estratégico da organização, com alocação de recursos financeiros específicos e dispondo de estrutura operacional; (b) ela deve ter durabilidade no tempo, ou seja, atravessar diversas gestões e não estar sujeita à descontinuidade administrativa, mas ser permanente; e (c) ela deve estar alinhada com diretrizes internacionais (ex. convenções da OIT), nacionais (ex. políticas⁴ e normas de saúde e trabalho do Estado brasileiro) e organizacionais (ex. missão, valores, princípios que regem uma organização).

Passo 4: Redação da Política de QVT

Algumas premissas devem nortear a formulação da política de QVT, de caráter sustentável, ancorada no ponto de vista dos trabalhadores. Elas são as seguintes:

- ✦ A política de QVT deve ser fundamentada em dados empíricos que se apoiam em resultados de diagnóstico de QVT, feito com rigor e regras científicas.
- ✦ A política de QVT deve ser referenciada na participação efetiva do coletivo de trabalhadores (no caso do setor público, por exemplo, servidores, terceirizados, estagiários), validando a sua versão final.

⁴ No caso brasileiro, uma política de QVT no setor público federal deve se referenciar, por exemplo, à política de recursos humanos da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) que estabelece (grifos nossos): “Propor políticas e mecanismos que garantam a **democratização das relações de trabalho** na administração pública federal visando possibilitar a **valorização do servidor** e o **cumprimento dos princípios da eficiência e eficácia** no serviço público federal.”

Definições: Conceito de QVT, Princípios, Diretrizes

Do ponto do conteúdo, a redação da política deve, minimamente, contemplar o conceito de QVT adotado, os princípios condutores e as diretrizes norteadoras da promoção da QVT na organização. Vejamos, alguns exemplos, de cada um destes elementos, tendo como referência os resultados de intervenções em QVT no âmbito de organizações públicas brasileiras.

Exemplo de Concepção de QVT

- ✚ A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no [órgão] é um preceito de gestão organizacional que prima pela **compatibilidade entre bem-estar** dos servidores, estagiários e terceirizados, o **desempenho funcional** e a **missão institucional**.

Exemplo de Princípios de QVT

- ✚ As ações em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) são, ao mesmo tempo, uma responsabilidade institucional e uma tarefa de todos.
- ✚ O modelo de gestão organizacional deve primar pela compatibilidade entre bem-estar dos servidores, desempenho funcional e missão institucional.

Exemplo de Diretrizes de QVT

- ✚ As ações em QVT se fundamentam nas premissas de **responsabilidade institucional, responsabilidade social, de comprometimento de dirigentes** em todos níveis hierárquicos, de parcerias intersetoriais e da participação efetiva dos servidores.
- ✚ A disseminação de uma **cultura organizacional do bem-estar coletivo** deve ser ancorada em pressupostos da prevenção de riscos para a saúde, segurança e conforto dos servidores, do desenvolvimento do funcionalismo e da valorização da função pública como vetor de cidadania.
- ✚ O desenvolvimento de uma **política de comunicação interna** deve proporcionar a alavancagem das ações de QVT, fortalecendo os canais existentes, criando canais alternativos, incrementando a integração dos servidores e disseminando informações que propiciem um clima organizacional centrado em valores de Qualidade de Vida no Trabalho.
- ✚ As **concepções** e as **práticas de gestão organizacional** devem primar pela edificação de um ambiente social de trabalho que promova a

saúde, a segurança e o conforto dos servidores, bem como convivências de bem-estar e relações harmoniosas com os usuários-cidadãos.

- ✚ As **concepções** e as **práticas de gestão do trabalho** devem se orientar pelo exercício responsável da autonomia, cooperação, flexibilização do processo de trabalho e valorização de competências dos servidores.
- ✚ O **planejamento de tarefas**, os **critérios de produtividade** e a **avaliação de desempenho** dos servidores devem ser concebidos em sintonia com a política de QVT do órgão.
- ✚ A disponibilização de **suporte organizacional** aos servidores deve pautar-se por uma adequabilidade dos meios de trabalho que busque a compatibilidade entre as exigências do trabalho, as características dos ambientes e as necessidades/ expectativas de servidores e cidadãos-usuários, contemplando, inclusive, as pessoas com necessidades especiais.
- ✚ A política de **educação corporativa**, em especial todas as iniciativas de desenvolvimento de competências individuais e coletivas, devem ser compatíveis com a concepção e as diretrizes de “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)” do órgão.
- ✚ O **monitoramento da incidência de doenças** e a **prevenção de riscos à saúde e à segurança** de servidores devem se apoiar em pesquisas fidedignas, ações de controle médico e psicossocial – com ênfase na realização sistemática de “Exames Médicos Periódicos EMP” – e ações de engenharia de segurança do trabalho no âmbito dos riscos físico-ambientais.
- ✚ As **ações complementares de natureza assistencial**, voltadas para atividades de combate à fadiga ou atenuação do desgaste proveniente do ambiente de trabalho, devem ser consideradas nos programas de QVT.
- ✚ A implementação de ações de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) deve abranger toda a comunidade de trabalhadores, incluindo trabalhadores terceirizados, estagiários e aprendizes, em parceria com as empresas contratadas, com base nos princípios de equidade, coresponsabilidade e na legislação vigente.

Pré-Validação: Gestores e Equipe Multiprofissional

Uma vez formulada à política, buscando colocá-la em fina sintonia com os principais resultados da etapa de diagnósticos, é muito

importante submetê-la ao crivo avaliativo de dirigentes, gestores e equipe multiprofissional. O objetivo é realizar uma pré-validação de conteúdo e forma, antes de submetê-la à validação do público-alvo. Os eventuais ajustes devem ser focados no alinhamento, por exemplo, entre as diretrizes e os parâmetros legais (que podem ser impeditivos). Não se trata, portanto, de mudar resultados de diagnóstico mas contextualizá-los e enquadrá-los dentro dos marcos legais e institucionais permitidos. A condução da pré-validação deve ser objeto de planejamento e de preparação dos responsáveis que irão conduzi-la.

Validação da Política de QVT com o Público-Alvo

A participação do público-alvo na validação é crucial para o sucesso da política. É o momento em que os participantes poderão constatar se os principais resultados alimentaram a redação da política, se os problemas principais estão sendo objeto, por exemplo, de princípios e diretrizes. Os modos de se realizar esta validação são diversos. Duas modalidades, a título de exemplo, podem ser úteis e implementadas em conjunto ou separadas:

- **Realização de oficinas de validação:** Elas devem ser planejadas e, sobretudo, escolher dinâmicas que permitam uma efetiva participação dos interessados e com grupos representativos dos extratos que compõem o público-alvo (ex. participantes tanto da “área meio” quanto da “área fim”).
- **Divulgação da política:** A disponibilização do texto da política na intranet da organização para consulta pública e sugestões do público-alvo, durante um período de tempo pré-definido (1 a 2 semanas). Nesse caso, o trabalho de divulgação é crucial na medida em que ele pode contribuir para aumentar o número de participantes na consulta.

Sejam quais forem as formas de consulta empregadas no trabalho de validação, o produto que ela gera precisa ser tratado criteriosamente: ordenando, categorizando, hierarquizando e tematizando as contribuições visando aprimorar o conteúdo da política. O cuidado principal que se deve ter nesta atividade de validação é evitar que a política de QVT se descole dos resultados e das mensagens principais dos diagnósticos feitos. Não é hora, por exemplo, de inserir demanda nova de QVT ou de agregar complementos que destoam do ponto de vista coletivo expresso no diagnóstico. A aprovação final pelos dirigentes é fundamental para agregar maior compromisso na implementação da política.

Divulgação de Política de QVT

Feito o trabalho de incorporação das mudanças necessárias, resultantes dos procedimentos de validação, a versão final da política de QVT deve ser objeto de divulgação a mais ampla possível na organização. Tal divulgação pode ser feita por meio: da realização de palestras; da elaboração de folders, cartilhas, jornal institucional, banners; da produção de vídeos; de mídias eletrônicas a serem veiculadas nos meios de comunicação organizacional disponíveis. Entre as medidas de divulgação é muito importante disponibilizar na intranet uma versão completa da política no formato, por exemplo, de arquivo pdf. Em todas as modalidades de comunicação utilizadas é muito recomendável disponibilizar um e-mail (ou algo equivalente) para que todos possam entrar em contato para tirar dúvidas, fazer comentários e sugestões. A divulgação, planejada e bem feita da política, produz três importantes efeitos que merecem ser repetidos:

- ✦ Responde às expectativas iniciais do público-alvo quando do trabalho de sensibilização, confirmando que o diálogo proposto pelos dirigentes e gestores é pra valer.
- ✦ Promove Qualidade de Vida no Trabalho, pois os participantes do diagnóstico macro-ergonômico tomam consciência de que sua participação não foi em vão e que sua liberdade de expressão foi respeitada e considerada na formulação da política de QVT.
- ✦ Fortalece uma cultura da participação em diagnósticos futuros, reduzindo a resistência de envolvimento em atividades focadas em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Formalização de Política de QVT

Para que a política tenha o estatuto de “política de Estado”, tal qual a analogia feita anteriormente, é absolutamente estratégico que ela tenha uma “linhagem” institucionalizada e seja objeto de formalização (ex. portarias, resolução) por meio de ato jurídico-administrativo. Isto torna a política mais protegida das “intempéries” que costumam assolar as organizações, comprometendo a continuidade sustentável de projetos e ações de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Eis, portanto, as respostas à pergunta que orientou esse tópico do capítulo concernente ao conteúdo da etapa de formulação da política de Qualidade de Vida no Trabalho.

7.5 – Etapa 3: A Formulação do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho

Com esta etapa, finalmente, se conclui o trajeto metodológico que caracteriza a nossa abordagem de promoção de QVT. A elaboração do programa deve explicitar as ações concretas em Qualidade de Vida no Trabalho que serão executadas e que, por seu turno, devem estar em sintonia com os resultados obtidos na etapa de diagnóstico e com o conteúdo da política de QVT, formulada e aprovada.

Passo 5: Formulação do Programa de QVT

No que consiste esta etapa de formulação do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT)? Ela consiste na elaboração do conjunto de projetos em Qualidade de Vida no Trabalho que deve ser, efetivamente, implementado pela organização. Se alguns dos temas abaixo foram, por exemplo, avaliados negativamente, eles podem dar origem a projetos do tipo:

Projeto 1: Promovendo Condições Ergonômicas de Trabalho

Projeto 2: Praticando o Reconhecimento no Trabalho

Projeto 3: Disseminando Valores de Qualidade de Vida no Trabalho

Um programa sustentável em QVT requer um tratamento institucional com o estatuto de “política de governança”. Para tanto, é importante que o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) faça parte do planejamento estratégico da organização, tenha previsão orçamentária, recursos financeiros definidos, estrutura operacional de suporte ao desenvolvimento dos projetos.

Definições: Projetos, Ações, Indicadores

Os projetos são iniciativas de promoção de QVT, voltadas para o enfrentamento de temáticas mais complexas, por exemplo, mudança no modelo de gestão do trabalho. A concepção, a operacionalização e avaliação de projetos de QVT devem ter um horizonte pré-definido, pois uma das características dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) é ter “prazo de validade” pré-definido. As ações, propriamente ditas, são medidas mais pontuais de QVT, menos complexas, que não necessariamente requerem a elaboração de um projeto. Por exemplo, instalação de suportes de documentos em monitores nas estações de trabalho.

Um fator, absolutamente estratégico, para monitorar e avaliar o andamento de projetos e das ações de QVT consiste em estabelecer indicadores concretos. O que são esses indicadores?

Os indicadores de QVT expressam um conjunto de informações empíricas (de natureza quantitativa e qualitativa) que engloba aspectos epidemiológicos, comportamentais e perceptivos e permitem avaliar e monitorar a Qualidade de Vida no Trabalho no âmbito organizacional.

- ✦ Exemplo de indicador epidemiológico: Quantidade de licenças dos servidores em um ano por motivo de estresse (ex. R53 mal-estar e fadiga e Z73.0 esgotamento).
- ✦ Exemplos de indicadores comportamentais: (a) ocorrência de um acidente no local de trabalho; (b) ocorrência de um conflito com o usuário dos serviços prestados pelo órgão.

O estabelecimento de indicadores é importante nos Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), pois eles possibilitam:

- ✦ Identificar os fatores que intensificam o Custo Humano do Trabalho (CHT), agregam dificuldades para os trabalhadores construírem Estratégias de Mediação Individual e Coletiva (EMIC) eficazes e terminam, portanto, impactando negativamente nas vivências de bem-estar no trabalho.
- ✦ Monitorar a evolução dos fatores que repercutem na Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores, colocando em risco a satisfação de cidadãos-usuários ou clientes, consumidores e também comprometendo os objetivos organizacionais.
- ✦ Fornecer subsídios para a gestão (planejamento, execução e avaliação) do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

Os principais tipos de indicadores são os seguintes:

- ✦ **Epidemiológicos:** Englobam os fatores relativos à saúde dos trabalhadores e se expressam por meio de queixas e agravos (problemas de saúde) que podem ocasionar afastamentos médicos. Exemplos: reclamações e queixas que forneçam indícios de problemas de saúde ou de mal-estar no trabalho; afastamentos por licença-saúde; alcoolismo, depressão, estresse, DORT; gastrite.
- ✦ **Comportamentais:** Englobam as condutas dos trabalhadores em relação ao emprego (lotação, trabalho, ambiente) e se expressam por meio de desempenho, modos de agir e atitudes. Exemplos: erros, retrabalho, absenteísmo, presenteísmo, nomadismo organizacional (trabalhadores que perambulam pelas unidades organizacionais porque são mal avaliados por chefias e colegas), entre outros. Nesta mo-

dalidade é importante construir um método que quantifique os tipos, as frequências, os locais de ocorrência, os tipos de tarefas, as causas, as consequências etc.

- ▶ Em face da complexidade no manejo deste tipo de indicador é muito importante: (a) possibilitar a participação efetiva (concepção, planejamento, execução, avaliação) dos trabalhadores na elaboração e validação do método de avaliação e monitoramento; (b) expressar inequívoco respeito às diferenças organizacionais do órgão ou empresa (singularidades das unidades administrativas) e de perfil dos trabalhadores lotados em diferentes áreas; e (c) adotar rigor científico (conceitual e metodológico) na definição dos indicadores comportamentais de QVT.
- ✚ **Apreciativos:** Englobam as avaliações que os trabalhadores fazem da Qualidade de Vida no Trabalho e se expressam com base, principalmente, nos seguintes fatores: condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho; reconhecimento e crescimento profissional; elo trabalho-vida social.
- ▶ Os espaços de fala constituem em uma modalidade de indicador apreciativo, na medida em que os trabalhadores podem, livremente, se expressar sobre o que fazem e as fontes vivenciadas de bem-estar e de mal-estar no trabalho e, sobretudo, proporem medidas para a promoção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) nos locais onde eles atuam.

Pré-Validação: Gestores e Equipe Multiprofissional

Aqui a tarefa consiste em submeter o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) à avaliação de dirigentes, gestores e equipe multiprofissional. O cuidado fundamental que deve ser tomado é verificar se o programa elaborado mantém coerência, alinhamento, compatibilidade... com os produtos das duas etapas anteriores: (a) os resultados e mensagens principais produzidos pela etapa do diagnóstico; (b) o conteúdo da política aprovada. O programa QVT precisa se manter nos “trilhos” das etapas que antecederam a sua elaboração. Assim, o objetivo desta pré-validação é “passar um pente fino” no conteúdo e forma do PQVT, antes de submetê-lo à validação do público-alvo.

A análise de pré-validação deve ser orientada por uma espécie de *check-list* que visa, sobretudo, garantir coerência interna de conteúdo e coerência externa com o diagnóstico e política de QVT. Neste sentido,

algumas questões podem ser úteis: Os projetos estão, tecnicamente, bem elaborados (estrutura, forma, redação)? Os projetos e ações delineados são compatíveis com os recursos necessários e disponíveis? Eles contemplam tanto os indicadores negativos constatados (produtores de mal-estar no trabalho e colocam em risco a saúde) quanto os indicadores positivos (produtores de bem-estar no trabalho e promotores de saúde)? Eles estão hierarquizados por importância e prioridades?

Validação do Programa de QVT com o Público-Alvo

Esse momento da condução do projeto é marcado por grande expectativa, pois a validação do programa de QVT implica para os participantes saberem, concretamente, o que será feito para atacar os indicadores negativos que eles apontaram e, ao mesmo tempo, promover a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na organização onde trabalham. A participação do público-alvo nesta fase é essencial, pois agrega confiabilidade no processo e, se bem conduzida, autoriza um prognóstico positivo sobre o sucesso do programa de QVT. Tal qual na política, há, entre outras, duas formas básicas para se realizar a validação e que podem ser empregadas em conjunto ou separadas:

- ✦ **Realização de oficinas de validação:** Elas devem ser cuidadosamente planejadas e, sobretudo, preverem dinâmicas que estimulem uma efetiva participação do público-alvo. A composição das oficinas deve ser feita com base em pessoas e grupos representativos dos extratos que caracterizam o público-alvo (ex. faixas etárias diferenciadas, equilíbrio de gênero).
- ✦ **Divulgação do programa:** Disponibilização do texto completo do programa de QVT na intranet da organização para a consulta pública e sugestões vindas do público alvo, durante um período de tempo pré-definido (1 a 2 semanas). Nesse caso, o trabalho de divulgação é muito importante, pois ele pode aumentar o número de participantes.

O rol de comentários e sugestões feito pelos participantes da validação tem um valor estratégico para o ajuste e o aprimoramento do programa de QVT formulado. Esse conteúdo (comentários e sugestões) precisa ser analisado criteriosamente (ex. fazendo uso da técnica de análise de conteúdo de Bardin, 1977): ordenando, categorizando, hierarquizando e tematizando as contribuições que visam à melhoria da concepção do programa. O parâmetro básico, é importante reiterar, é zelar para que haja um fim e

rigoroso alinhamento entre o conteúdo do programa com os resultados do diagnóstico e a formulação da política. Qualquer sugestão para se incluir uma ação ou projeto novo, claramente descolado dos resultados do diagnóstico, não deve ser aceita. A validação do programa de QVT é o momento de ser fiel à “voz coletiva” que ecoou do diagnóstico. Por fim, do mesmo modo da política, é muito importante a aprovação final pelos dirigentes, pois eles são os avalistas e os co-responsáveis pela implementação do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), validado pelo público-alvo.

Divulgação do Programa de QVT

A versão final do programa de QVT deve ser amalgamente ao realizado com relação à política, tal como foi feito com a política, objeto de divulgação a mais ampla possível na organização. As formas que podem ser empregadas são abundantes: confecção de folders, cartilhas, jornal institucional, banners; produção de vídeos; preparação de mídias eletrônicas; realização de palestras. A disponibilização da versão completa do PQVT no formato, por exemplo, de arquivo pdf é uma tarefa prioritária. Não se deve esquecer de disponibilizar um e-mail (ou algo equivalente) para que todos tenham a possibilidade de estabelecer contatos para tirar dúvidas, fazer comentários e sugestões. Cabe enfatizar e retomar que a divulgação, planejada e bem feita do programa, deve produzir três importantes efeitos sobre os trabalhadores:

- Responder às expectativas iniciais do público-alvo quando do trabalho de sensibilização, confirmando que o diálogo proposto pelos dirigentes e gestores é pra valer.
- Promover Qualidade de Vida no Trabalho, pois os participantes do diagnóstico macro-ergonômico tomam consciência de que sua participação não foi em vão e que sua liberdade de expressão foi respeitada e considerada na formulação do PQVT.
- Fortalecer uma cultura da participação em diagnósticos futuros, reduzindo a resistência de envolvimento em atividades focadas em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Formalização do Programas de QVT

Diferentemente da política de QVT, a formalização do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) que, por definição, tem “prazo de validade”, só deve ser feita se houver necessidade e for pertinente para a sua própria operacionalização. Caso contrário, a formalização pode ser um

fator de “engessamento” das atividades, perturbador do bom andamento e, enfim, comprometedor da própria Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na organização

Eis, portanto, as respostas à pergunta que orientou esse tópico do capítulo concernente ao conteúdo da etapa de formulação do programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

O ponto de chegada do trajeto metodológico (divulgação do PQVT) se reencontra com o ponto de partida do projeto (a demanda). Eis, portanto, o caminho percorrido na nossa abordagem de QVT para responder com fundamentos teóricos e metodológicos à demanda sobre como promover a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na organização. Caminho percorrido com o suporte do modelo metodológico; nosso “mapa cognitivo”. As tarefas que se colocam na sequência para os dirigentes, os gestores e a equipe multiprofissional consistem em implantar, avaliar e reciclar o projeto de QVT numa nova edição.

Capítulo 8

O que me causa mal-estar é a inveja dos colegas de trabalho. O fato de as pessoas sofrerem assédio moral. O fato de se tratar mal as pessoas menos graduadas, como, por exemplo, o pessoal da limpeza. Enfim, resume-se a descortesia das pessoas e a fofoca no âmbito de trabalho.

Adalta, respondente do IA_QVT.

Qualidade de Vida no Trabalho é dar ao trabalho o exato dimensionamento que ele deve ter na vida das pessoas, propiciando condições favoráveis ao exercício pleno da sua capacidade criativa e produtiva e permitindo a sua integração social e familiar.

Alana, respondente do IA_QVT.

A Aplicação da Abordagem Contra-Hegemônica em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Primeiros Resultados

Conhecer, com rigor científico, o que pensam os trabalhadores sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, suas fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho permite aos dirigentes e gestores estabelecerem uma profícua interlocução coletiva com aqueles que colocam em movimento a organização. Propugnar para que esse olhar coletivo instaure um jeito de trabalhar e viver nas organizações, certamente, inaugura um novo tempo. Um tempo em que o bem-estar e a produtividade saudável deixarão de ser só retórica.

Posta a abordagem teórico-metodológica, seus fundamentos conceituais e sua face instrumental, as questões que, certamente, os leitores e leitoras se colocam é: Qual é o grau de aplicabilidade desta abordagem? Ela já foi utilizada nas organizações? Quais foram os resultados gerados? O que dizem tais resultados? De que forma os produtos gerados no diagnóstico macro-ergonômico podem ser incorporados na formulação de política e programa de QVT? Essas questões são pertinentes e serão elas que tentaremos responder ao longo do conteúdo deste capítulo.

Um alerta, entretanto, é importante fazer aos leitores. Os resultados apresentados da aplicação da abordagem se restringem, como advertido no início desta obra, aos dados quantitativos do “Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT)”. Isto se deve ao fato de que os resultados do diagnóstico micro-ergonômico de nossas pesquisas estão em curso e, infelizmente, o estágio de tratamento dos dados não permitir ser inserido em tempo hábil nesta obra. Trata-se, portanto, de uma demonstração parcial da aplicabilidade de nossa abordagem.

8.1 – Diagnóstico Macro-Ergonômico em QVT: O Que Dizem os Resultados Quantitativos do IA_QVT

Os resultados, apresentados a seguir, contemplam duas organizações do poder judiciário e duas do poder executivo, todas situadas na esfera

federal. Tais organizações se constituíram em campos para a aplicação da abordagem de QVT contra-hegemônica e, sobretudo, a produção de pesquisas em níveis de mestrado e doutorado do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PPG-PTO) da Universidade de Brasília (UnB). Tais pesquisas se constituem, ainda, em subprojetos de três edições de projetos¹ maiores, financiados pelo CNPq, por meio de bolsas de produtividade em pesquisa, no período de 2005-2014.

Quadro 1 - Perfis Demográfico e Profissiográfico dos Respondentes do IA_QVT

Órgãos	Participantes	%
Judiciário 1	629	51,8%
Judiciário 2	672	56,0%
Executivo 1	520	40,8%
Executivo 2	1945	63,0%
Total	3766	

As taxas de participação nos diagnósticos de QVT têm sido expressivas. Nas organizações estudadas, essa participação tem variado entre 40,8% a 63,0%, conforme mostra o quadro. Tais índices de participação são o resultado de um trabalho cuidadoso de sensibilização, conforme aspectos destacados no capítulo 7.

Os principais traços que caracterizam os perfis dos respondentes das organizações estudadas são apresentados na tabela a seguir. Examinando, globalmente, merecem destaque os seguintes aspectos: (a) quanto ao perfil demográfico, predomínio de casados, nível superior de escolaridade e uma faixa etária predominante de 30-50 anos; e (b) quanto ao perfil profissiográfico, a presença de técnicos das áreas “meio” e “fim”, tempo de lotação de até 5 anos e de tempo de trabalho nos órgãos, dois grupos distintos predominam, um até 10 anos e outro de 10 a 20 anos. Assim, os trabalhadores se caracterizam por um perfil de maturidade, profissionalmente qualificados, atuando em áreas básicas das organizações públicas e conhecedores do contexto de trabalho no quais estão inseridos.

¹ Os três projetos são os seguintes: Projeto 1: “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Setor Público: Da Assistência à Prevenção” (2005-2008); Projeto 2: “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Contexto das Organizações Brasileiras: Construindo uma Métrica em Ergonomia da Atividade para Diagnóstico e Monitoramento” (2008-2011); Projeto 3 que está em curso: “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em Organizações Públicas Brasileiras: Validando uma Abordagem Contra-hegemônica em Ergonomia da Atividade” (2011-2014).

Este perfil permite, portanto, inferir que as representações que eles expressam sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) são mais sólidas, consistentes e significativas.

Quadro 2 - Perfis Predominantes dos Participantes dos Diagnósticos Macro-Ergonômico em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Perfil Demográfico Característico				
Órgão	Sexo	Estado Civil	Escolaridade	Faixa Etária
Judiciário 1	Equilíbrio Feminino e Masculino	Casados	Superior Completo	35-50 anos
Judiciário 2	Equilíbrio Feminino e Masculino	Casados	PG Especialização	30-39 anos
Executivo 1	Predomínio Discreto do Masculino	Casados	Superior Completo	41-50 anos
Executivo 2	Predomínio do Masculino	(*)	Superior Completo	30-39 anos
Perfil Profissiográfico Característico				
Órgão	Cargos	Lotação	Tempo de Lotação	Tempo no Órgão
Tribunal 1	Técnicos/ Analistas	Área-Fim	Até 10 anos	Equilíbrio entre “menos de 10 anos” e “de 10 a 20 anos”
Tribunal 2	Analista Judiciário	Gabinetes de Magistrados	Até 5 anos	Até 5 anos
Executivo 1	Analistas	Área-Meio	Até 5 anos	Faixa de 10-15 anos
Executivo 2	▪ Técnico Administrativo ▪ Atendentes	▪ Efetivos: São Paulo ▪ Terceirizados: Região Centro Oeste	Até 5 anos	Até 5 anos

(*) Indisponível.

Vejamos, então, inicialmente, os principais resultados quantitativos, restritos ao tratamento em estatística descritiva, oriundos da aplicação do IA_QVT.

Globalmente, qual é a nota que os trabalhadores atribuem a **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)** em cada uma das quatro organizações estudadas? As ilustrações, a seguir, respondem à questão.

Quadro 3 - Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Avaliação Global dos Trabalhadores

Órgão				Média		DP			
Judiciário 1				6,42		1,44			
Judiciário 2				6,34		1,16			
Executivo 1				6,07		1,41			
Executivo 2				6,14		1,48			

....	...	..	.	Tendência Negativa 4-4,9	Tendência Positiva 5-5,9	+	++	+++	++++
0-0,9	1-1,9	2-2,9	3-3,9			6-6,9	7-7,9	8-8,9	9,10
Mal-Estar Intenso		Mal-Estar Moderado		Zona de Transição		Mal-Estar Moderado		Mal-Estar Intenso	
Mal-Estar Dominante						Bem-Estar Dominante			
Resultado negativo que evidencia a predominância de representações de mal-estar no trabalho. Representações que devem ser transformadas no ambiente organizacional.				Resultado mediano. Indicador de ‘situação-limite’ Coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho.		Resultado positivo que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Representações que devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional.			
Risco de Adoecimento				Estado de alerta		Promoção de Saúde			

Com base na cartografia psicométrica, globalmente, os trabalhadores avaliam a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) nas organizações na “zona de bem-estar” em nível moderado. Esse é um resultado positivo, promoção da saúde, que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Representações que devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional.

Qual é a nota que os trabalhadores atribuem ao fator “**Condições de Trabalho**” nas quatro organizações estudadas? As figuras apresentadas, a seguir, respondem essas questões.

Quadro 4 -Como os Trabalhadores Avaliam as Condições de Trabalho?

Conceito de Condições de Trabalho	Órgão	Média	DP
Expressa as condições: físicas (local, espaço, iluminação, temperatura), materiais, instrumentais (equipamento, mobiliário, posto de trabalho) suporte (apoio técnico) que influenciam a atividade de trabalho e colocam em risco a segurança física.	Judiciário 1	6,56	2,20
	Judiciário 2	7,47	1,61
	Executivo 1	6,54	1,97
	Executivo 2	6,76	2,06

....	...	..	.	Tendência Negativa 4-4,9	Tendência Positiva 5-5,9	+	++	+++	++++
0-0,9	1-1,9	2-2,9	3-3,9			6-6,9	7-7,9	8-8,9	9,10
Mal-Estar Intenso	Mal-Estar Moderado			Zona de Transição		Mal-Estar Moderado		Mal-Estar Intenso	
Mal-Estar Dominante						Bem-Estar Dominante			
Resultado negativo que evidencia a predominância de representações de mal-estar no trabalho. Representações que devem ser transformadas no ambiente organizacional.				Resultado mediano. Indicador de ‘situação-limite’ Coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho.		Resultado positivo que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Representações que devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional.			
Risco de Adoecimento				Estado de alerta		Promoção de Saúde			

Com base na cartografia psicométrica, globalmente, os trabalhadores avaliam as “**Condições de Trabalho**” nas organizações na “zona de bem-estar dominante” em nível moderado. Esse é um resultado positivo, pois se situa no campo da promoção da saúde. Ele evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Representações que devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional. Quanto aos aspectos relativos às condições de trabalho, avaliados mais criticamente e mais positivamente, eles são apresentados na tabela a seguir.

Quadro 5 - O Que Está Pior e Melhor nas Condições de Trabalho

Órgão	Aspectos mais Críticos	Aspectos mais Positivos
Judiciário 1	✓ Desconforto Térmico	✓ Material de Consumo Suficiente
Judiciário 2	✓ Desconforto Térmico	✓ Material de Consumo Suficiente
Executivo 1	✓ Desconforto Térmico	✓ Segurança Física
Executivo 2	✓ Falta de Suporte Técnico	✓ Conforto Visual

Tais resultados mostram que, do ponto de vista mais crítico, a **temperatura nos ambientes de trabalho** é a fonte de maior queixa dos trabalhadores e, ponto de vista mais positivo, o **material disponibilizado para a execução das tarefas** é motivo de bem-estar no trabalho.

Quadro 6 - Como os Trabalhadores Avaliam a Organização do Trabalho?

Conceito de Organização do Trabalho	Órgão	Média	DP
Expressa as variáveis de tempo (prazo, pausa), controle (fiscalização, pressão, cobrança), características das tarefas (ritmo, repetição), sobrecarga e prescrição (normas) que influenciam a atividade de trabalho.	Judiciário 1	4,02	1,76
	Judiciário 2	4,13	1,18
	Executivo 1	4,41	1,74
	Executivo 2	4,33	1,63

• • • •	• • •	• •	•	Tendência Negativa 4-4,9	Tendência Positiva 5-5,9	+	++	+++	++++
0-0,9	1-1,9	2-2,9	3-3,9			6-6,9	7-7,9	8-8,9	9,10
Mal-Estar Intenso		Mal-Estar Moderado		Zona de Transição		Mal-Estar Moderado		Mal-Estar Intenso	
Mal-Estar Dominante						Bem-Estar Dominante			
Resultado negativo que evidencia a predominância de representações de mal-estar no trabalho. Representações que devem ser transformadas no ambiente organizacional.				Resultado mediano. Indicador de ‘situação-limite’ Coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho. Estado de alerta		Resultado positivo que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Representações que devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional.			
Risco de Adoecimento									
						Promoção de Saúde			

E quanto ao fator “**Organização do Trabalho**” nas quatro organizações estudadas, qual é a nota global que os trabalhadores atribuem? As figuras apresentadas, a seguir, respondem essas questões.

Com base na cartografia psicométrica, globalmente, os trabalhadores avaliam a “**Organização do Trabalho**” nas organizações na “zona de transição”. Uma zona de coexistência (coabitação) entre o bem-estar e o mal-estar no trabalho. Esse é um resultado mediano que significa **estado de alerta**, indicador de “situação limite”. Ele se apresenta com tendência negativa, sugerindo que pode estar migrando para a “zona do mal-estar dominante”. Quantos aos aspectos relativos à organização do trabalho, avaliados mais criticamente e mais positivamente, eles são apresentados na tabela a seguir.

Quadro 7 - O Que Está Pior e Melhor na Organização do Trabalho

Órgão	Aspectos mais Críticos	Aspectos mais Positivos
Judiciário 1	✓ Excessiva cobrança de prazos	✓ Sobrecarga moderada de tarefas
Judiciário 2	✓ Excessiva cobrança de prazos	✓ Sobrecarga moderada de tarefas
Executivo 1	✓ Excessiva cobrança de prazos	✓ Existência de pausa no trabalho
Executivo 2	✓ Excessiva cobrança de prazos	✓ Sobrecarga moderada de tarefas

Tais resultados mostram que, do ponto de vista mais crítico, a **excessiva cobrança** de prazos para o cumprimento das tarefas é, consensualmente, a mais expressiva fonte de problemas dos trabalhadores, produtora de vivências de mal-estar no trabalho. Em contrapartida, do ponto de vista mais positivo, a **existência de uma carga moderada de tarefas** é uma fonte menor dos problemas vivenciados. Nesse aspecto específico, constatou-se a coexistência, com tendência positiva, dos sentimentos de bem-estar e mal-estar no trabalho.

No que concerne o fator **“Relações Socioprofissionais de Trabalho”** nas quatro organizações estudadas, qual é a nota global que os trabalhadores atribuem? As figuras apresentadas, a seguir, respondem essas questões.

Quadro 8 - Como os Trabalhadores Avaliam as Relações Socioprofissionais de Trabalho?

Conceito de Relações Socioprofissionais de Trabalho					Órgão	Mé-dia	DP
Expressa as interações em termos de relações com os pares (ajuda, harmonia, confiança), com as chefias (liberdade, diálogo, acesso, interesse, cooperação, atribuição e conclusão de tarefas), comunicação (liberdade de expressão) que influenciam a atividade de trabalho.					Judiciário 1	7,22	1,76
					Judiciário 2	7,19	1,49
					Executivo 1	6,67	1,86
					Executivo 2	6,87	1,86

....	...	..	.	Tendência Negativa 4-4,9	Tendência Positiva 5-5,9	+	++	+++	++++
0-0,9	1-1,9	2-2,9	3-3,9			6-6,9	7-7,9	8-8,9	9,10
Mal-Estar Intenso		Mal-Estar Moderado		Zona de Transição		Mal-Estar Moderado		Mal-Estar Intenso	
Mal-Estar Dominante						Bem-Estar Dominante			
Resultado negativo que evidencia a predominância de representações de mal-estar no trabalho. Representações que devem ser transformadas no ambiente organizacional. Risco de Adoecimento				Resultado mediano. Indicador de ‘situação-limite’ Coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho. Estado de alerta		Resultado positivo que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Representações que devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional. Promoção de Saúde			

Com base na cartografia psicométrica, globalmente, os trabalhadores avaliam as **“Relações Socioprofissionais de Trabalho”** nas organizações na “zona de bem-estar dominante”. Esse é um resultado nitidamente positivo, pois se situa no campo da promoção da saúde. Ele evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Representações que devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional. Quantos aos aspectos relativos às relações socioprofissionais de trabalho, avaliados mais criticamente e mais positivamente, eles são apresentados na tabela a seguir.

Tais resultados mostram que, do ponto de vista mais crítico, a **inacessibilidade às chefias superiores** é que predomina como fonte de problemas dos trabalhadores, portanto, produtora de vivências de mal-estar no trabalho. Entretanto, do ponto de vista mais positivo, as **relações harmoniosas com os colegas** é, consensualmente, uma fonte inequívoca de bem-estar trabalho.

Quadro 9 - O Que Está Pior e Melhor nas Relações Socioprofissionais de Trabalho

Órgão	Aspectos mais Críticos	Aspectos mais Positivos
Judiciário 1	✓ Não poder dizer o que pensa	✓ Relações harmoniosas com os colegas
Judiciário 2	✓ Falta de acesso às chefias superiores	✓ Relações harmoniosas com os colegas
Executivo 1	✓ Falta de acesso às chefias superiores	✓ Relações harmoniosas com os colegas
Executivo 2	✓ Comunicação insatisfatória entre funcionários	✓ Relações harmoniosas com os colegas

No que concerne o fator “**Reconhecimento e Crescimento Profissional**” nas quatro organizações estudadas, qual é a nota global que os trabalhadores atribuem? As figuras apresentadas, a seguir, respondem essas questões.

Quadro 10 - Como os Trabalhadores Avaliam o Reconhecimento e Crescimento Profissional?

Conceito de Reconhecimento e Crescimento Profissional	Órgão	Média	DP
Expressa variáveis relativas ao reconhecimento no trabalho (existencial, institucional, realização profissional, dedicação, resultado alcançado) e ao crescimento profissional (oportunidades, incentivos, equidade, criatividade, desenvolvimento, que influenciam a atividade de trabalho.	Judiciário 1	5,96	2,34
	Judiciário 2	5,54	2,38
	Executivo 1	5,27	2,26
	Executivo 2	6,87	1,86

• • • •	• • •	• •	•	Tendência Negativa 4-4,9	Tendência Positiva 5-5,9	+	++	+++	++++
0-0,9	1-1,9	2-2,9	3-3,9			6-6,9	7-7,9	8-8,9	9,10
Mal-Estar Intenso		Mal-Estar Moderado		Zona de Transição		Mal-Estar Moderado		Mal-Estar Intenso	
Mal-Estar Dominante						Bem-Estar Dominante			
Resultado negativo que evidencia a predominância de representações de mal-estar no trabalho. Representações que devem ser transformadas no ambiente organizacional.				Resultado mediano. Indicador de ‘situação-limite’ Coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho.		Resultado positivo que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Representações que devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional.			
Risco de Adoecimento				Estado de alerta		Promoção de Saúde			

Com base na cartografia psicométrica, globalmente, os trabalhadores avaliam o “**Reconhecimento e Crescimento Profissional**” nas organizações na “zona de bem-estar dominante”. Esse é um resultado nitidamente positivo, pois se situa no campo da promoção da saúde. Ele evidencia a

predominância de representações de bem-estar no trabalho. Representações que devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional. Quanto aos aspectos relativos às condições de trabalho, avaliados mais criticamente e mais positivamente, eles são apresentados na tabela a seguir.

Quadro 11 - O Que Está Pior e Melhor no Fator Reconhecimento e Crescimento Profissional

Órgão	Aspectos mais Críticos	Aspectos mais Positivos
Judiciário 1	✓ Falta de oportunidade equitativa de crescimento profissional	✓ A prática do reconhecimento contribui na realização profissional
Judiciário 2	✓ Falta de oportunidade equitativa de crescimento profissional	✓ A prática do reconhecimento contribui na realização profissional
Executivo 1	✓ Falta de oportunidade equitativa de crescimento profissional	✓ A prática do reconhecimento contribui na realização profissional
Executivo 2	✓ Falta de oportunidade equitativa de crescimento profissional	✓ A prática do reconhecimento contribui na realização profissional

Tais resultados mostram que, do ponto de vista mais crítico, a **falta de oportunidade equitativa de crescimento profissional** nas organizações é que predomina como fonte, absolutamente consensual do principal problema dos trabalhadores, portanto, produtora de vivências de mal-estar no trabalho. Do ponto de vista mais positivo, os trabalhadores são, do mesmo modo, categóricos revelando que a **prática do reconhecimento contribui na realização profissional**, onde ela existe nas organizações ela é uma fonte inequívoca de bem-estar no trabalho.

No que concerne ao fator “**Elo Trabalho-Vida Social**” nas quatro organizações estudadas, qual é a nota global que os trabalhadores atribuem? As figuras apresentadas, a seguir, respondem essas questões.

Quadro 12 - Como os Trabalhadores Avaliam o Elo Trabalho-Vida Social?

Conceito de Elo Trabalho-Vida Social	Órgão	Média	DP
Expressa as percepções sobre a instituição, o trabalho (prazer, bem-estar, zelo, tempo passado no trabalho, sentimento de utilidade, reconhecimento social) e as analogias com a vida social (casa, família, amigos) que influenciam a atividade de trabalho.	Judiciário 1	7,76	1,16
	Judiciário 2	7,22	1,31
	Executivo 1	7,27	1,49
	Executivo 2	7,16	1,56

• • • •	• • •	• •	•	Tendência Negativa 4-4,9	Tendência Positiva 5-5,9	+	++	+++	++++
0-0,9	1-1,9	2-2,9	3-3,9			6-6,9	7-7,9	8-8,9	9,10
Mal-Estar Intenso		Mal-Estar Moderado		Zona de Transição		Mal-Estar Moderado		Mal-Estar Intenso	
Mal-Estar Dominante						Bem-Estar Dominante			
Resultado negativo que evidencia a predominância de representações de mal-estar no trabalho. Representações que devem ser transformadas no ambiente organizacional.				Resultado mediano. Indicador de ‘situação-limite’ Coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho. Estado de alerta		Resultado positivo que evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Representações que devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional.			
Risco de Adoecimento									
						Promoção de Saúde			

Com base na cartografia psicométrica, globalmente, os trabalhadores avaliam o “**Elo Trabalho-Vida Social**” nas organizações na “zona de bem-estar dominante”. Esse é um resultado inequivocamente positivo, pois se situa no campo da promoção da saúde. Ele evidencia a predominância de representações de bem-estar no trabalho. Representações que devem ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional. Quanto aos aspectos relativos ao “**Elo Trabalho-Vida Social**”, avaliados mais criticamente e mais positivamente, eles são apresentados na tabela a seguir.

Quadro 13 - O Que Está Pior e Melhor no Fator Elo Trabalho-Vida Social

Órgão	Aspectos Menos Positivos	Aspectos mais Positivos
Judiciário 1	✓ A sociedade não reconhece a importância do trabalho realizado	✓ A utilidade social do trabalho realizado
Judiciário 2	✓ A sociedade não reconhece a importância do trabalho realizado	✓ Não há uma relação desequilibrada de felicidade do “trabalho” em relação à “família”
Executivo 1	✓ A sociedade não reconhece a importância do trabalho realizado	✓ Não há uma relação desequilibrada de felicidade do “trabalho” em relação à “família”
Executivo 2	✓ A sociedade não reconhece a importância do trabalho realizado	✓ Não há uma relação desequilibrada de felicidade do “trabalho” em relação à “família”

Tais resultados mostram que, do ponto de vista mais crítico, o sentimento de que a **sociedade não reconhece a importância do trabalho realizado** é, claramente, o que predomina como fonte do principal problema dos trabalhadores, portanto, uma fonte produtora de vivências de mal-estar no trabalho. Do ponto de vista mais positivo, os trabalhadores avaliam que não há desequilíbrio entre as dimensões do “trabalho”, entendido como ocupação/emprego, e a vida familiar.

8.2 – As Principais Mensagens dos Trabalhadores Sobre os Fatores (des)Estruturadores de QVT

O balanço destes resultados provenientes das quatro organizações estudadas, de dois poderes diferentes da república (judiciário e executivo), coloca em evidência alguns achados mais significativos. Neste sentido, merece destaque:

- ✚ Embora a avaliação global dos trabalhadores sobre a **Qualidade de Vida no Trabalho** (QVT) nas organizações se situe na “zona de bem-estar dominante”, os resultados indicam que estão próximos, limítrofes, da “zona de transição” (estado de alerta). A mensagem dos trabalhadores parece ser do tipo “**cuidado, atenção**”, pois a zona de transição (coabitação entre bem-estar e mal-estar no trabalho) se avizinha.
- ✚ Os fatores avaliados mais negativamente, aqueles que puxam a média para baixo e mais comprometem as vivências de bem-estar no trabalho, são a “**organização do trabalho**” e o “**reconhecimento e crescimento profissional**”. Os resultados mostram que são nestes fatores que residem os principais problemas dos trabalhadores nas organizações.
- ✚ Os fatores avaliados mais positivamente, aqueles que puxam a média para cima e que menos colocam em risco as vivências de bem-estar no trabalho são, em ordem decrescente o “**elo trabalho-vida social**”, as “**relações socioprofissionais de trabalho**” e as “**condições de trabalho**”. Os resultados mostram que estes são, globalmente, os fatores menos problemáticos nas organizações.
- ✚ O **desconforto térmico** presente nos ambientes de trabalho se constitui no principal problema, de natureza física, no âmbito das “**Condições de Trabalho**”, sendo o indicador crítico que mais compromete o bem-estar no trabalho.
- ✚ Em relação à “**Organização do Trabalho**”, o **sentimento de cobrança excessiva de prazos** se revela, no ponto de vista dos trabalhadores, como sendo a principal fonte de mal-estar no trabalho.
- ✚ No que tange às “**Relações Socioprofissionais de Trabalho**”, a **harmonia entre os pares**, a possibilidade de se estabelecer redes de co-operação e ajuda, constituem fontes de bem-estar no trabalho. A **impossibilidade de acesso às chefias superiores** revela uma eloquente fonte de mal-estar no trabalho.

- ✦ No que se refere ao fator “**Elo Trabalho-Vida Social**”, o **não reconhecimento da importância social do trabalho** se constitui para os trabalhadores numa fonte significativa e consensual de mal-estar no trabalho. E, ao mesmo tempo, o “trabalho”, entendido como ocupação/emprego não se apresenta como uma fonte de felicidade maior que a família.

Tais mensagens dos trabalhadores fornecem valiosas pistas e importantes desafios organizacionais para a formulação de políticas e de programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Este é um dos modos de se “escapular do achismo” na gestão de QVT para, em contrapartida, planejar ações, com fundamentos científicos, ancoradas na perspectiva do coletivo de trabalhadores.

Vejamos, a seguir, os principais resultados provenientes das questões do IA_QVT.

8.3 – Diagnóstico Macro-Ergonômico em QVT: O Que Dizem os Resultados Qualitativos do IA_QVT

Para um melhor entendimento dos resultados que serão apresentados a seguir, é importante ter uma visão panorâmica dos totais de respondentes nas questões abertas, nas quatro organizações analisadas. A tabela, a seguir, sumariza o “N” de respondentes e “%” relativo aos totais de respondentes da parte quantitativa do IA_QVT nas quatro questões abertas

Quadro 14 - Totais de Respondentes para Cada Questão Aberta do IA_QVT

Questões	Organizações Participantes do Diagnóstico								Total
	Judiciário 1		Judiciário 2		Executivo 1		Executivo 2		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
✓ Na minha opinião, Qualidade de Vida no Trabalho é...	520	82,6	620	92,2%	507	86,5	1774	91,2	3421
✓ Quando penso sobre o meu trabalho [nome do órgão], o que me causa mais bem-estar é...	530	84,2	635	94,4%	482	82,3	1724	88,6	3371
✓ Quando penso sobre o meu trabalho [nome do órgão], o que me causa mais mal-estar é...	506	80,4	625	93,0%	471	80,4	1629	83,7	3231
✓ Comentários e sugestões sobre esta pesquisa.	325	51,6	417	62,0%	301	51,4	1249	64,2	2292

Tais resultados são bastante significativos em se tratando de pesquisa qualitativa, pois, em geral, as taxas de devolutivas dos respondentes nos estudos científicos apresentam uma tendência quantitativa mais modesta. Esses números sugerem que o processo de sensibilização foi, globalmente, bem conduzido e, ao mesmo tempo, revela um interesse dos trabalhadores em opinarem sobre QVT. Nesse sentido, a pesquisa em si, como salientado no capítulo 7, pode ser considerada uma **prática de Qualidade de Vida no Trabalho**, pois formaliza um espaço público de expressão do pensamento dos trabalhadores no contexto organizacional.

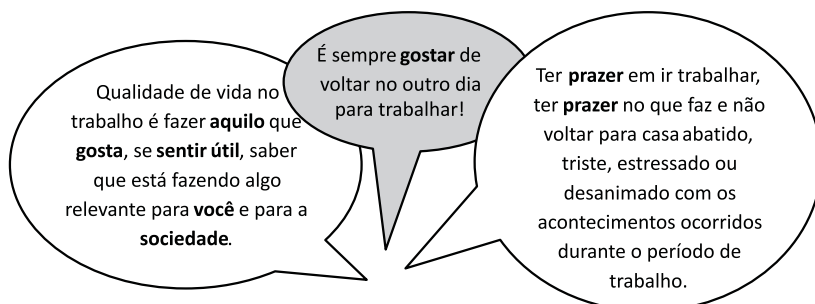
O que dizem os principais resultados que nasceram destas questões, utilizando-se o aplicativo Alceste (ver capítulo 7) como suporte de tratamento das questões abertas.

O Quem Pensam os Trabalhadores sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)?

A análise global dos resultados produzidos pelo Alceste nas quatro organizações revela que o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos trabalhadores está fortemente associada aos seguintes elementos constitutivos:

Trabalho como Fonte de Prazer

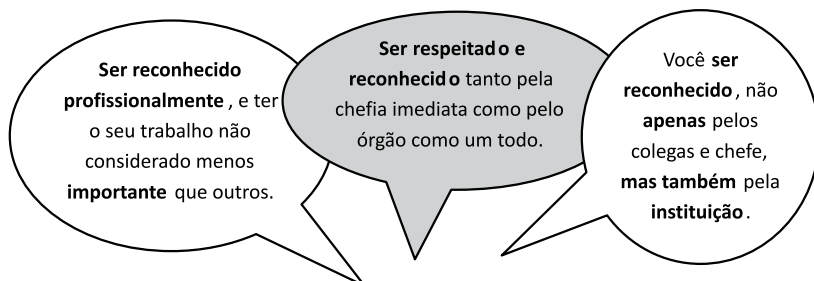
Eis, a seguir, algumas falas representativas, identificadas pelo aplicativo Alceste, que ilustram empiricamente o **trabalho como fonte de prazer** como um atributo constitutivo do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) sob a ótica dos trabalhadores.



Reconhecimento no Trabalho

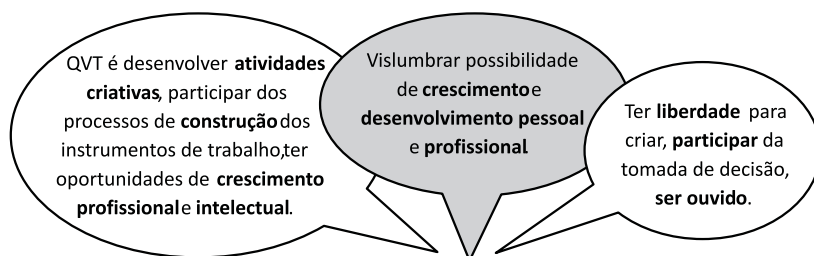
Eis, a seguir, algumas falas representativas, identificadas pelo aplicativo Alceste, que ilustram empiricamente o **reconhecimento no trabalho** como

um atributo constitutivo do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), sob a ótica dos trabalhadores.



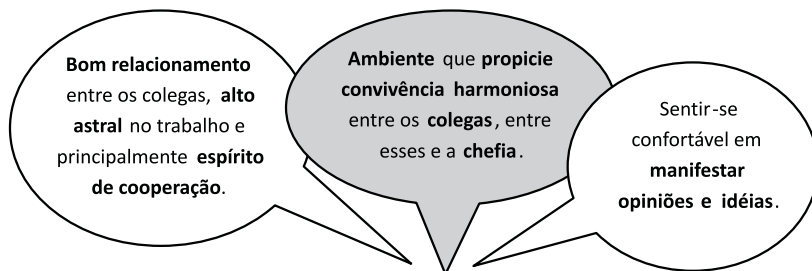
Crescimento Profissional

Eis, a seguir, algumas falas representativas, identificadas pelo aplicativo Alceste, que ilustram empiricamente o **crescimento profissional** como um atributo constitutivo do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), sob a ótica dos trabalhadores.



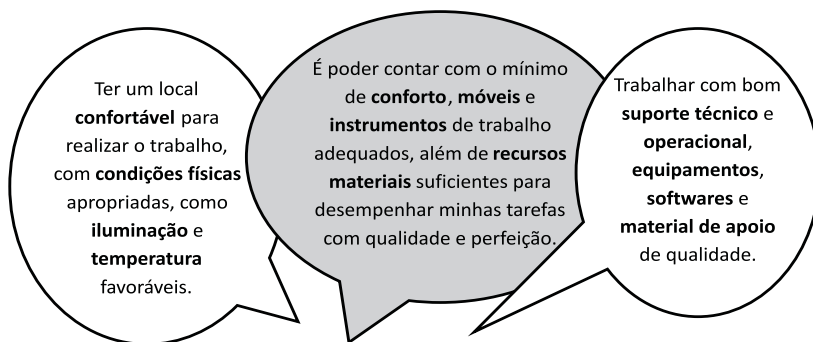
Relações Socioprofissionais Harmoniosas de Trabalho

Eis, a seguir, algumas falas representativas, identificadas pelo aplicativo Alceste, que ilustram empiricamente as **relações socioprofissionais harmoniosas de trabalho** como um atributo constitutivo do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), sob a ótica dos trabalhadores.



Condições Adequadas de Trabalho

Eis, a seguir, algumas falas representativas, identificadas pelo aplicativo Alceste, que ilustram empiricamente as **condições de trabalho** como constitutivo do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), sob a ótica dos trabalhadores.

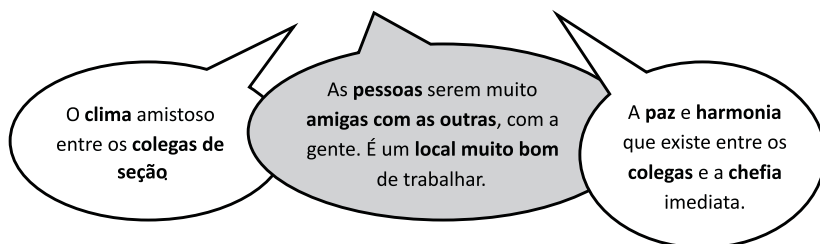


Esses elementos, que constituem os atributos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) com base no ponto de vista dos trabalhadores, permitem desenhar um cenário típico de QVT e as suas bases empíricas fundamentais para a promoção do bem-estar no trabalho. Certamente, não são apenas eles que caracterizam o conceito de QVT com base nos resultados dos diagnósticos. Há outros como, por exemplo, a redução e a flexibilização da jornada de trabalho e, ainda, aspectos relacionados com a saúde e o equilíbrio com a vida social.

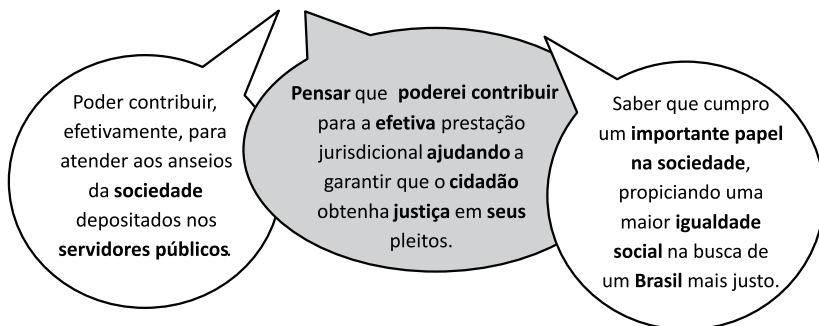
Fontes de Bem-Estar no Trabalho: O Que Dizem os Trabalhadores?

Quais são as principais fontes de bem-estar no trabalho nas organizações analisadas nas quais os trabalhadores estão inseridos? Os fios que tecem o bem-estar no trabalho são apresentados, a seguir, pelas ilustrações.

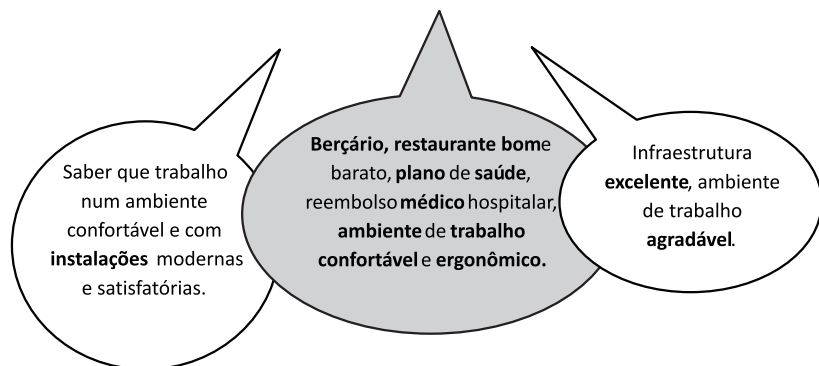
Quando Penso no Meu Trabalho no [órgão], o que me causa mais bem-estar são as Relações Socioprofissionais de Trabalho



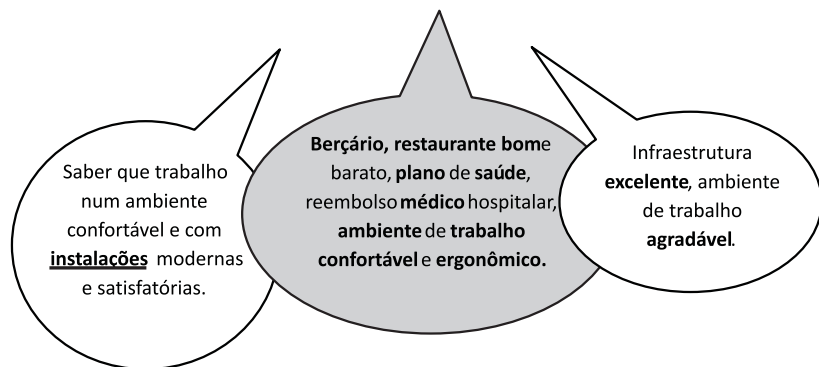
Quando Penso no Meu Trabalho no [órgão], o que me Causa Mais Bem-Estar é Poder Ser Útil à Sociedade



Quando Penso no Meu Trabalho no [órgão], o que me Causa Mais Bem-Estar é Gostar do Trabalho e Poder Fazê-lo com Qualidade



Quando Penso no Meu Trabalho no [órgão], o que me Causa Mais Bem-Estar é Ter Condições Adequadas de Trabalho e Suporte Organizacional

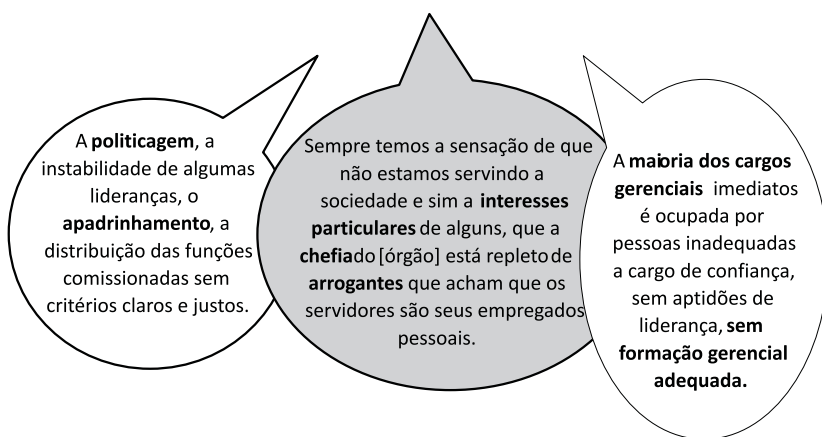


Além destes elementos centrais, que são fontes principais dos sentimentos de bem-estar no trabalho, há também outros que aparecem de modo secundário. Diferentemente da questão sobre QVT, que é ampla, genérica e não situada, a questão sobre as causas do bem-estar no trabalho convoca os trabalhadores a respondê-la tendo como referência a organização na qual eles trabalham. Isto ajuda a compreender por que outros elementos associados ao bem-estar no trabalho referenciados pelos respondentes aparecem de modo mais acessório. Entre eles, merecem destaque: duração da jornada de trabalho; reconhecimento no trabalho; crescimento e desenvolvimento profissional.

Fontes de Mal-Estar no Trabalho: O Que Dizem os Trabalhadores?

Vejamos, agora, o reverso da medalha, ou seja, as **principais fontes de mal-estar no trabalho** segundo os participantes do diagnóstico macro-ergonômico nas organizações estudadas. A análise mostra quais são os aspectos mais significativos presentes no contexto de trabalho que aparecem associados com a incidência de mal-estar no trabalho.

Quando Penso no Meu Trabalho no [nome no órgão], o que me Causa Mais Mal-Estar são as Práticas Gerenciais Inadequadas



Quando Penso no Meu Trabalho no [órgão], o que me Causa Mais Mal-Estar são as Condições de Trabalho Precárias

A deficiência do local de trabalho (sala e **móveis** precários, pouco **espaço** físico) e das **ferramentas** de trabalho.

Ter que deixar o conforto da minha casa e me dirigir para um local de **péssima urbanização externa**, sem calçadas e com estacionamentos precários, escassos e lotados e, depois, adentrar na **sala de trabalho com péssimas condições**

Desconforto com o frio excessivo do **ar condicionado**. Não há conforto térmico. Ou o **ar condicionado** está **muito frio** ou desligado, com **muito calor**.

Quando Penso no Meu Trabalho no [nome no órgão], o que me Causa Mais Mal-Estar são as Relações Socioprofissionais de Trabalho Conflituosas

Saber que não posso **interagir como usuário** como gente, é muita **formalidade** para resolver um problema, o usuário quando entra em contato conosco não está buscando máquinas e sim **humanos** para ajudá-los.

Os superiores **sabem** que **você** existe e que **quer** outras **oportunidades**, mas **simplesmente te ignoram**. É **preciso** forçar para não entrar em depressão e continuar a **fazer** o melhor **trabalho possível**

Conflitos e disputas de ego entre os colegas.

Quando Penso no Meu Trabalho no [órgão], o que me Causa Mais Mal-Estar são as faltas de Reconhecimento e de Crescimento Profissional

Falta de reconhecimento por parte das chefias superiores, diretoria e presidência. Dificuldade ou mesmo impossibilidade de **progredir na carreira** tendo em vista que os cargos mais altos são ocupados por pessoas que não são servidores

Ocupação de cargos comissionados e funções comissionadas por **servidores** de fora do quadro, apadrinhamentos em **detrimento da competência**. **Falta de valorização do servidor**.

Saber que **nada que faço é reconhecido** e saber que não terei **chance de crescimento profissional**

Outros aspectos, presentes nos resultados, mas com menor peso constituem-se também em importantes fontes de mal-estar no trabalho. Entre eles, cabe assinalar: sentimento de cobrança e pressão excessivas; sobrecarga de trabalho; tratamento desigual por parte de chefias.

8.4 – O Olhar dos Trabalhadores sobre QVT e as Fontes de Mal-Estar e Bem-Estar no Trabalho

Uma vista panorâmica destes resultados das questões abertas do IA_QVT possibilita identificar as principais e as mais contundentes mensagens que os trabalhadores expressaram na etapa de diagnóstico macro-ergonômico em QVT. Quais são estas mensagens?

O exame dos resultados, nas organizações estudadas, que delineiam os contornos conceituais da QVT dá visibilidade à **principal mensagem** dos trabalhadores. Para os trabalhadores, a Qualidade de Vida no Trabalho é indissociável dos seguintes elementos:

- ✚ **Do prazer no trabalho:** Gostar do que se faz; sentir que o trabalho é útil individualmente e socialmente.
- ✚ **Da prática do reconhecimento:** Ser reconhecido profissionalmente pelos pares, pelas chefias e pela instituição; nutrir respeito dos outros.
- ✚ **Da possibilidade de crescimento profissional:** Dispor de liberdade para criar no trabalho; crescer intelectualmente; ter oportunidades; participar da tomada de decisão; ser consultado.
- ✚ **Das relações socioprofissionais harmoniosas:** Ter bom relacionamento com os colegas e as chefias; prevalecer o espírito de cooperação; poder expressar livremente idéias, opiniões.
- ✚ **De condições adequadas de trabalho:** Dispor de local confortável de trabalho: condições físicas, iluminação, temperatura; ter mobiliário, instrumentos, recursos materiais, equipamentos, *softwares*; contar com suporte técnico e operacional.

Esse resultado, corroborado com os resultados quantitativos do IA_QVT, mostra uma abissal discrepância com as práticas assistencialistas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) nas organizações, conforme caracterizado no capítulo 3. Os fios que tecem o conceito de QVT sob a ótica dos trabalhadores têm raízes profundas nos elementos constitutivos que caracterizam o contexto organizacional.

Globalmente, como se caracteriza, portanto, o olhar dos trabalhadores sobre as principais fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho? Num esforço de síntese, os resultados indicam que:

As Fontes de Bem-Estar no Trabalho	As Fontes de Mal-Estar no Trabalho
✓ Relações Socioprofissionais de Trabalho Harmoniosas: Clima amistoso entre os colegas de trabalho; existência de amizades no ambiente de trabalho; sentimentos de paz e harmonia entre colegas e chefia imediata.	✓ Práticas Gerenciais Inadequadas: Constatar politicagem de lideranças, apadrinhamentos, distribuição injustas de funções comissionadas; se confrontar com posturas autoritárias e arrogantes; conviver com gestores despreparados.
✓ Sentimento de Ser Socialmente Útil: Atender aos anseios e às expectativas da sociedade; poder promover a justiça; contribuir para a igualdade social.	✓ Condições de Trabalho Precárias: Trabalhar em condições deficientes: local, espaço, móveis, ferramentas, salas de trabalho em péssimas condições; viver em condições de desconforto térmico.
✓ Gostar do Trabalho e Fazer com Zelo: Realizar o trabalho com qualidade; fazer o que gosta; fazer com prazer as atividades; liberdade para criar.	✓ Relações Socioprofissionais de Trabalho Conflituosas: Se deparar com formalidades que dificultam as interações com os cidadãos-usuários dos serviços; constatar a indiferença dos superiores; presenciar conflitos e disputas de ego.
✓ Condições Adequadas de Trabalho: Dispor de ambiente confortável e instalações modernas; ambiente de trabalho ergonômico; suportável organizacional; contar com infra-estrutura.	✓ Faltas de Reconhecimento e Crescimento Profissional: Constatar a falta de reconhecimento das chefias; não poder progredir e crescer na carreira; sentir que não é valorizado pelos dirigentes; não ter o trabalho realizado reconhecido.

Considerando que estas modalidades de representações dos trabalhadores sobre QVT e bem-estar e mal-estar no trabalho não são fortuitas, mas fruto da história destes no mundo produtivo, das vivências concretas nos contextos organizacionais, a concepção de QVT deve, certamente, orientar a própria avaliação que eles fazem dos fatores que estruturam a parte quantitativa do IA_QVT. Assim, ao cotejar a concepção de QVT e os sentimentos de bem-estar e mal-estar no trabalho, expressos pelos trabalhadores, com os resultados dos fatores da parte quantitativa do IA_QVT, reencontramos nítidos laços de relações tanto positivas quanto negativas.

Isto permite refinar o quadro interpretativo, aprofundando as análises, estabelecendo nexos de compreensão, mas, também, colocando novas questões, novas hipóteses. O mesmo elemento constitutivo, presente no conceito de QVT, que aparece como positivo nos resultados dos fatores

do IA_QVT, pode comparecer negativamente nos relatos de fontes de mal-estar no trabalho. É essa dialética do negativo e do positivo que convida para a arte da síntese no trabalho de construção de quadros explicativos sobre a presença e a ausência de Qualidade de Vida no Trabalho. Numa mesma organização há, ao mesmo tempo, nichos produtivos que funcionam predominantemente muito bem (ex. gestores são admirados, respeitados) e outros com funcionamento problemático, complicado e “turbulento” (ex. condições precárias de trabalho, práticas de assédio moral no trabalho).

8.5 – Um Exemplo de Reciclagem de Política de Gestão de Pessoas com Base no Diagnóstico Macro-Ergonômico de QVT

Como um dos frutos da aplicação de nossa abordagem contra-hegemônica de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), um órgão público, após consulta interna da Política de QVT com os servidores, promoveu um realinhamento de sua política de pessoal, inclusive renomeando-a, para “política de gestão com pessoas”. Esse tipo de formalização se operou com base na edição de uma Portaria específica.

Essa política, cuja estrutura comporta abrangência e alcances (objetivos, definições, aplicação, princípios, diretrizes, responsabilidade), incorporou diversas noções que fazem parte dos fundamentos teóricos da “Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT)” e buscou, sobretudo, alinhar os resultados do diagnóstico com o seu conteúdo. A título de exemplo, é pertinente resgatar aqui alguns de seus aspectos essenciais que colocam a questão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) num outro patamar. Um patamar mais próximo e sintonizado com os resultados do diagnóstico macro-ergonômico de QVT.

Os princípios orientadores da política de gestão com pessoas elencam um conjunto de aspectos importantes para a promoção da QVT, merecendo destaque dois deles: (a) a participação dos servidores; e (b) o bem-estar no trabalho e a efetividade organizacional. A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está assim definida (grifos nossos):

Qualidade de vida no trabalho (QVT): **preceito de gestão organizacional** que prima pela compatibilidade entre o **bem-estar** dos servidores, estagiários e terceirizados, o **desempenho funcional** e a **missão institucional**.

Nos diversos temas de aplicação da política de gestão com pessoas, a QVT está presente indicando o seu caráter de objeto transversal às áreas organizacional e do trabalho. Neste sentido, cabe destacar (grifos nossos):

Gestão do Desempenho:

- ✚ **Diretriz:** Elaborar o planejamento anual das ações de trabalho em cada unidade de lotação, definindo e acordando metas em conjunto com a equipe, com foco no resultado final e na promoção da qualidade de vida no trabalho.

Bem-Estar e Saúde do Servidor

- ✚ **Contexto:** A prevenção dos riscos à saúde, a avaliação ambiental e a melhoria das condições, da organização e das relações sócio-profissionais de trabalho serão priorizados no [nome do órgão], de modo a promover a saúde dos servidores e a qualidade de vida no trabalho, contribuindo para propiciar o equilíbrio entre trabalho, saúde e vida social.

Diretrizes:

- ▶ Realizar ações voltadas à promoção da saúde e à humanização do trabalho, em especial a melhoria das condições, da organização e das relações sócio-profissionais de trabalho, prevenção de acidentes, de agravos à saúde e de doenças ocupacionais.
- ▶ Utilizar as informações epidemiológicas e as informações advindas de pesquisas e análises dos ambientes e dos processos de trabalho para subsidiar o planejamento, a operacionalização e a avaliação das ações de qualidade de vida no trabalho, de vigilância e de promoção da saúde.

Comunicação Interna

- ✚ **Contexto:** Os mecanismos de comunicação com os servidores e entre as unidades administrativas serão aprimorados, tornando-os objetivos e transparentes, de forma a promover o bem-estar no trabalho e possibilitar o alcance dos objetivos e missão institucionais, bem como o fortalecimento das relações de trabalho e a cooperação entre as áreas.

Diretriz

- ▶ Incentivar a **criação** e o **fortalecimento** dos canais de comunicação que permitam aos servidores manifestar idéias e críticas, apresentar sugestões e propor melhorias, principalmente nos processos de trabalho, proporcionando a alavancagem das ações de qualidade de vida no trabalho.

Cultura Organizacional

- ✚ **Contexto:** A instituição deve empenhar-se para a consolidação de uma cultura organizacional orientada para a obtenção de resultados em sintonia com as vivências de bem-estar no trabalho dos servidores, busca de inovação e melhoria da gestão pública, bem como a valorização da produtividade e da qualidade dos serviços prestados.
- ▶ **Diretriz:** Disseminar **valores, crenças e experiências** de qualidade de vida no trabalho.

Participação do Servidor

- ✚ **Contexto:** A participação dos servidores, enquanto protagonistas e detentores de conhecimento do processo de trabalho e na perspectiva de agentes transformadores da realidade, será reconhecida, tornando-se fonte de motivação, de auto-estima no trabalho e de disseminação do sentimento de parceria dos projetos institucionais.

Diretrizes:

- ▶ Ampliar os canais de participação do servidor, propiciando sua inclusão na solução de problemas e nas decisões relacionadas com o trabalho.
- ▶ Envolver continuamente os servidores na definição sistemática dos objetivos institucionais, tornando mais efetiva a construção e consolidação da cultura organizacional, centrada na compatibilidade entre a efetividade organizacional e a qualidade de vida no trabalho.
- ▶ Incentivar a criação de comissões e comitês institucionais, com fins específicos e eleitos pelos servidores para representá-los, visando viabilizar uma participação na gestão da instituição.

Qualidade de Vida no Trabalho

- ✚ **Premissa:** A construção da Política de QVT reflete a ação participativa, tomada com base nos resultados de um diagnóstico, de natureza científica, aplicado a todos os trabalhadores da instituição.
- ✚ **Princípio:** A política de QVT da instituição é a busca institucional pela qualidade, produtividade, motivação e prazer no trabalho.

Diretrizes:

- ▶ Estabelecer as competências de gestão e promover a capacitação e o desenvolvimento gerencial.
- ▶ Desenvolver a cultura organizacional de bem-estar coletivo.

- ▶ Descentralizar suas ações para alcance da sede e unidades descentralizadas, servidores, terceirizados e estagiários, com base na equidade, na co-responsabilidade e na legislação vigente.
- ▶ Envolver, responsabilizar e buscar o comprometimento de dirigentes em todos os níveis hierárquicos, bem como todos os servidores com a política de QVT.
- ▶ Promover o reconhecimento e o crescimento profissional, com base na meritocracia, em incentivos, na impessoalidade e em oportunidades isonômicas.
- ▶ Garantir, nos instrumentos contratuais com as empresas terceirizadas, premissas que promovam a QVT dos trabalhadores terceirizados.
- ▶ Fortalecer a comunicação interna, a disseminação, a disponibilização e a transparência de informações entre as áreas, trabalhadores e gestores.
- ▶ Melhorar a imagem institucional, com divulgação da missão, da função e dos resultados alcançados pela instituição em benefício da sociedade e do desenvolvimento do país e estimular a participação social na missão institucional.
- ▶ Garantir condições físicas de trabalho adequadas e suficientes para todos os que trabalham na instituição, tanto na sede quanto nas unidades externas.
- ▶ Promover a melhoria da organização do trabalho, por meio do incentivo ao planejamento das atividades, a partir do diálogo e com atenção às possibilidades de flexibilidade para realização das tarefas.
- ▶ Estimular a promoção e o desenvolvimento de atitudes de cooperação entre os trabalhadores, destes com as chefias superiores e entre as áreas.
- ▶ Estimular o equilíbrio entre as atividades profissionais, a saúde e a vida pessoal dos trabalhadores.

Ao definir as responsabilidades no âmbito da implementação da política de gestão com pessoas, estabeleceu-se um conjunto de atribuições, entre as quais se apresenta a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Nesse caso, merece registro:

São responsabilidades dos gerentes:

- ✚ Ser um agente promotor da qualidade de vida no trabalho no contexto organizacional.
- ✚ Promover gestão transparente, participativa e isonômica.
- ✚ Comunicar-se de forma clara e objetiva com servidores e pares, pautando a postura gerencial com base no diálogo e, sobretudo, na habilidade de saber ouvir as contribuições dos servidores.
- ✚ Reconhecer os resultados da equipe, valorizando as contribuições individuais.

São responsabilidades do servidor:

- ✚ Atuar com cordialidade e contribuir para criação do clima de confiança e cooperação na equipe.
- ✚ Ser um agente promotor da qualidade de vida no trabalho no contexto organizacional.
- ✚ Assumir co-responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento, buscando o aprimoramento de suas competências profissionais e o seu crescimento pessoal, em complemento às ações promovidas pela instituição.
- ✚ Compartilhar os conhecimentos adquiridos com outros membros da equipe e propor melhorias em relação às atividades e processos de trabalho;
- ✚ São **responsabilidades do Presidente** da instituição, entre outras:
- ✚ Ser um agente promotor da qualidade de vida no trabalho no contexto organizacional.

Essa política de gestão com pessoas, incorporando os fundamentos da “Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT)” e os resultados do diagnóstico macro-ergonômico, atende, portanto, os requisitos de ser, analogamente, uma “política de estado” e de “caráter sustentável”.

8.6 – Exemplo de Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Principais Projetos

Em outra instituição, a aplicação de nossa abordagem deu origem a um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), contemplando um conjunto de projetos, voltado à operacionalização dos resultados obtidos

no diagnóstico macro-ergonômico. A técnica utilizada para o delineamento dos projetos foi 5W1H, reproduzida, a seguir, apenas parcialmente.

Reciclagem e Capacitação Gerencial

- ✦ Definição de ações específicas de treinamento por meio do diagnóstico de competências baseado nas premissas de QVT formuladas na política.
- ✦ Capacitar os gestores a lidarem de forma eficiente e eficaz com: o controle de resultados previstos; a gestão de desempenho; a gestão participativa; e os relacionamentos socioprofissionais.

Programa Institucional de Reconhecimento e Crescimento Profissional dos Servidores

- ✦ Divulgação periódica sobre a missão do órgão, avanços e conquistas na prestação de serviços de controle. Identificação e divulgação de “experiências de sucesso” no âmbito do órgão. Estabelecimento do “Prêmio Criatividade”.
- ✦ Realçar o papel do órgão e a relevância social do trabalho realizado pelos servidores.
- ✦ Disseminar soluções criativas geradas dentro do órgão.
- ✦ Reconhecer o trabalho realizado pelos servidores.

Espaço de Fala para Avaliação Coletiva das Atividades de Trabalho

- ✦ Não deve ser normatizado pela organização, mas sim recomendado. Realização de reuniões amplas e dialógicas com os servidores de determinada área do órgão.
- ✦ Deliberar e avaliar providências necessárias para a solução de problemas constatados.
- ✦ Estimular a gestão participativa.

Melhoria das Condições de Trabalho

- ✦ Diagnóstico e reconversão do mobiliário e equipamentos existentes com destaque prioritário para os postos de trabalho.
- ✦ Avaliação dos riscos físicos e ambientais para a segurança física, com destaque para o conforto térmico.
- ✦ Fornecimento de suporte organizacional e técnico para a realização das tarefas (ex. material de consumo, instrumentos adequados).
- ✦ Compatibilizar as exigências do trabalho às características do ambiente e ao perfil antropométrico dos servidores.

Criação do Comitê de QVT

- ✚ Lócus organizacional: “órgão” assessor da presidência.
- ✚ Composição intersetorial, multiprofissional e entidades parceiras.
- ✚ Total de membros: 14 (sete titulares e sete suplentes), com mandato de dois anos.
- ✚ O comitê deverá ter reunião ordinária mensal e seus membros deverão dispor de um dia da semana para o desempenho das atividades do Comitê.
- ✚ Principais finalidades do Comitê:
 - Elaborar, de forma participativa, a política de QVT do órgão.
 - Coordenar as ações do Programa de QVT com base em parcerias intersetoriais.

Realização do I Fórum de Qualidade de Vida no Trabalho

- ✚ Eleição de delegados de cada local de trabalho, representação proporcional (ex. 1/30), com base em um caderno de teses do Fórum, a ser elaborado pelo Comitê de QVT.
- ✚ Formalizar um espaço institucional de avaliação, reflexão, debate, troca de experiências e deliberação de ações, com a finalidade de gerar subsídios para o Comitê de QVT.

Com esses dois últimos tópicos, buscou-se responder à última questão estruturadora do capítulo, ou seja, de que forma os produtos gerados no diagnóstico macro-ergonômico podem ser incorporados na formulação de política e programa de QVT.

Conclusão

O mal-estar é a falta de reconhecimento profissional, a não valorização do servidor e a falta de critérios objetivos para o exercício das funções.

Ádisa, respondente do IA_QVT."

Qualidade de Vida no Trabalho é a existência de um tempo livre, durante o dia, para me dedicar a atividades particulares, esporte, lazer, família, etc.

Agnes, respondente do IA_QVT.

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Uma Missão Institucional e uma Tarefa de Todos

A promoção da Qualidade de Vida no Trabalho nos contextos organizacionais não é uma tarefa singela. Alcançá-la é como fazer uma viagem a um lugar almejado. Chegar ao destino requer ter consigo valiosos instrumentos de viagem: teoria, método e ética. Requer contar neste trajeto com a participação efetiva dos trabalhadores. Assim, o destino desejado, a QVT, se torna uma obra de todos. Uma obra coletiva. Chegar lá vale a pena porque, como poetizou Lenine, a vida não pára, a vida é tão rara.

É chegada a hora de concluir o nosso percurso argumentativo sobre “Qualidade de Vida no Trabalho. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores”. Nosso ponto de chegada foi antecedido de algumas “estações” que buscaram contextualizar não apenas a complexidade do objeto QVT, mas também indicar uma alternativa teórico-metodológica para agir em prol da QVT.

Na primeira parte desta obra, buscamos explicitar o cenário que caracteriza a atualidade e a importância da Qualidade de Vida no Trabalho. Nela, tentamos mostrar que: (a) o interesse pela promoção da QVT tem razões históricas ligadas ao processo de transformações econômicas, políticas e, sobretudo, tecnológicas; (b) a reestruturação produtiva não é neutra para os seus principais protagonistas, os trabalhadores; a sua face negativa é implacável, ela estilhaça esperanças, rouba a felicidade e pode transformar o trabalho no seu avesso: sinônimo de morte; (c) as práticas assistencialistas, do tipo “ofurô corporativo”, em certos casos, bem-intencionadas, terminam funcionando como estratégias de sedução para responder à obsessão produtivista, embalada pela competição desenfreada do cenário de mundialização da economia; e (d) a superação da abordagem assistencialista de Qualidade de Vida no Trabalho requer inverter o seu pressuposto, colocando os trabalhadores no centro do processo de promoção da QVT; isto implica em resgatar e resituar o olhar dos trabalhadores sobre o próprio conceito de QVT e como eles identificam suas vivências de bem-

estar e mal-estar no trabalho. Com base nestes eixos argumentativos, desenhamos o cenário que serviu de “tela de fundo” para a segunda parte desta obra.

Na segunda parte, o foco consistiu em apresentar os fundamentos teóricos e metodológicos da “Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT)”. Nesta parte, buscamos: (a) apresentar a identidade científica da disciplina que serve de referência estrutural de nossa abordagem de QVT: a Ergonomia da Atividade de origem franco-belga; (b) apontar e descrever a base conceitual empregada para guiar a prática de promoção de Qualidade de Vida no Trabalho e orientar a interpretação dos resultados que dela nascem; (c) explicitar os fundamentos metodológicos imprescindíveis para a intervenção sistemática e judiciosa em QVT que se assenta no uso de um “mapa metodológico”; e (d) apresentar alguns resultados produzidos pela abordagem, mas, nesse caso, ainda provenientes do diagnóstico macro-ergonômico, indicando sua aplicabilidade e seu alcance.

Para completar esse percurso, é pertinente acrescentar alguns aspectos que, espero, contribuirão para enriquecer o contexto mais geral da abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) proposta neste livro. O primeiro deles trata de sinalizar alguns aspectos sobre o trabalho de gestão de QVT nas organizações.

QVT: Exigências e Ferramentas Básicas para a Gestão

As principais exigências que desafiam o *savoir-faire* de dirigentes, gestores e técnicos na tarefa de promoção da Qualidade de Vida no Trabalho englobam, fundamentalmente, seis grandes etapas:

- ✦ Diagnóstico dos problemas existentes e, sobretudo, identificando os fatores que ameaçam e eliminam a QVT nos ambientes de trabalho.
- ✦ Com base no diagnóstico, gerar dois produtos interdependentes:
 - ▶ Concepção de uma política de Qualidade de Vida no Trabalho, explicitando conceito de QVT, princípios e diretrizes.
 - ▶ Formulação de um Programa de QVT, indicando projetos e ações que serão implementados, avaliados e replanejados com base numa linha do tempo.
- ✦ Execução, coordenação e monitoramento das atividades previstas no Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), sobretudo, zelando pelo seu alinhamento com a política e os resultados balizados do diagnóstico.

- ✚ Avaliação longitudinal da implementação da Política e do Programa de QVT, identificando suas virtudes, limites e perspectivas.
- ✚ Reciclagem da Política e do Programa de QVT, aprimorando sua concepção e execução.

Operacionalizar essas cinco grandes tarefas convoca uma competência profissional que permita manusear pertinentemente algumas ferramentas teóricas e metodológicas absolutamente estratégicas nas etapas e passos que integram a abordagem de QVT. A primeira ferramenta fundamental que deve compor essa competência necessária se refere à necessidade de domínio teórico de conceitos-chaves, conforme assinalado no capítulo seis, que são inerentes à temática, cabendo destacar como essenciais:

- ✚ Os pressupostos chaves concernentes à concepção da inter-relação indivíduo, trabalho e organização.
- ✚ Os conceitos estruturantes da abordagem de “Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT)”:
 - ▶ Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).
 - ▶ Representações de bem-estar no trabalho.
 - ▶ Representações de mal-estar no trabalho.
 - ▶ Condições de trabalho.
 - ▶ Organização do trabalho.
 - ▶ Relações socioprofissionais de trabalho.
 - ▶ Crescimento e reconhecimento profissional.
 - ▶ Elo trabalho-vida social.
 - ▶ Custo Humano do Trabalho (CHT).
 - ▶ Estratégias de Mediação Individual e Coletiva (EMIC).

Tais noções teóricas são interdependentes e devem explicitar uma harmonia teórica que facilite a compreensão de problemas concretos, vivenciados no ambiente de trabalho e, desta forma, oriente o processo de formulação de política e de implantação de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho. Essa primeira ferramenta, de viés teórico, é de importância crucial. Ela se apóia na idéia simples, largamente testada e aprovada, que acompanha o fazer profissional: “para uma boa prática nada melhor que uma boa teoria”. Entretanto, o “selo de qualidade” que pode ser impresso nas práticas de Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações precisa superar resistências e preconceitos de alguns dirigentes e gestores

que, na realidade, sustentam a idéia de que bastam a “intuição gerencial” e a “vontade de fazer” para tornar realidade o desafio da promoção de Qualidade de Vida no Trabalho.

A segunda ferramenta essencial que deve, portanto, integrar a competência requerida se reporta, conforme trabalhado no capítulo sete, à necessidade de domínio metodológico para a realização do diagnóstico, a concepção de política e programa, visando à implantação de projetos e ações de QVT. Nesse território da competência, os aspectos fundamentais são os seguintes:

- ✚ Abordagem metodológica coerente, compatível e alinhada com o enfoque teórico adotado.
- ✚ Delineamento metodológico do tipo pesquisa-participante que integre tanto a análise quantitativa quanto à análise qualitativa dos dados empíricos disponíveis.
- ✚ Manejo adequado de instrumentos e procedimentos destinados à coleta e à validação de dados.

Esse ingrediente diz respeito a todas as preocupações relacionadas ao desafio de como operacionalizar a concepção teórica adotada de Qualidade de Vida no Trabalho, à luz da realidade organizacional no qual os dirigentes, gestores e técnicos estão inseridos. Logo, a “boa teoria” depende umbilicalmente de um domínio metodológico que transforme uma determinada concepção de Qualidade de Vida no Trabalho em realidade organizacional.

Todavia, nesse campo, o suposto “selo de qualidade” que pode ser impresso nas práticas de Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações também precisa superar sérios limites que caracterizam o modo de pensar e de agir que permeiam a cultura organizacional. Tais limites estão relacionados a uma “abordagem metodológica” que se caracteriza, sobretudo, por delineamento improvisado, a não valorização da participação dos trabalhadores e o uso não rigoroso de instrumentos básicos de coleta de dados.

Nessa perspectiva, teoria e método se completam. Essa integração dá visibilidade a uma dimensão fundamental da competência profissional que a intervenção em Qualidade de Vida no Trabalho reclama: a competência técnica. Mas, teoria e método, ou seja, a competência técnica não basta para assegurar uma abordagem consistente de Qualidade de Vida no Trabalho. Práticas de QVT que, porventura, se restrinjam somente nessas duas

dimensões aumentam consideravelmente os riscos de “práticas tecnicistas de QVT” que, ainda que bem intencionadas e construídas, podem dar origem a resultados não desejados.

A terceira ferramenta essencial que deve completar a competência imprescindível no trabalho de gestão de QVT se refere à **questão ética** que a intervenção em Qualidade de Vida no Trabalho implica. Ela não pode, de forma alguma, passar ao largo. Essa questão, igualmente inerente à temática QVT, concerne às seguintes premissas:

- ✚ A intervenção em QVT se inscreve em um mundo do trabalho contemporâneo em ebulição e pleno de desafios para dignidade humana. A importância, as conseqüências e as implicações de uma intervenção em QVT não se restringem aos “muros” da organização, mas deve se associar ao movimento mais geral de transformações positivas que visam resgatar o sentido humano do trabalho e fortalecer organizações socialmente responsáveis (ex. a convenção sobre “trabalho decente” da OIT).
- ✚ A intervenção em Qualidade de Vida no Trabalho não é neutra, ela serve e desserve interesses postos nos contextos organizacionais. Ela se inscreve em um cenário organizacional que é, por definição, contraditório e complexo e do qual fazem parte diferentes atores com múltiplas necessidades, expectativas, valores, crenças e, principalmente, interesses.
- ✚ A condução de uma abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho deve se pautar por um compromisso ético de profundo respeito ao ser humano. Essa postura deve integrar e explicitar, entre outros, princípios básicos como: (a) a participação voluntária; (b) a confidencialidade no tratamento das informações pessoais dos participantes em todas as etapas da abordagem metodológica de QVT; e (c) a garantia do anonimato na divulgação de resultados de diagnósticos.

Esse ingrediente, por sua vez, completa os requisitos mínimos em termos de ferramentas que integram a competência profissional necessária na condução dos Programas de QVT. A questão ética, aqui evocada e tratada, se fundamenta no entendimento de que somente a “competência técnica” (teoria + método) não é suficiente para responder de modo responsável aos desafios postos ao trabalho de promoção de Qualidade de Vida no Trabalho.

Se a **competência técnica** se reporta, fundamentalmente, à dimensão científica que deve servir de “bússola” para pensar e agir em QVT, a questão

ética concerne, por sua vez, à **competência política** que é absolutamente indispensável para atuar nesse campo. Concretamente, se trata da arte de gestão que, nesse caso, é indissociável de premissas éticas incontornáveis. Assim, a “competência científica” e “competência política” expressam o casamento necessário entre ciência e arte.

Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho nas Organizações: Desafio que se Renova a Cada Dia

A implantação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho requer, certamente, como assinalado uma competência profissional de dirigentes, gestores e técnicos da área do trabalho que seja capaz de responder adequadamente às exigências que condicionam o sucesso de tais programas. O desafio é grande e, analogamente, pode ser comparado com a montagem de um quebra-cabeça, cuja inserção de cada peça vai dando origem a uma cena ilustrativa do bem-estar no trabalho. Afinal, quais são os principais desafios de dirigentes e gestores no processo de formulação de política e de programa QVT e suas aplicações?

QVT: Alguns Pressupostos para a Gestão

A concepção de uma política de Qualidade de Vida no Trabalho e, em consequência, a formulação de um Programa de QVT como decorrência das etapas e passos do diagnóstico, são dois desafios maiores para a competência profissional de todos que estão, direta ou indiretamente, envolvidos no processo de implantação da Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações. Logo, responder assertivamente a esses desafios com base nas ferramentas que integram a competência profissional, já assinalada, requer orientar o processo de intervenção no campo da Qualidade de Vida no Trabalho com base em alguns pressupostos essenciais.

Esses pressupostos se apoiam na convicção de que a implantação de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho não é uma tarefa simples. A simplicidade é apenas aparente. O sucesso de atuação no campo da QVT depende fundamentalmente dos seguintes pressupostos:

- ✦ **Mudança de Mentalidade:** Novas práticas em QVT requerem disposição, sobretudo de dirigentes e gestores, para removerem valores, crenças e concepções, muitas vezes cristalizadas no contexto organizacional, que podem estar na origem dos problemas que comprometem a QVT. A mudança de mentalidade implica em “pensar diferente-

mente para agir diferentemente”. Não se mudam práticas, de forma conseqüente e duradoura, sem mudanças de consciências. Pensar e agir são, portanto, faces da mesma moeda.

- ✚ **Indissociabilidade entre Produtividade e Bem-Estar:** Nesta esfera, QVT significa resgatar o papel ontológico do trabalho como um vetor histórico de construção da identidade individual e coletiva. A indissociabilidade, nesse caso, implica em conceber o desempenho gerador de produtividade na sua acepção positiva, ou seja, como um dos modos de ser feliz no contexto organizacional, um meio de exercício do bem-estar no trabalho. Significa, nesse caso, operacionalizar a noção de produtividade saudável.
- ✚ **Modelo Antropocêntrico de Gestão Organizacional e do Trabalho:** A prática de QVT deve se apoiar em modelo de gestão organizacional e do trabalho que:
 - ▶ Promova o reconhecimento e valorização dos trabalhadores como principais protagonistas dos resultados.
 - ▶ Crie oportunidades iguais para o crescimento profissional.
 - ▶ Estimule a criatividade e a autonomia na execução de tarefas.
 - ▶ Preconize relações socioprofissionais saudáveis de trabalho.
 - ▶ Disponibilize condições adequadas de trabalho.
- ✚ **Cultura Organizacional do Bem-Estar:** A implementação de QVT requer uma política de comunicação que dissemine, estimule e consolide uma cultura organizacional centrada em valores, crenças e idéias voltadas para o bem-estar individual e coletivo no trabalho. Isso envolve tanto a importância de se dar visibilidade às práticas bem sucedidas quanto promover a reflexão coletiva dos problemas existentes que comprometem a QVT. A área de comunicação institucional desempenha, portanto, uma função absolutamente estratégica na promoção de QVT.
- ✚ **Sinergia Organizacional:** A implantação de um programa de QVT não deve ser uma medida tópica, isolada e circunscrita a uma fração do organograma da organização. Ela deve ser transversal a toda estrutura organizacional e conduzida com base em uma sinergia organizacional que implique efetivamente no compromisso de dirigentes e gestores, cooperação interdisciplinar de todos especialistas envolvidos e, sobretudo, parcerias intersetoriais.

Tais pressupostos não são uma panacéia para todos os males organizacionais, mas cumprem uma função de nortear o processo de implantação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em bases mais sólidas. Sua operacionalização implica, principalmente, em conduzir uma política de promoção de QVT de viés preventivo das fontes de mal-estar no trabalho, atuando na origem dos indicadores organizacionais críticos. Tal perspectiva se propõe a resgatar o nexo entre as condições/ organização/relações socioprofissionais e as vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho, bem como, os riscos para a saúde dos trabalhadores e a satisfação de cidadãos-usuários, clientes e consumidores.

Enfim, cabe ressaltar que a questão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é, antes de tudo, um imperativo de natureza ética sobre a relação entre o ser humano e o trabalho. Um valor ético sobre o trabalho e o papel de seus protagonistas. Nesse caso, QVT é essencial, pois transformar as organizações em lugares onde predominam as vivências de bem-estar no trabalho significa:

- ✦ Em primeiro lugar, significa contribuir para o pleno desenvolvimento individual e crescimento profissional dos trabalhadores, criando condições para a afirmação de uma identidade calcada nos valores de bem-estar coletivo, ajuda mútua e desenvolvimento de todos.
- ✦ Em segundo lugar, a atividade trabalho, em si mesma, deve ser um instrumento dinâmico de desenvolvimento cognitivo, afetivo e físico que forja o trabalhador *omnilateral* no sentido grego (ver apêndice, 7).
- ✦ Em terceiro lugar, uma decorrência das duas condições anteriores, a possibilidade de alcance dos objetivos e metas organizacionais aumenta consideravelmente e, em consequência, a missão de responsabilidade social e ético-política.

A política de Qualidade de Vida no Trabalho que tem como âncora o preceito do bem-estar no trabalho é também um poderoso requisito para o alcance de objetivos socialmente compartilhados. Os resultados almejados, em termos de quantidade e de qualidade de serviços e produtos, tendem ser mais facilmente alcançados quando a cultura organizacional do bem-estar no trabalho é fortemente presente nos modos de pensar e de agir de todos. Uma cultura organizacional que não produz uma clivagem entre a qualidade do desempenho e a qualidade do bem-estar.

O Caso do Setor Público: QVT é uma Necessidade Impostergável

Para dizer o óbvio: o setor público brasileiro é heterogêneo e diversificado. Tal obviedade ilustra a dificuldade em se abordar esse segmento no Brasil no campo da QVT. O servidor público de um município pequeno do interior do Brasil e o servidor público federal de um dos órgãos dos poderes da república tem, regra geral, perfis profissionais muito distintos. Do mesmo modo, os perfis organizacionais do contexto de trabalho onde ambos atuam em termos gerais são também bem distintos, por exemplo, as condições de trabalho. Infelizmente a falta de informações confiáveis, dados estatísticos amplos e detalhados sobre o serviço público brasileiro não permite traçar um panorama mais sólido e confiável sobre esse território do mundo do trabalho brasileiro.

Características Principais da Política de Atenção à Saúde e Segurança no Trabalho do Servidor Público Federal do DESAP/SRH/MPOG

Nos últimos anos, o Departamento de Saúde, Previdência e Benefícios do Servidor (Desap) da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento vem buscando implantar uma “Política de Atenção à Saúde e Segurança no Trabalho do Servidor Público Federal” que visa superar uma tradição “cartorial” de se lidar com o chamado “recursos humanos” em nível do governo federal. Essa política deu origem a um aparato legal que normatiza um conjunto de atividades de responsabilidade governamental:

- ✚ Lei 11.907 de 02.02.09. Lei 12.269 de 21.06.10.
- ✚ Dec. 6.833 de 29.04.09; Dec. 6.856 de 25.05.09; Dec. 7003 de 09.11.09.
- ✚ Portarias SRH nº: 04 de 15.09.09; 01 de 29.12.09; 02 de 22.03.10; 1261 de 05.05.10; 03 de 07.05.10; 783 de 07.04.11; 05 de 11.10.10.
- ✚ Orientações Normativas nº 02 de 19.02.10; 03 de 23.02.10; 04 de 04.11.

Esses fundamentos legais regulamentam o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), a licença tratamento saúde, os exames periódicos, o benefício de saúde suplementar, os adicionais ocupacionais. Eles também orientam os “Acordos de Cooperação Técnica”, institui a Política de Saúde Mental e a Norma Operacional de Saúde do Servidor. O SIASS é gerido por comitê cuja composição atual é a seguinte:

- ✚ Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (coordenação)
- ✚ Casa Civil da Presidência da República
- ✚ Ministério da Educação
- ✚ Ministério da Fazenda
- ✚ Ministério da Previdência Social
- ✚ Ministério da Saúde
- ✚ Ministério do Trabalho e Emprego e Ministério da Justiça

Atualmente, o serviço público federal é constituído por **222 órgãos** e a distribuição dos 576.309 servidores é a seguinte:

- ✚ Administração Direta: 248.462
- ✚ Autarquias: 237.408
- ✚ Fundações: 90.439

Algumas diretrizes têm orientado as ações do governo federal no campo da atenção à saúde dos servidores públicos, cabendo destacar:

- ✚ Perícia em Saúde
- ✚ Vigilância (edição da Norma Operacional de Saúde do Servidor, NOSS)
- ✚ Papel do Exame médico periódico
- ✚ Diretrizes em Saúde Mental
- ✚ Diretrizes em Saúde Bucal

Há, enfim, um trabalho positivo sendo feito. Esse trabalho engloba: planejamento estratégico; consultas públicas, encontros, grupos de trabalho; fóruns de gestores; acordos de cooperação; troca de experiências; visibilidade de experiências bem sucedidas para renovar práticas; compartilhamentos de projetos; parcerias com instituições de pesquisas e pesquisadores. A perspectiva é integrar ações nos subsistemas de atenção à saúde dos servidores, a saber: assistência; perícia; vigilância; promoção.

No campo da Qualidade de Vida no Trabalho, a diretriz tem sido, como afirmou o Diretor do Desap, Dr. **Sérgio Carneiro**, no evento ISMA 2011 em Porto Alegre:

“Priorizar projetos e programas que fortaleçam laços de confiança, criem redes de apoio e estimulem troca de experiências e participação ativa dos servidores na melhoria da saúde e bem-estar”.

Nesse sentido, as primeiras experiências têm mostrado a importância de uma intervenção ancorada: na abordagem biopsicossocial; em equipes multiprofissionais; no conhecimento transdisciplinar; no uso informações epidemiológicas; na aplicação da Ergonomia; no compartilhamento com servidores; no envolvimento de gestores. Enfim, o balanço dos trabalhos mostra que importantes avanços foram feitos, mas, ainda, há enormes desafios para se instaurar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como política pública e como valor estratégico na cultura das organizações públicas.

Nota Sobre a Experiência Francesa no Campo da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

No contexto francês, as preocupações e os esforços focados na busca de Qualidade de Vida no Trabalho se inscrevem num cenário contemporâneo de mudanças aceleradas que vem acompanhado de novas exigências no mundo do trabalho. Nesse cenário de transformações, no qual a França se inscreve com a sua economia plenamente desenvolvida, três modalidades de novas exigências se destacam no contexto da mundialização da economia:

- ✚ Em face do incremento da concorrência, a preocupação com clientes e usuários de serviços e produtos se radicaliza dando origem a um número crescente de abordagens “centradas no cliente”. O crescimento do setor de serviços produziu um importante impacto para a ênfase na preocupação com os clientes. Hoje, um dos principais desafios consiste em como agregar um valor diferencial para se ganhar na concorrência instalada.
- ✚ A evolução tecnológica coloca na pauta das organizações a necessidade de uma reciclagem permanente na estratégia de sobrevivência no contexto de hiper concorrência. Isto tem importante impacto sobre a motivação e a competência profissional, a capacidade de adaptação às novas tecnologias da informação e, nesse cenário, a comunicação se torna tarefa inadiável.
- ✚ O fenômeno de “migração” das organizações de um país para outro, uma espécie de “nomadismo” pragmático que é ditado por vantagens que permitem enfrentar em condições mais favoráveis a concorrência, produz profundos impactos para o processo de adaptação dos trabalhadores que, por sua vez, repercutem sobre a qualidade de vida em geral.

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, adotado e difundido na França pela Agência Nacional pela Melhoria das Condições de Trabalho (ANACT), é bastante amplo e interessante, pois guarda elementos de convergência com a nossa abordagem de QVT. Esta definição de QVT contempla os seguintes aspectos:

- ✦ A qualidade das relações sociais e de trabalho que concerne: o reconhecimento do trabalho; o respeito, a escuta do que pensam os trabalhadores; a informação; o diálogo social; e a participação nas decisões.
- ✦ A qualidade do conteúdo do trabalho: autonomia; variedade de tarefas; grau de responsabilidade.
- ✦ A qualidade do ambiente físico: segurança; variáveis físicas ambientais.
- ✦ A qualidade da organização do trabalho em termos de:
 - ✦ Clareza na prescrição das tarefas
 - ✦ Suporte organizacional na solução dos problemas
 - ✦ Redução dos fatores de desgaste
 - ✦ Possibilidade de antecipação da carga de trabalho

As possibilidades de desenvolvimento e realização profissional: formação; evolução de experiência; desenvolvimento de competências.

- ✦ A conciliação entre vida profissional e vida privada: ritmos e jornadas de trabalho; acessibilidade aos serviços de transporte; guarda dos filhos.

Uma premissa-chave que tem orientado o esforço tripartite (governo, empresários e trabalhadores) de implantação de uma cultura de Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações públicas e privadas francesas se fundamenta na idéia de que: “A Qualidade de Vida no Trabalho não se decreta, mas se constrói.” Isto significa que a Qualidade de Vida no Trabalho é tarefa de todos e convoca repensar coletivamente os problemas que afligem as organizações numa época de profundas transformações. Mudanças que agravam antigos problemas e que, ao mesmo tempo, agendam novos desafios.

Vários desafios, segundo o posicionamento formal da ANACT, estão postos aos dirigentes e trabalhadores que se mobilizam em busca da melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho. Esses desafios tomam a forma das seguintes perguntas cruciais:

- ✚ Quais são os impactos para a produtividade e para as pessoas (saúde, bem-estar, desenvolvimento profissional) das soluções propostas em termos de QVT?
- ✚ Como engajar os trabalhadores e seus representantes sindicais – ao lado dos dirigentes, gestores e profissionais da área – como principais protagonistas na geração de soluções que contribuam na promoção da Qualidade de Vida no Trabalho?
- ✚ De que forma reciclar fatores estratégicos, como o modelo de gestão do trabalho e os estilos gerenciais, para promover as mudanças necessárias nas organizações com base na inovação participativa?

A necessidade de um diálogo social que instaure um processo dinâmico de mudanças negociadas, compartilhadas e dirigidas para a Qualidade de Vida no Trabalho depende de alguns fatores fundamentais: (a) a vontade efetiva de todos de agir e de construir coletivamente; (b) a postura gerencial que favoreça a participação de todos; e (c) a aceitação recíproca entre os todos os protagonistas como requisito para se obter uma adesão a mais ampla possível na busca por QVT. Eis, portanto, em linhas gerais, um excerto da experiência de QVT no caso francês.

Considerando, o “fim de trajeto” deste livro, cabe o registro de duas reflexões

A Qualidade de Vida no Trabalho, figurativamente, pode ser comparada com uma obra de arte. Por que uma obra de arte? Em primeiro lugar porque, embora os seus fundamentos científicos sejam essenciais, eles não são *per se* suficientes para a sua produção. Em segundo lugar, porque a implantação de uma política e de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho só pode ser obra da capacidade criadora individual e coletiva dos membros de uma organização. Tal qual no campo da arte, a construção da Qualidade de Vida no Trabalho pode ser considerada em si mesma uma atividade que supõe a criação de sensações ou de estados de espírito de caráter estético, carregados de vivência pessoal e profunda, concernentes ao bem-estar no trabalho.

Entre tantos desafios postos para a promoção de QVT, como uma “obra de arte”, no cotidiano das organizações é preciso ter paciência, tal qual poetizou Lenine na epígrafe que abre esta conclusão. Por conta disto, cabe recuperar na totalidade a bela reflexão do músico, expressa na letra da música “paciência”. Uma reflexão bela e oportuna, até porque o mundo do

trabalho atual tem produzido corpos que precisam um pouco mais de alma.
É vital não esquecer, como escreveu Lenine, que a vida não pára... a vida é
tão rara.

Paciência

Mesmo quando tudo pede
Um pouco mais de calma
Até quando o corpo pede
Um pouco mais de alma
A vida não pára...

Enquanto o tempo
Acelera e pede pressa
Eu me recuso faço hora
Vou na valsa
A vida é tão rara...

Enquanto todo mundo
Espera a cura do mal
E a loucura finge
Que isso tudo é normal
Eu finjo ter paciência...

O mundo vai girando
Cada vez mais veloz
A gente espera do mundo
E o mundo espera de nós
Um pouco mais de paciência...

Será que é tempo
Que lhe falta pra perceber?
Será que temos esse tempo
Pra perder?
E quem quer saber?
A vida é tão rara
Tão rara...

Mesmo quando tudo pede
Um pouco mais de calma
Até quando o corpo pede
Um pouco mais de alma
Eu sei, a vida não pára
A vida não pára...

A vida não pára...

Lenine



Referências Bibliográficas

- Abrahão, J. I., & Pinho, D. L. M. (2002). As transformações do trabalho e desafios teórico-metodológicos da Ergonomia. *Estudos de Psicologia*, 7 (especial), 45-52.
- Almeida, C.P. (2007). *Custo humano, estratégias de mediação e cidadania: atendimento presencial ao público em Agências da Previdência Social*. Tese (Doutorado em Psicologia), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Alves Júnior, R. T. (2005). *Avaliação de Desempenho, Atividade de Atendimento ao Público e Custo Humano no Trabalho em uma Empresa Pública no Distrito Federal*. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Amalberti, R.; Montmollin, M., & Theureau, J. (orgs.) (1991). *Modèles en analyse du travail*. Liège, France : Mardaga.
- ANACT (2007). *Les salariés face aux nouvelles exigences du travail*. Paris : Rapport de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (Anact).
- Antloga, C. S. X. (2009). *Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho: o caso dos trabalhadores das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília*. Tese (Doutorado em Psicologia), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Antunes, Ricardo; Alves, Giovanni (2011). As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 25, n. 87, ago. 2004. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302004000200003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 05 nov. 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302004000200003>.
- Assunção, A.A. & Laville, A. (1996). Rôle du collectif dans la repartition des tâches en fonction des caractéristiques individuelles de la população. In *Actes du XXXIème Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, Belgique, SELF, Volume 2*, 23-30.
- Azevedo, M.C. & Caldas, M.P. (2002). Seriam os Call Centers os Sweatshops do Século XXI? In *Anais Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD*, 1 CD.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bastos, A. V. B.; Borges-Andrade, J. E. (2002). Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas (FGV)*, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 31-41.
- Baumgarten, M. (2006). Reestruturação produtiva e industrial. In A. D. Cattani e L. Holzmann (orgs.). *Dicionário: Trabalho e Tecnologia* (pp. 237-239). Porto Alegre, RS: Editora da UFRGS.
- Belt, V. (2002). A female ghetto? Women's careers in call centres. *Human Resource Management Journal*, London, v. 12, n. 4, p. 51.
- Bennington, L. & Cummane, J. (2000). Customer satisfaction and call centers: an Australian study. *International Journal of Service Industry Management*, Bradford, v. 11, n. 2, p. 162-173.
- Bernadi, A.P., Queiroz, A.C.R., Lima, C.J., Sole, E.D., Shimozone, E., Paparelli, R., Prioste, S.V., Hora, V.G., & (2000). In L. I. Sznclwar & L.N. Zidan (orgs.), *O trabalho*

humano com sistemas informatizados no setor de serviços. São Paulo: Plêiade, pp. 235-246.

Bertero, O. (1996). Cultura organizacional e instrumentalização do poder. Em M.T.L. Fleury M.T.L.; R.M. Fischer, R.M. (Orgs.), *Cultura e poder nas organizações*. (pp. 29-44), São Paulo: Editora Atlas, 2ª edição.

Borges-Andrade, J. E. (1994). Conceituação e Mensuração de Comprometimento Organizacional. *Temas em Psicologia*, Ribeirão Preto, SP, v. 1, p. 37-47.

Bourcier, C.; Palobart, Y. (1997). *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*. Paris, Les Éditions d'Organisation, 195 p. (Collection Audit).

Braverman, H. (1975). *Trabalho e capital monopolista: A degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Brun, J.P; Dugas, N. (2007). *La reconnaissance au travail : Une pratique riche de sens*. Quebec : Secretariat du Trésor : Centre d'Expertise en Gestion des Ressources Humaines. Disponível em <http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/reconnaissance_au_travail/reconn-trav_02.pdf>, acesso em: 28 novembro, 2011.

Brusquese, R. G. (2009). *Inovações Tecnológicas e Organizacionais e a Influência das Novas Exigências do Trabalho em Escritórios na Qualidade de Vida no Trabalho*. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília DF.

Buscatto, M. (2002). Les centres d'appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique. In *Sociologie du travail*, n. 44, 99–117, Paris.

Buunk, B.P., Jonge, J., Ybema, J.F. & Wolff, C.J. (1998). *Psychosocial aspects of occupational stress*. Em P.J.D. Drenth, H. Thierry & C.J. de Wolff (Orgs.), *Handbook of work and organizational psychology* (Vol. 2, 2ª ed.). London: Psychology Press.

Carneiro, T. L. (2005). *Compatibilizando jornada de trabalho e Qualidade de Vida no Trabalho: Desafios para uma organização pública*. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília DF.

Carneiro, T. L.; Ferreira, M. C. (2007). Redução de jornada melhora a Qualidade de Vida no Trabalho? A experiência de uma organização pública brasileira. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT)*, v. 7, p. 131-158.

Carpentier-Roy, M.C. (2007). *La reconnaissance au travail*. Quebec : Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval. Disponível em <<http://www.cgsst.com/reconnaissance/fra/default.asp>>, acesso em: junho 2007.

Castel, R. (2003). *As metamorfoses da questão social: Uma crônica do salário*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Cattani, A. D. O (2006). Trabalho e a tecnologia no século XXI. In A.D. Cattani e L. Holzmann (orgs), *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, p. 7-9.

- Cazamian, P.; Hubault, F.; Noulain, M. (sous la direction de) (1996). *Traité d'ergonomie*. Toulouse: Éditions Octarès.
- Chamoux, M.N. (1994). Sociétés avec et sans concept de travail. In *Sociologie du Travail, XXXVI, Hors série, 57-71*. Paris - France.
- Chang, Z. Y. & Huang, L. H. (2000). Quality deployment for the management of customer calls. *Managing Service Quality*, Bedford, v. 10, n. 2, p. 98-102.
- Código de Defesa do Consumidor Bancário – CDCB (2001). Resolução nº 2878, Conselho Monetário Nacional, Brasília – DF.
- Código de Proteção e Defesa do Consumidor – CDC (1990). Lei no 8.070 de 11.09.1990. PROCON/DF, 2a edição.
- Cottureau, A. (1992). Theories de l'action et notion de travail. Note sur quelques difficultés et quelques perspectives. In Actes du Colloque Interdisciplinaire "Travail: Recherche et Prospective" – Thème Transversal no 1 - Concept de Travail. CNRS, PIRTEM, ENS de Lyon, pp. 41-52.
- Cunha, A.G. (1982). Dicionário etimológico Nova Fronteira da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Dal Rosso, Sadi (2006). Jornada de trabalho: duração e intensidade. *Ciência e Cultura* (SBPC), v. Ano 58, p. 31-34.
- Daniellou, F. (1992). *Le statut de la pratique et des connaissances dans l'intervention ergonomique de conception*. Document de synthèse présenté en vue d'obtenir l'Habilitation à diriger des recherches. Université de Toulouse, Le Mirail.
- Daniellou, F. (1996). Questions épistémologiques autour de l'ergonomie. In F. Daniellou(org.), *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques*. Octares Editions, Toulouse, França, p. 1-17.
- Daniellou, F. (Org.). (2004). *A Ergonomia em busca de seus princípios: Debates epistemológicos*. (M. I. S. Betiol, Trad.), (L. I. Szenelwar, & L. N. Zidan, Rev. Téc.-Científica). São Paulo: Editora Edgard Blücher. (Obra original publicada em 1996).
- Daniellou, F.; Laville, A. & Teiger, C. (1989). Ficção e realidade do trabalho operário. In *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, vol. 17, nº 68, Fundacentro, São Paulo.
- De Toni, M. (2006). Fim do trabalho versus centralidade do trabalho. In A.D. Cattani, & L. Holzmann (orgs.), *Dicionário: Trabalho e Tecnologia* (pp. 127-131). Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Dejours, C. & Molinier, P. (1994). Le travail comme énigme. In *Sociologie du Travail, XXXVI, Hors série, 35-44*. Paris - France.
- Dejours, C. (1992). Le concept de travail: Le point de vue de la psychodynamique du travail. In Actes du Colloque Interdisciplinaire "Travail: Recherche et Prospective" – Thème Transversal nº 1 - Concept de Travail. CNRS, PIRTEM, ENS de Lyon. 53-63.
- Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale. De la psychopathologie à psychodynamique du travail*. Bayard Éditions, Paris.

- Ehrenberg, A. (2000). *La fatigue d'être soi. Dépression et société*. Paris: Éditions Odile Jacob.
- Falzon, P. & Teiger, C. (1995). Construire l'activité. In *Performances Humaines & Techniques*. Septembre, n° hors série, Séminaire Paris I, Paris, 34-40.
- Faverge, J.M. (1966). L'analyse du travail en terme de régulation. In J. Leplat (coordinateur) 1992, *L'analyse du travail en psychologie ergonomique*. Tome 1, pp. 61-86.
- Feinberg, R. A. et al. (2000). Operational determinants of caller satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, Bradford. vol. 11, n. 2, p. 131-141.
- Ferreira, A.B.H. (1999) *Dicionário Aurélio Eletrônico - Século XXI*. Editora Nova Fronteira Lexikon Informática Ltda.
- Ferreira, M. C. (2011). A Ergonomia da Atividade pode Promover a Qualidade de Vida no Trabalho? Reflexões de Natureza Metodológica. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT)*, v. 11, n. 1, p. 8-20.
- Ferreira, M. C. (2008c). A Ergonomia da Atividade se Interessa pela Qualidade de Vida no Trabalho? Reflexões Empíricas e Teóricas. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho (USP)*, v. 11, p. 83-99.
- Ferreira, M. C. Custo Humano do Trabalho (2006). In: Antonio David Cattani; Lorena Holzmänn. (Org.). *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. 1ª ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, p. 84-88.
- Ferreira, M. C. Custo Humano do Trabalho (2011). In: Antonio David Cattani; Lorena Holzmänn. (Org.). *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. 2ª ed. Porto Alegre: Editora Zouk, p. 97-100.
- Ferreira, M.C. & Seidl, J. (2009). Mal-estar no Trabalho: Análise da Cultura Organizacional de um Contexto Bancário Brasileiro. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília DF, v.25, n.2, p. 245-254.
- Ferreira, M.C. & Weill-Fassina, A. (1996). Le statut théorique et méthodologique des schémas d'actions dans l'analyse des activités bancaires informatisées. In *Actes du Congrès Ergonomie et Informatique Avancée*, Biarritz, France, pp. 15-24.
- Ferreira, M.C. (1988). *Trabalho do caixa bancário : Um ritual de tensão, de ansiedade e de monotonia*. Monografia de conclusão do curso de Especialização em Psicologia Social. Fucmt, Campo Grande, MS.
- Ferreira, M.C. (1992). *Carga de trabalho bancário e saúde: Um estudo com avaliadores de penhor da Caixa Econômica Federal do DF*. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília DF.
- Ferreira, M.C. (1998). Utilité et utilisabilité de l'informatique dans la gestion du travail bancaire. *Thèse de Doctorat*, Ecole Pratique des Hautes Etudes, Paris.
- Ferreira, M.C. (2000). Atividade, categoria central na conceituação de trabalho em Ergonomia. *Revista Aletheia*, v. 1, 11, 71-82.

- Ferreira, M.C. (2008a). A Ergonomia da Atividade se Interessa pela Qualidade de Vida no Trabalho? Reflexões Empíricas e Teóricas. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho* (USP), v. 11, p. 83-99.
- Ferreira, M.C. ; Almeida, C.P. ; Guimarães, M.C. & Vargas, R.D. (2011). Qualidade de Vida no Trabalho: A ótica da restauração corpo-mente e o olhar dos trabalhadores. In Ferreira, M.C. ; Araújo, J.N.G. ; Almeida, C.P. & Mendes, A.M. ; *Dominação e resistência no contexto trabalho-saúde*. São Paulo: Editora Makenzie (no prelo).
- Ferreira, M.C.; Mendes, A.M. (2003). *Trabalho e Riscos de Adoecimento: o Caso dos Auditores-Fiscais da Previdência Social Brasileira*. Brasília: Edições Ler, Pensar, Agir.
- Ferreira, M.C.; Alves, L. & Tostes, N. (2009). Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília DF, v. 25, n.3, p.319-327.
- Ferreira, M.C. (2004) Interação teleatendente-teleusuário e custo humano do trabalho em Centrais de Teleatendimento. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo SP, v. 29, n. 110, p. 7-15.
- Ferreira, M.C. (2009). Inventário de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT): Instrumento para diagnóstico e planejamento. In: *Anais do 11º Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho*, Porto Alegre.
- Ferreira, M.C. (2008b). O Que Pensam os Trabalhadores Franceses Sobre as Novas Exigências do Trabalho? Subsídios para os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. In: Sadi Dal Rosso & José Augusto Sá Fortes. (Org.). *O trabalho no limiar do século XXI*. Brasília: Qualidade, p. 173-188.
- Ferreira, M.C. (2003). O sujeito forja o ambiente, o ambiente forja o sujeito: Mediação Individuo-ambiente em Ergonomia da Atividade. In: Ferreira, Mário César; ROSSO, Sadi Dal. (Orgs.). *A regulação social do trabalho*. Brasília: Editora Paralelo 15, p. 21-46.
- Ferreira, M.C. (2006). Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). In: Antonio David Cattani; Lorena Holzmann. (Org.). *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. 1ª ed. Porto Alegre RS: Editora da UFRGS, p. 219-222.
- Ferreira, M.C. Teleatendimento, Cultura Organizacional e Estresse: Meio Século de Desempenho Vigiado e Agravos à Saúde. In: Alvaro Tamayo. (Org.) (2008). *Estresse e cultura organizacional*. São Paulo SP: Casa do Psicólogo, p. 127-157.
- Fleury, M.T.L. (1996). O simbólico nas relações de trabalho. Em M.T.L. Fleury M.T.L.; R.M. Fischer, R.M. (orgs.), *Cultura e poder nas organizações*. (pp. 113-127), São Paulo: Editora Atlas, 2ª edição.
- Freire, O. N. (2002). *“Ser atendente a vida toda é humamente impossível”*: Serviço de teleatendimento e custo humano do trabalho. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília DF.
- Freyssenet, M. (1993). L'invention du travail. In *Futur antérieur, L'Harmattan, Paris*, nº 16, 17-26.

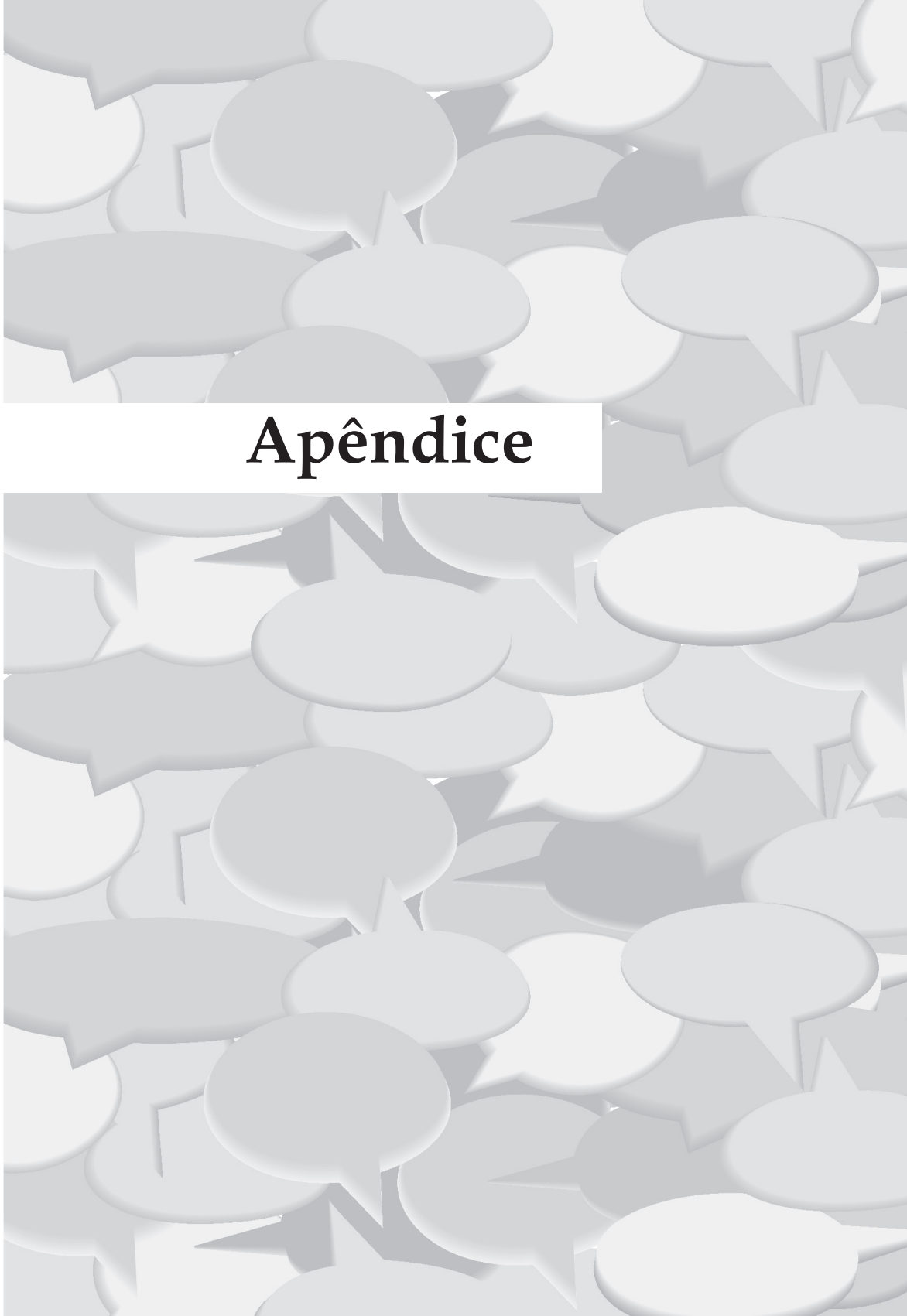
- Garay, A. (2000). Cultura organizacional. Em A.D. Cattani (org.), *Trabalho e tecnologia. Dicionário crítico*. pp. 48-50, Petrópolis - RJ : Ed. UFRGS: Editora Vozes, 3ª edição.
- Gilmore, A. & Moreland, L. (2000). How can service quality be managed? *Irish Marketing Review*, Dublin, v. 13, n. 1, p. 3-11.
- Glina, D.M.R. & Rocha, L.E. (2003). Fatores de estresse no trabalho de operadores de centrais de atendimento telefônico de um Banco em São Paulo. In *Revista Brasileira de Medicina e Trabalho*, v.1,1, 31-39, jul-set., Belo Horizonte – BH.
- Gonçalves, R. M. (2002). *Ergonomia do Serviço de Atendimento ao Público via Internet: Utilidade e Usabilidade de Web Sites para os Usuários*. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília DF.
- Grandjean, E. (1998). *Manual de ergonomia. Adaptando o trabalho ao homem*. Porto Alegre: Artes Médicas, 4ª edição.
- Guérin, F., Laville A., Daniellou F., Duraffourg J. & Kerguelen, A. (1997). *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*. 2^{ème} édition, Collection Outils et Méthodes, Editions ANACT.
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J. & Kerguelen, A. (2001). *Compreender o trabalho para transformá-lo: A prática da Ergonomia*. São Paulo: Editora Edgard Blücher.
- Hobsbawm, E.J. (1996). *A era dos extremos: o breve século XX*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Holman, D. (2002). Employee Wellbeing in call centres. *Human Resource Management Journal*. London, v. 12, n. 4, 35-42.
- Holzmann, L. (2006). Trabalho em domicílio. In A.D. Cattani e L. Holzmann (orgs), *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre : Ed. da UFRGS, p. 325-329.
- Hostensky, E. L. (2004). *Atendimento ao Público Interno no Ministério da Educação: Três Olhares Sobre o Serviço de Saúde Prestado aos Servidores*. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília DF.
- Houlihan, M. (2000). Eyes wide shut? Querying the depth of call centre learning. *Journal of European Industrial Training*, Bradford, v. 24, n. 2/3/4, p. 228.
- Hubault, F. (org.). (2006). *Le stable, l'instable et le changement dans le travail*. Toulouse, France: Éditions Octarès.
- Jayet, C. (1994). *Psychodynamique du travail au quotidien*. Paris: Alexitére.
- Jerry A. Jacobs (1998). "Measuring time at work: are self-reports accurate"?, *Monthly Labor Review*, dezembro.
- Kirkmeyer, S.L. & Dougherty, T.W. (1988). Work load, tension, and coping: Moderating effects of supervisor support. *Personnel Psychology*, 41, 125-139.
- Laville, A. (1993). *L'ergonomie*. PUF : Paris, 5^{ème} édition.
- Le Bonniec, G.P. & Montmollin, M. (1995). Activité. In M. MONTMOLLIN org. *Vocabulaire de l'ergonomie*. Octares Editions, Toulouse, França, p.18.

- Le Guillant, Roelens, Bégoïn, Béquart, Hausen; Lebreton. La névrose des téléphonistes. In: L. Guillant (Org.) (1956). *Quelle psychiatrie pour notre temps? Travaux et écrits*. Toulouse: Éditions Éres, p. 379-391.
- Le Moigne, J.L. (1995). *La modélisation des systèmes complexes*. Dunod, Paris.
- Leite, J. V.; Ferreira, M. C.; Mendes, A. M. (2009). Mudando a gestão da qualidade de vida no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, dez. vol.9, no.2, p.109-123.
- Leite, M. P. (1994). Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra. In B. C. A. Oliveira (org.), *O mundo do Trabalho. Crise e mudança ao final do século*. São Paulo: Scritta.
- Leite, M. P. (2003). *Trabalho e sociedade em transformação: Mudanças produtivas e atores sociais*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.
- Leplat, J. & Cuny, X. (1984). *Introduction à la psychologie du travail*. 2^{ème} édition, Presses Universitaires de France - PUF, Paris.
- Leplat, J. & Hoc, J.M. (1992). Tâches et activités dans l'analyse psychologique des situations de travail. Em *Cahiers de Psychologie Cognitive*, vol. 3, no 1, Marseille - France.
- Leplat, J. (1992). Planification de l'action et régulation d'un système complexe. In J. Leplat (org), *L'analyse du travail en psychologie ergonomique*. Tome 1, pp. 87-98.
- Levin, J. (1987). *Estatística aplicada a ciências humanas*. 2 ed., São Paulo: Editora Harbra.
- Lima, M.E.A. (2000). Informatização e saúde no setor de telecomunicações. O problema das lesões por esforços repetitivos. In L. I.Sznclwar & L.N. Zidan – orgs, *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços*. São Paulo : Plêiade, pp. 159-168.
- Maggi, B. (2003). *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*. Toulouse : Éditions Octarès.
- Marx, K. (1867/1968). *O capital: Crítica da economia política*. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira. Livro 1, v. 1-2.
- Marx, R. (2000). LER e organização do trabalho no setor de serviços: o caso de callcenters em atendimento de serviços financeiros. In L. I.Sznclwar & L.N. Zidan (orgs), *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços*. São Paulo : Plêiade, pp. 81-86.
- Mascia, F.L. e Sznclwar, L.I. (2000). Diálogo e constrangimentos do script na atividade de atendimento a clientes. In L. I.Sznclwar & L.N. Zidan (orgs), *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços*. São Paulo : Plêiade, pp. 97-104.
- Mattoso, J. (1995). *A desordem do trabalho*. São Paulo: Scritta.
- Mattoso, J., & Baltar, P. E. A. (1996). *Transformações estruturais e emprego nos anos 90*. In *Cadernos do Cesit*, 21.

- Mazoyer, B. & Salembier, P. (1987). Les principales techniques de recueil de données en ergonomie des logiciels. In C. Alerza, J. Christol, P. Falzon, B. Mazoyer, L. Pinsky & P. Salembier (orgs.) *L'ergonomie des logiciels. Un atout pour la conception des systèmes informatiques*. Les Cahiers « Technologie, Emploi, Travail, La Documentation Française, p. 22-26.
- Méda, D. (1995). La fin de la valeur «travail»? . In *Esprit*, août-septembre, 75-93. Paris.
- Méda, D. (2006). Dialogue autour de la place du travail. In F. Hubault (coord), *Le stable, l'instable et le changement dans le travail*. Toulouse : Éditions Octarès.
- Menezes, W. J. (2003). *Atendimento presencial em auto-atendimento bancário?!: Um paradoxo a luz das lógicas dos clientes, dos atendentes e dos gestores*. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília DF.
- Montmollin, M. - org (1997). *Vocabulaire d'ergonomie*. Editions Octares, Toulouse, 2^{ème} édition.
- Montmollin, M. (1990). *L'ergonomie. Paris: Editions La Découverte*.
- Montmollin, M. (1997). *Sur le travail. Choix de textes (1967-1997)*. Toulouse: Éditions Octarès.
- Mothé, D. (1995). Raréfaction du travail et mutation des mentalités. In *Esprit*, août-septembre, 94-101. Paris.
- Mourão, L.; Borges-Andrade, J. E. (2001). Significado do Trabalho: caminhos percorridos e sinalização de tendências. *Revista de Estudos Organizacionais*, Maringá, v. 2, n. 2, p. 59-76.
- Nardi, H. C. (2006). *Ética, trabalho e subjetividade: trajetórias de vida no contexto das transformações do capitalismo contemporâneo*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS.
- Norling, P. (2001). *Call centre companies and new patterns of organization*. Economic and Industrial Democracy, London, v. 22, p. 155-168.
- Ombredane, A. & Faverge, J.M. (1955). *L'analyse du travail. Presse Universitaire de France - PUF, Paris*.
- Pastore, J. (2001). O custo dos acidentes de trabalho. *Jornal da Tarde*, São Paulo, em 21 março, 2001.
- Piaget, J. (1970). *Biologie et connaissance*. PUF, Paris.
- Piaget, J. (1975). *L'équilibration des structures cognitives : Problème central du développement*. Etudes d'épistémologie génétique, Vol. 33, P.U.F., Paris.
- Pinsky, L. & Theureau, J. (1983). *Signification et action dans la conduite des systèmes automatisés de production séquentielle*. Collection du Laboratoire d'Ergonomie et de Neurosciences du Travail du CNAM, Paris.
- Rabardel, P.; Carlin, N.; M. Chesnais; Lang, N.; Le Joliff, G. ; Pascal, M. (1998). *Ergonomie, concept et méthodes*. Toulouse: Éditions Octarès.

- Rasia, D. (2004). *Quando a dor é do dentista! Custo Humano do Trabalho de Endodontistas e Indicadores de Dor*. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília DF.
- Reinert, M. (1990). Alceste: Une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application. Em A. G. de Nerval. *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 28, 24-54.
- Resche-Ragon, P. (1984). 50 ans de Travail Humain, histoire d'une revue : Evolution d'une discipline. In *Le travail humain*, Tome 47, n° 1.
- Rifkin, J. (1995). *The end of work: The decline of the global labor force and the dawn of the post-market*. Putnam's Sons, New York.
- Sant'anna, C. M.; Malinovsky, J. R. (2002). Análise de fatores humanos e condições de trabalho de operadores de motosserra de Minas Gerais. *Revista Cerne*, V.8, n.1, p.115-121.
- Santos, V.; Chaves, J.M.M.F.; Pavão, J.C.M. & Bijos, P. (2000). Projeto ergonômico de centrais de teletendimento. In L. I. Sznclwar & L.N. Zidan (orgs), *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços*. São Paulo: Plêiade, pp. 235-246.
- Schein, E.H. (1989). *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schwartz, Y. (1992). Sur le concept de travail. In *Actes du Colloque Interdisciplinaire "Travail: Recherche et Prospective" - Thème Transversal n° 1 - Concept de Travail*. CNRS, PIRTEM, ENS de Lyon. 101-110.
- Senach, B. (1993). L'évaluation ergonomique des interfaces homme-machine. Une revue de la littérature. In J.C. Spérandio (org.) *L'ergonomie dans la conception des projets informatiques*. Octares Editions, Toulouse, France, pp. 69-122.
- Sennett, R. (2001). *A corrosão do caráter: Consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Editora Record.
- Soares, L. Q.; Ferreira, M. C. (2006). Pesquisa Participante como Opção Metodológica para a Investigação de Práticas de Assédio Moral no Trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT)*, v. 6, p. 85-110.
- Sperandio, J.C. (1987). Introduction à l'ergonomie des logiciels. In C. Alerza, J. Christol, P. Falzon, B. Mazoyer, L. Pinsky & P. Salembier (orgs.) *L'ergonomie des logiciels. Un atout pour la conception des systèmes informatiques. Les Cahiers «Technologie, Emploi, Travail»*, La Documentation Française, p. 15-21.
- Tattersall, A.J. & Farmer, E.W. (1995). The regulation of work demands and strain. Em S.L. Sauter & L.R. Murphy (Orgs.), *Organizational risk factors for job stress* (pp. 139-156). Washington: American Psychological Association.
- Taylor, F.W. (1989). *Princípios de administração científica*. Editora Atlas, São Paulo. 7a Edição.
- Taylor, P. & Bain, P. (2001) 'Trade Unions, Workers' Rights and the Frontier of Control in UK Call Centres', *Economic and Industrial Democracy* 22(1): 83-96.

- Taylor, P.; Mulvey, G.; Hyman J. & Bain, P. (2002). Work organization, control and the experience of work in call centres. *Work, employment and society*, London, v. 16, n. 3, p.133-150.
- Teiger, C. (1992). Le travail, cet obscur objet de l'ergonomie. In *Actes du Colloque Interdisciplinaire "Travail: Recherche et Prospective" – Thème Transversal n° 1 – Concept de Travail*. CNRS, PIRTEM, ENS de Lyon. 111-126.
- Teiger, C. (1993). L'approche ergonomique : du travail humain à l'activité des hommes et des femmes au travail. In *Education Permanente*, n. 116, Paris.
- Terressac, G. & Lompré, N. (1994). Coordination et coopération dans les organisations. In B. Pavard (org.), *Systèmes coopératifs: de la modélisation à la conception*. Octares Editions, Toulouse, p. 175-201.
- Terressac, G. & Maggi, B. (1996). Le travail et l'approche ergonomique. In F. Daniellou (dir) *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques*. Editions Octares, Toulouse, pp. 77-102.
- Terressac, G. (1995). *Le travail organisé: Faut-il repenser le travail ?*. Actes du XXX Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, Biarritz, France, p. 5-9.
- Terressac, G. (1992). *Autonomie dans le travail*. Paris : PUF.
- Thiollent, M. (1997). *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Valy, C. (2007). Renault: un suicide qualifié d'accident du travail. *Le Monde*, recuperado 4 maio, 2007, de www.infosjeunes.com
- Vergnaud, G. (1985). Concepts et schèmes dans une théorie opératoire de la représentation. In S. Ehrlich, *Les représentations*. Psychologie Française, novembre, tome 30-3/4, pp. 245-251, Paris.
- Vézina, M. (2000). Les fondements théoriques de la Psydinamique du Travail. In Carpentier-roy, Marie-Claire; Vézina, Michel (orgs.) *Le travail et ses malentendus. Psychodynamique du travail et gestion*. Toulouse : Éditions Octarès.
- Weber, M. (1964). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Traduction Plon, Paris.
- Weill-Fassina, A., Rabardel, P., & Dubois, D. (1993). *Représentations pour l'action*. Toulouse, France: Éditions Octarès.
- Wisner, A. (1978). Le travail à l'écran d'ordinateur. Analyse du travail et recommandations ergonomiques. In J. LEPLAT (Dir.) *L'analyse du travail en psychologie ergonomique. Recueil de textes*. Éditions Octares, Toulouse, Tome 2, p. 63-75, 1993.
- Wisner, A. (1984). *Por dentro do Trabalho. Ergonomia: método e técnica*. São Paulo: Oboré.
- Wisner, A. (1994). *A inteligência no trabalho : Textos selecionados de Ergonomia*. São Paulo: Ministério do Trabalho MT / Fundacentro.
- Wisner, A. (1995). Ergonomie et analyse ergonomique du travail: Un champ de l'art de l'ingénieur et une méthodologie générale des sciences humaines. In *Performances Humaines & Techniques*. Septembre, n° hors série Séminaire Paris I, Paris, 74-78.



Apêndice

Personagens Fictícios das Epígrafes do Frontispício das Principais Unidades do Livro¹

Nomes de Origem Grega, Helênica, Mitológica

Nomes	Significados
Abnara	Luz da sabedoria
Acalântis	Deusa dos pássaros
Acidália	Aquela que cuida de todos
Adalta	Espiritualizada
Ádisa	Limpa, brilhante
Aegla	Brilho intenso
Agathé	Boa, bondosa
Agathé	Boa, bondosa
Aglaê	Esplendorosa
Agnes	Casta, Pura, Honesta, Virtuosa

Nomes	Significados
Alana	Bonita
Alethea	Verdade suprema
Alina	Graciosa, atraente
Almada	Aquela que tem riqueza interior
Althaia	Que cura os males
Anésia	Repouso
Aracne	Tecelã habilidosa
Aristéia	Ótima
Aster	Estrela
Atalia	Reluzente
Azaléia	Que nasce da terra seca

¹ Tais nomes foram escolhidos no site http://www.significado.origem.nom.br/nomes_gregos. Consultado em novembro de 2012.

Trabalho e Suicídio

Mário César Ferreira*

Na França, o ano de 2007 foi marcado pelo crescimento de suicídios de trabalhadores qualificados. Logo no primeiro semestre, em 22 de abril, o jornal *Le Monde* estampava: “PSA Peugeot-Citröen confrontada com um caso de suicídio”. Um operário, 51, enforcou-se no local de trabalho na unidade de Mulhouse. O corpo foi descoberto quando, após o almoço, os colegas inquietaram-se com sua ausência. Todos os indícios da causa do suicídio confluíram para uma forte insatisfação com o tratamento recebido das chefias. As notícias da imprensa apontaram 5 casos na PSA Peugeot-Citröen, 4 na Central Nuclear de Chinon, 3 na Renault, 1 na IBM e 1 na mega rede de restaurantes Sodexho.

A falta ou insuficiência de registros de casos de suicídios na França, sobretudo, de suas causas dificultam enormemente o seu controle epidemiológico e, em consequência, a geração de políticas públicas pre-

ventivas. Isto não é diferente no Brasil. De qualquer modo, os dados divulgados pela mídia, ainda que imprecisos, são preocupantes, dramáticos. Estima-se em torno de 400 casos de suicídios por ano na terra de Vitor Hugo. Até o momento apenas 18 casos foram reconhecidos oficialmente pela Seguridade Social francesa como acidente de trabalho. No Japão, a dificuldade de controle epidemiológico é semelhante. Nesse país, onde cerca de 25% dos trabalhadores têm uma jornada de 60h semanais, os casos de suicídios (karochi) são considerados como doença ocupacional e são estimados em torno de mil/ano.

A natureza multicausal do suicídio é consensual. Entretanto, o nexos com o trabalho como fator desencadeador permanece uma querela. O reconhecimento dos casos de suicídios na França como acidente de trabalho inaugura uma situação nova. Foi irrefutável a diversidade de evidências

constatada pelas sindicâncias – comissões tripartites governo, empresários e trabalhadores – sobre as especificidades do trabalho vivenciado geradoras dos atos de suicídio. Dois fatos se destacam nas provas arroladas: suicídios ocorridos nos locais de trabalho e cartas/bilhetes deixados para a família e amigos. Nesse último caso, a dramaticidade do relatado é comovente: “Eu não sou forte! A pressão no trabalho é demais.”; “Estou esgotado. Meu estado físico e psicológico se deteriora a cada dia.”

Tais fatos reaquecem o debate sobre os impactos humanos que as metamorfoses que a economia globalizada vem operando nos ambientes de trabalho e na gestão de pessoal. Desde a revolução industrial, a precariedade e a inadequabilidade das condições de trabalho é uma espécie de “barril de pólvoras”. Os acidentes de trabalho e de trajeto permanecem crescendo. As doenças ocupacionais continuam matando lentamente, silenciosamente. Os casos de *burnout* – síndrome de esgotamento físico/psicológico – multiplicam-se. Na França, estima-se em torno de 330 mil doenças relacionadas com o estresse laboral, custando cerca de 900 milhões de euros/ano para os cofres públicos.

Diferentemente de consultorias que transformam o desgaste dos trabalhadores

em *stress business* e lucram com atividades do tipo “ofurô corporativo”, é imperioso repensar os caminhos que tem tomado a reestruturação produtiva. Ela opera uma transição de paradigma produtivo ancorado, essencialmente, em uma “modernização” gerencial conservadora que combina distintos ingredientes: o aumento da responsabilidade das tarefas, a aceleração do ritmo de trabalho e a radicalização do controle por meio das novas tecnologias. O resultado é uma intensificação insuportável do trabalho. Esse enfoque de gestão parece estar transformando o trabalho no seu avesso: outrora modo de ganhar a vida, hoje, mais do que antes, modo de encontrar a morte.

Se trabalhar é “fazer algo”, encontramos aqui um elo com a poesia, cuja etimologia no grego (*poiesis*) significa: “criação; fabricação, confecção”. Não é exagero afirmar: somos o que somos em virtude do trabalho coletivo de cada dia e, sobretudo, por aquele realizado pelas gerações passadas. O trabalho social de hoje cria as bases materiais e espirituais para a existência das gerações futuras. Ele é ferramenta estratégica para viabilizar o tão propalado binômio “desenvolvimento sustentável e empresa socialmente responsável”. No cotidiano das organizações é, portanto, vital cuidar muito bem dessa nobre atividade para que ela se transforme em sinônimo de vida.

Via-crúcis e Drama de Usuária no Contexto de Atendimento Previdenciário

O relato, apresentado a seguir, ilustra cabalmente as dificuldades vivenciadas por uma usuária no contexto do atendimento previdenciário brasileiro. Ele é emblemático dos problemas confrontados no atendimento (presencial, internet e telefone), seus impactos sobre o custo humano do trabalho (exigências físicas, cognitivas e afetivas), e, sobretudo, de que se trata da *ponta do iceberg* de problemas relativos à organização, condições e relações socioprofissionais de

trabalho. Ele desenha, enfim, um cenário em todos perdem: os cidadãos-usuários; a instituição; e a sociedade brasileira. Vejamos, o que conta (grifos nossos) a usuária Ilse¹ (nome fictício):

“Tenho 38 anos, sou **professora universitária**. A minha experiência em relação ao serviço de atendimento da previdência foi a seguinte. Eu estava **atrasada no pagamento do INSS com relação à empregada doméstica** que trabalhava na minha residência.

¹ Nosso agradecimento à usuária que, a pedido, fez essa detalhada e preciosa “crônica” do episódio vivenciado. Está, finalmente, “paga a dívida” de que, um dia, esse relato seria publicado.

Considerando que decidi demiti-la, procurei o INSS para acertar todas as contas. Vivia adiando, adiando o pagamento sempre, por falta de tempo. Então, procurei um posto do INSS para acertar os meus débitos. Fui a primeira vez, logo cedo, **cheguei às oito horas da manhã e havia uma fila muito grande** devia ter mais de 60 pessoas. Antes de entrar na fila, eu procurei o guarda e perguntei a ele a média de tempo de atendimento, se eu entrasse na fila quanto tempo levaria para ser atendida ou quanto tempo permaneceria por lá. Ele me disse que **eu não sairia antes do meio-dia**. Decidi, então, não entrar na fila porque tinha um compromisso naquele dia. Eu deveria estar em sala de aula às dez horas da manhã. Assim, decidi voltar no dia seguinte.

Quando voltei ao posto, cheguei um pouco antes, por volta das 7h50m. Pensei que se chegasse mais cedo, a fila talvez estivesse menor. Na verdade, **encontrei a fila muito maior**, acho que deveria ter mais de cem pessoas na fila. Ou seja, todo mundo tinha pensado como eu. Como eles ainda não haviam aberto o posto, todas as pessoas estavam esperando para ter acesso à senha. Exatamente às 8h o posto foi aberto e as senhas começaram a ser distribuídas. Eu fiquei na fila até mais ou menos às 8h20m, quando finalmente passei pelo primeiro guichê, situado na entrada principal, para pegar a minha senha. Logo na entrada, a pessoa me perguntou o que eu ia fazer lá. Eu expliquei que queria acertar o pagamento atrasado de empregada doméstica. Então, ela me deu uma senha para um determinado guichê, que segundo ela deveria atender à minha demanda. Ao chegar no local informado já haviam muitas pessoas sentadas à espera do atendimento e algumas cadeiras vazias. Eu me sentei e fiquei esperando ser chamada na minha vez. De início, fiquei observando um pouco como funcionava o atendimento. No local tinham dois painéis eletrônicos. Eles indicavam simultaneamente o número de senha que estava sendo chamado. Ocorre que os painéis, ora indicavam números na casa de mil, 1031, 1032, 1033, ora pulavam para números na casa de dois mil, 2040, 2041, 2042. Eu, por exemplo, tinha recebido

o número 2017 e eles estavam chamando o número 2001. Assim, eu sabia que havia 16 pessoas que receberam senha na minha frente na casa dos 2000. Mas o mesmo painel, às vezes chamava números na casa dos 1000 e, em seguida, voltava para os números na casa dos 2000. Isto causava uma enorme confusão nas pessoas que esperavam e a cada mudança, eu ouvia questões do tipo: por que pulou de 1010 para 2001? Eu sou 1020 e ainda não fui chamada. Todos que estavam ali pareciam pessoas humildes, muito simples, aparentando baixa escolaridade, pessoas idosas, pessoas portadoras de deficiência, tradicionalmente usuários da previdência social. **A sistemática de chamadas para os guichês gerava muitas dúvidas.** Outra coisa: **não tinham cadeiras suficientes** para todo mundo. Na medida em que novas senhas eram distribuídas e mais pessoas iam entrando, muitos ficavam em pé ou sentados no chão. Havia **muitos idosos e mesmo que os mais jovens cedessem as cadeiras, ainda assim muitas pessoas idosas não conseguiriam esperar sentadas.** Várias **pessoas portadoras de deficiência também permaneceram em pé.** Bom, no meu caso, eu tinha levado um livro. Felizmente, fiquei lendo entre 8h20, momento em que eu peguei a primeira senha, e 9h30, momento em que meu número foi chamado. Finalmente, pude me dirigir ao guichê para resolver o meu problema, pensando que nem tinha demorado muito. Cheguei ao guichê e apresentei todos os papéis que eu tinha levado e mostrei para a atendente.

Ela rapidamente colocou os dados no computador e, em cinco minutos ou talvez um pouco mais do que isso, o computador havia calculado quanto eu deveria pagar para Previdência Social em função dos meses atrasados. Feitos os cálculos, eu perguntei a ela como deveria fazer para proceder aquele pagamento. Ela me disse: **olha o pagamento não é comigo.** Minha função é apenas calcular, colocar os dados no computador e te repassar o valor. Para pagar a senhora deve comprar uma guia de recolhimento da Previdência numa papelaria e efetuar o pagamento diretamente num banco, numa casa lotérica ou numa agência do cor-

reio. Como o valor era alto, perguntei a ela se podia parcelar. Aí ela me deu a seguinte informação: caso a senhora queira parcelar, então, o procedimento é outro. Nesse caso, a senhora não deve comprar a guia, pois isso é só para o pagamento a vista. Para o parcelamento, a senhora deve retornar ao guichê inicial e pegar uma nova senha.

Eu voltei ao guichê inicial que distribuía senhas, entrando novamente numa fila. Nesta fila tinham apenas umas sete ou oito pessoas. Expliquei de novo para a atendente qual era a nova situação: eu já tinha os cálculos em mãos e agora queria fazer o pagamento de forma parcelada. Perguntei a ela o que deveria fazer. A atendente, então, me disse: Olha, **você tem que pegar uma nova senha** para você ver lá no guichê o que você tem que apresentar para este parcelamento. Senão você pode usar o guichê de auto atendimento. Veja têm quatro, logo ali do lado. Você acessa o guichê de auto-atendimento e procura a informação sobre quais documentos você precisa apresentar para solicitar parcelamento. Ela me deu uma nova senha e lá fui eu para o guichê de auto-atendimento. Chegando ao guichê de auto-atendimento percebi que os quatro estavam vazios e não tinha fila nenhuma. Tentei de todas as formas encontrar as informações do que eu deveria consultar para pagamento parcelado de dívida no INSS. **Não encontrei as informações procuradas** e olha que eu sou uma pessoa que uso muito o computador. Trabalho direto com computador. Uso muito a internet. Tenho certa familiaridade com o computador. Tentei seguir os passos das orientações de telas em cada campo para ver se eu descobria algo que me ajudasse a encontrar a informação que eu queria. Procurava qualquer coisa relacionada a parcelamento, porque eu também não tinha a informação exata do que deveria buscar, sabia apenas que eram formulários para parcelamento. Levei algum tempo e não encontrei, de jeito nenhum.

Desisti e voltei para pedir informação para a moça que distribuía senhas, pois não tinha ninguém ao lado que pudesse me orientar. Ao voltar, disse a ela que não conseguia achar a informação. Disse também

que eu, inclusive, havia trocado duas vezes de guichê de auto-atendimento porque eles travaram. Eu tinha seguido os campos, mas chegava um determinado momento, ele travava e não me possibilitava retornar à página anterior ou à página inicial ou, ainda, ao campo anterior. Então, **o primeiro guichê de auto-atendimento travou o segundo guichê de auto-atendimento travou e quando o terceiro guichê de auto-atendimento também travou**, eu desisti e resolvi procura-la. Ao explicar minha situação, perguntei a ela se tinha alguém que poderia me orientar para encontrar as informações que eu queria. Ela me disse que não tinha ninguém para me orientar. Ela não podia me ajudar, pois não era o trabalho dela: o dela era só distribuir senhas, que a fila estava enorme e que não tinha como sair do posto dela. Ela me disse que às vezes o guarda da entrada auxilia os usuários e poderia me ajudar. Mas, que naquele momento ele tinha saído e eu tinha que esperar ele voltar para me orientar na utilização do guichê de auto-atendimento. **Foi então que entendi porque os guichês de auto-atendimento estavam vazios, na verdade, as pessoas não conseguiam utilizá-los.** E, conformada, pensei:

Bom, vou tentar de novo o guichê. Não é possível que eu não consiga esta informação, se de fato ela está lá. Não queria aceitar que eu não estava conseguindo descobrir. Voltei ao guichê de auto-atendimento. Procurei e tentei de novo no quarto guichê de auto-atendimento, pois os outros três continuavam travados. Todos afixavam exatamente a página onde eu tinha desistido. Fui para o **quarto guichê de auto-atendimento, tentei, tentei, tentei novamente.** Desta vez, este guichê de auto-atendimento não travou e pude utilizar o campo de busca, digitando palavras como parcelamento, débito, pagamento de dívida, empregado doméstico. Mas não consegui encontrar nada e aí eu desisti. Como a moça já tinha me dado a senha antes, desci para o setor de parcelamento, situado no andar de baixo.

Quando eu cheguei lá no setor de parcelamento, era uma sala muito grande e com muitas cadeiras. Calculei que devia ter uns 30 postos de atendimento, pois tinham

três seqüências de 10, todos equipados com computador, com cadeira na frente, tudo direitinho, mas **apenas onze postos tinham funcionários atendendo**. Esta sala era muito maior que a anterior e contava com mais de cem pessoas aguardando sentadas nas cadeiras. O papel da senha orientava para qual painel eu deveria olhar, pois eles eram identificados com letras A, B, C, D. Neste caso, o meu painel era A e eu descobri que tinham 43 pessoas na minha frente para serem atendidas na seqüência da minha senha. Me sentei e voltei a ler. Após exatamente 15m que eu estava sentada observei que o número do painel ainda não tinha mudado.

A gente fica tão ansiosa que olha toda hora para o painel para ver a nossa vez está chegando. Quando percebi que depois de 15m permanecia o mesmo número no painel e nenhuma outra pessoa tinha sido chamada, constatei que, havendo mais de 40 pessoas a serem atendidas na minha frente, eu iria ficar ali por muitas horas e já eram mais de 10 horas da manhã. Como eu não tinha conseguido obter os formulários no guichê de auto-atendimento, e nem sabia exatamente o que eu deveria levar para parcelar a minha dívida, me vi obrigada a pedir informação para uma funcionária de guichê que estava atendendo outra pessoa, pois não tinha ninguém disponível para me dar uma informação. Então, **fui ao guichê, muito gentilmente, porque sei como as pessoas ficam irritadas quando estão atendendo alguém e são interrompidas**. E aí eu disse para ela: olha, você me desculpe, eu sei que você está atendendo alguém, mas é uma informação muito rápida. Eu queria que você só me desse uma informação: eu vim aqui para parcelar, já estou com o valores e só eu ficar nesta fila que vou chegar aqui e parcelar? Ou eu preciso trazer mais alguma coisa, pois não me adianta ficar na fila para você me dizer que não pode resolver meu problema porque não tenho todos os documentos necessários.

A atendente me respondeu rapidamente: Não. **Se a senhora chegar aqui sem os documentos, não vou poder fazer nada**. Só vou te orientar de quais são os documentos necessários. E isso a senhora pode pegar lá

no guichê de auto-atendimento ou na Internet, na página do Ministério da Previdência. Lá está tudo o que a senhora precisa trazer. Não posso te dizer agora, porque estou atendendo outra pessoa. Se você esperar chegar sua vez, eu te explico tudo o que você tem que trazer. Isto significava esperar quarenta pessoas serem atendidas para, ao final, alguém me dizer o que eu tinha que levar ou então buscar na internet. Resolvi desistir e buscar a informação na internet.

Saí do posto de atendimento e vim embora, refletindo muito sobre a dificuldade que as pessoas têm para obter uma informação como efetuar um pagamento um dever nosso para assegurar um direito de outro. Ao subir a escada, passei em frente aos guichês de auto atendimento e resolvi fazer uma última tentativa. Nesse meio-tempo, eles já estavam desbloqueados. **Tentei localizar novamente vários campos e não consegui de jeito nenhum**. Desisti e vim para o meu local de trabalho. Isso já eram 10h30m da manhã. Assim, saí de lá sem conseguir descobrir como deveria parcelar a minha dívida, mas pelo menos tinha o valor em mãos.

Cheguei na minha sala de trabalho, onde eu tenho um computador conectado à internet. Mais calmamente, sentada, entrei tranquilamente na página do Ministério da Previdência. Nela, entrei em quase todos os campos tentando buscar a informação de como deveria proceder, quais os documentos eu deveria levar na agência para fazer o parcelamento da minha dívida. **Isto me tomou aproximadamente uns 20m, tentando descobrir a informação que eu precisava. De novo, não consegui**. Lancei mão, novamente, do recurso busca: digitei parcelamento nada. Digitei pagamento de dívida nada. Digitei formulário nada. Digitei várias categorias e pedi para fazer a busca e o sistema não localizou nenhuma das categorias solicitadas. Depois de vinte minutos, fazendo esta busca na Internet, vi lá na página o telefone do serviço 08000 do PrevFone. Pensei: Bom, vou ligar para ver se alguém me informa.

Desisti da internet e busquei ajuda via telefone. Liguei no serviço 0800. Primeiro,

tentei várias vezes e só estava ocupado, ocupado, ocupado. Após várias tentativas, uns 10m de tentativas, finalmente fui atendida por uma secretária eletrônica. Aquele sistema de secretária eletrônica do tipo: disque 1 para tal coisa, disque 2 para tal coisa, disque 3, disque 4. Pra variar, as orientações eletrônicas não eram muito evidentes porque os números eram informações gerais, tais como: disque 1 se quiser saber como obter aposentadoria, disque 2 se quiser descobrir como receber pensão enfim, nenhum dos números, aparentemente, se encaixava com o que eu queria: parcelamento de dívida. Até que achei que uma das possibilidades colocada tinha mais relação com que eu queria e apertei aquela tecla. Desta vez, caiu novamente numa segunda secretária eletrônica. De novo: disque 1, disque 2, disque 3. Fui tentando, fui tentando até que disque tal para ser atendida por uma atendente. Aí disquei a tecla que era para ser atendida por uma pessoa. Ufa!

Finalmente, **uma voz humana atendeu o telefone** e eu, então, pude explicar a minha situação. Relatei, tudo o que eu tinha passado, desde à 8h da manhã. A atendente me disse o seguinte: olha, você vai entrar na tela, na homepage do Ministério da Previdência. Você vai entrar no campo empresas. Minha primeira reação foi dizer a ela: **olha eu não sou uma empresa. Eu sou uma pessoa física.** Contratei uma empregada, quero pagar, não tenho empresa, não tenho CNPJ'. Ela, em seguida, me respondeu: *é minha senhora, mas parcelamento de dívida é dentro do campo empresa. Pensei, parece que só as empresas precisam parcelar dívidas.* Aí, entendi porque não tinha conseguido localizar o campo de informação que tanto havia procurado. Nunca tinha me ocorrido buscar no campo empresa, pois afinal não tenho empresa. Tinha preferido acessar o campo cidadão depois empregada doméstica. Acho que tentei todos os outros, menos empresa. Enfim, entrei em vários campos que pareciam ter relação com o meu problema. Mas, o campo empresa não, pois não tenho empresa e não tenho relação nenhuma com empresa. Ela me disse, então, que o campo era este: empresa e foi me dizendo: depois

de empresa, você vai entrar em tal campo-depois em tal campo. Fui anotando, anotando, anotando cada item no qual eu deveria entrar.

Após ela me falar todos os campos que eu deveria seguir, perguntei a ela qual seria o último campo em que eu ia cair. Ela me respondeu: um campo que chama formulário. **Depois de ter anotado tudo isso num papel, pois o telefone que eu usava não era em frente ao computador,** perguntei, ainda, a ela: escuta, entre os formulários, você pode me informar quais os que eu devo levar? Ainda bem que fiz a pergunta, pois depois descobri que haviam vários na página. Ela me disse: os formulários são tais, tais e tais, eram cinco formulários e me deu o nome de todos eles. De novo, anotei tudo. Em seguida, perguntei a ela quantas vias destes formulários eu deveria levar. Ela me disse: do formulário tal, uma via; do formulário tal, duas vias; formulário tal, três vias.

Ainda bem que eu perguntei porque depois, **quando estava já na página da Internet, percebi que não tinha informação nenhuma de quantas cópias ou vias dos formulários eu deveria levar.** Quer dizer, se eu tivesse imprimido apenas uma via de cada, de novo eu ia chegar lá no posto e não poderia resolver meu problema, pois não teria levado o número de vias indicado. Depois de anotar todas estas informações nesta solicitação por telefone, me lembrei que quando estava ouvindo as frases disque 1 para tal coisa, disque 2 para tal coisa, disque 3 num dado momento eu vi que um número que era agendamento. Depois que atendente me passou todas as informações, eu perguntei a ela: **escuta, é possível agendar o meu atendimento para eu possa fazer este parcelamento, para que eu não precise novamente ficar na fila, esperar senha?.** Então, ela me disse que sim, era possível, e ela mesma agendou um dia e uma hora para eu ir lá levar os formulários preenchidos, as cópias dos documentos e, finalmente, fazer o bendito parcelamento para pagar minha dívida. Naquele momento, eu lembrei de perguntar também se, além dos formulários que eu deveria imprimir pela internet, teria que levar outro tipo de documento.

Eu já estava tão preocupada de não encontrar as informações, não encontrar os campos, ninguém conseguir me informar nos guichês que eu tinha muito receio de voltar e, ainda assim, não conseguir resolver meu problema. Não queria desligar o telefone sem conseguir todas as informações para que pudesse realmente ir ao posto e resolver a situação de uma vez. Então perguntei para a atendente se, além dos formulários que eu deveria imprimir, deveria levar algum outro tipo de documento. Foi a minha sorte ter perguntado isso porque ela me disse que, além dos formulários, eu tinha que levar cópia da carteira de trabalho da minha empregada. E eu ia devolver a carteira da minha empregada naquele dia, ou seja, se não tivesse perguntado, iria ao posto sem a cópia da carteira e depois teria de ir atrás da empregada para pegar a carteira de novo e voltar novamente ao posto. Enfim, eu teria ido ao posto pela terceira vez e não teria resolvido meu problema. Bom, a atendente me disse que eu deveria tirar cópia de todas as partes da carteira de trabalho que haviam anotações: identificação, férias, reajuste de salário, os dados da empregada etc. Além destas cópias, eu deveria levar cópia do meu CPF e de um comprovante meu de residência que, neste caso, poderia ser uma conta de telefone.

Depois, verifiquei na internet que não existe nenhuma informação condicionando o parcelamento à entrega de todos estes documentos, ou seja, se eu não tivesse conseguido falar com esta atendente pelo telefone, eu provavelmente imprimiria os formulários, levaria e lá teria novos impedimentos por não ter levado cópias dos documentos. Enfim, foi uma dificuldade muito grande. Bom, finalizado a consulta por telefone, voltei ao meu computador. Isso já era meio-dia. Já na Internet, segui todos os passos que ela me deu: entrei no campo empresa, segui direitinho, caí no item formuláριο e assim foi indo. Ainda bem que eu tinha perguntado a ela quais eram os formulários que eu deveria levar, porque quando finalmente a gente cai no campo formulário, tem mais de quinze tipos de formulários lá, listados, e não tem nenhuma indicação

de quais são os formulários para cada situação. Estão todos listados lá, é só clicar no link e abre o formulário para imprimir. Não havia também informação de quantas vias de cada formulário a gente tem que levar. Ainda bem que a atendente tinha me dado esta informação pelo telefone.

Comecei, então, a nova etapa para imprimir os formulários. Cliquei no primeiro link de formulário. Ele abriu e, em seguida, pedi para imprimir. **Quando imprimiu, saiu totalmente cortado, pela metade.** Tinha solicitado impressão numa folha A4, normal, na minha impressora, mas não imprimia o formulário todo. Pensei: bom, tenho que mudar a configuração da página porque está cortando, um procedimento normal que a gente faz. Fui no configurar página, estava em 19 milímetros. Reduzi primeiro para 15, continuava cortando, reduzi para 10 e continuava cortando. Cortava no lado direito e cortava em baixo. Não daria para preencher os campos. **Depois da terceira tentativa de impressão, voltei na página, no campo formulário, para saber se tinha alguma orientação.** Aí descobri uma informação pequena lá: para melhor imprimir seu formulário, utilize folha A4 e na configuração de impressão, coloque 7 milímetros. Então voltei no formulário, e onde estava 19 milímetros, mudei para 7 milímetros.

Finalmente, depois de ter tentado imprimir três vezes, tinha impresso primeiro com os 19 que já estavam na configuração original, depois reduzi para 15, depois para 10 e não adiantou, consegui imprimir depois que descobri que deveria ser 7 milímetros. **Fiquei me perguntando, por que já não deixam na configuração correta de 7 milímetros, ao invés de colocar 19?** Finalmente, na quarta tentativa, consegui imprimir os cinco formulários. Levei um bom tempo de impressão. Fiz as cópias dos documentos e, finalmente, estava com tudo pronto para o parcelamento e o pagamento. Isso era quinta-feira e o agendamento era para segunda.

Durante o final de semana, refleti e fiquei com medo de voltar lá e não conseguir resolver. Aí decidi pagar a vista, mesmo depois de todo aquele trabalho, **queria me ver logo livre desta tarefa.** Voltei à página

do MPAS, tentei imprimir a GPS, mas mesmo colocando 7 mm, ela saía cortada. **Aí fui a uma livraria, comprei o formulário, preenchi e fui a uma lotérica. Não pude pagar porque eles só recebem até um determinado valor e o valor que eu ia pagar era superior.** Com o formulário preenchido em mãos, fui ao Banco do Brasil e descobri que não precisava ficar na fila, poderia pagar no caixa eletrônico e nem precisaria da guia comprada na livraria. Bastava preencher os campos no formulário eletrônico e debitar diretamente da minha conta.

Depois de tanto trabalho, e muito por falta de informações corretas, finalmente tinha conseguido, de forma rápida, pagar a minha dívida. Resumindo, a lição que eu tirei

desta história toda: **como é difícil ter acesso a um direito, sobretudo às informações necessárias para que você tenha acesso àquele direito.** No meu caso eu estava lá absolutamente disposta a cumprir um dever.

Eu tinha ido fazer o pagamento de uma dívida que estava atrasada para **garantir um direito** da pessoa que estava trabalhando para mim. Estava lá como empregadora, mas a maioria das pessoas estava lá na condição de usuários, ou seja, alguém que foi buscar informação para ter acesso a seu direito.

Fiquei imaginando **quantas pessoas deixam de ter seus direitos garantidos** porque não conseguem ter a informação correta de como proceder?”

Os Itens dos Fatores do IA_QVT

- ✓ A comunicação entre funcionários é insatisfatória
- ✓ A convivência no ambiente de trabalho é harmoniosa
- ✓ A distribuição das tarefas é justa
- ✓ A prática do reconhecimento contribui para a minha realização profissional
- ✓ A sociedade reconhece a importância do meu trabalho
- ✓ A temperatura ambiente é confortável
- ✓ As normas para execução das tarefas são rígidas
- ✓ As oportunidades de crescimento profissional são iguais para todos
- ✓ É comum a não conclusão de trabalhos iniciados
- ✓ É comum o conflito no ambiente de trabalho
- ✓ É fácil o acesso à chefia imediata
- ✓ Existe fiscalização do desempenho
- ✓ Existem dificuldades na comunicação chefia – subordinado
- ✓ Falta apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional
- ✓ Falta tempo para ter pausa de descanso no trabalho
- ✓ Gosto da instituição onde trabalho
- ✓ Há cobrança de prazos para o cumprimento de tarefas
- ✓ Há confiança entre os colegas
- ✓ Há incentivos do [nome do órgão], para o crescimento na carreira
- ✓ Meus colegas de trabalho demonstram disposição em me ajudar
- ✓ Minha chefia imediata tem interesse em me ajudar
- ✓ Minhas relações de trabalho com a chefia são cooperativas
- ✓ Minhas relações de trabalho com os colegas são harmoniosas
- ✓ No [nome do órgão] tenho liberdade para dizer o que penso sobre o trabalho
- ✓ No [nome do órgão], as atividades que realizo são fonte de prazer
- ✓ No [nome do órgão], as condições de trabalho são precárias
- ✓ No [nome do órgão], as tarefas são repetitivas
- ✓ No [nome do órgão], disponho de tempo para executar o meu trabalho com zelo
- ✓ No [nome do órgão], existe forte cobrança por resultados

- ✓ No [nome do órgão], minha dedicação ao trabalho é reconhecida
- ✓ No [nome do órgão], o resultado obtido com meu trabalho é reconhecido
- ✓ No [nome do órgão], recebo incentivos de minha chefia
- ✓ No [nome do órgão], tenho livre acesso às chefias superiores
- ✓ O [nome do órgão], oferece oportunidade de crescimento profissional
- ✓ O apoio técnico para as atividades é suficiente
- ✓ O comportamento gerencial é caracterizado pelo diálogo
- ✓ O desenvolvimento pessoal é uma possibilidade real no [nome do órgão],
- ✓ O espaço físico é satisfatório
- ✓ O local de trabalho é confortável
- ✓ O material de consumo é suficiente
- ✓ O mobiliário existente no local de trabalho é adequado
- ✓ O nível de iluminação é suficiente para executar as atividades
- ✓ O posto de trabalho é adequado para realização das tarefas
- ✓ O reconhecimento do trabalho coletivo é uma prática efetiva no [nome do órgão],
- ✓ O reconhecimento do trabalho individual é uma prática efetiva no [nome do órgão]
- ✓ O ritmo de trabalho é excessivo
- ✓ O tempo de trabalho que passo no [nome do órgão] me faz feliz
- ✓ O trabalho que faço é útil para a sociedade
- ✓ O trabalho que realizo coloca em risco a minha segurança física
- ✓ Os equipamentos necessários para realização das tarefas são precários
- ✓ Os instrumentos de trabalho são suficientes para realizar as tarefas
- ✓ Posso executar o meu trabalho sem pressão
- ✓ Posso executar o meu trabalho sem sobrecarga de tarefas
- ✓ Sinto que o meu trabalho no [nome do órgão], me faz bem
- ✓ Sinto-me mais feliz no trabalho no [nome do órgão] que com a minha família
- ✓ Sinto-me mais feliz no trabalho no [nome do órgão] que com os amigos
- ✓ Sinto-me mais feliz no trabalho no [nome do órgão] que em minha casa
- ✓ Sinto-me reconhecido pela instituição onde trabalho
- ✓ Tenho a impressão de que para o [nome do órgão] eu não existo
- ✓ Tenho a possibilidade de ser criativo no meu trabalho
- ✓ Tenho liberdade na execução das tarefas

Gestão do Serviço de Atendimento ao Público

A Arte Entre o Que é Preciso Fazer e o Que é Possível Fazer

Prof. Dr. Mário César Ferreira

Psicólogo do Trabalho, Coordenador do Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia da Atividade Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) na UnB, bolsista pós-doutorado da Capes (Université Paris 1 Sorbonne, Paris).

lhando de fora, muita gente considera que o serviço de atendimento ao público é simples, fácil e, no limite, “moleza”. Mas, contrariamente a essa idéia corrente do senso comum, uma série de estudos mostra que, quando se olha por dentro, o serviço de atendimento não é nem simples, nem fácil e, muito menos, “moleza”. Um observador externo poderia contestar tal afirmação: “Mas, eu vou ao balcão e só preciso

de informação administrativa. Basta o servidor me informar”. Pois é, mas, regra geral, não basta. Um inventário de condições precisa estar devidamente assegurado para que o servidor preste a singela informação solicitada.

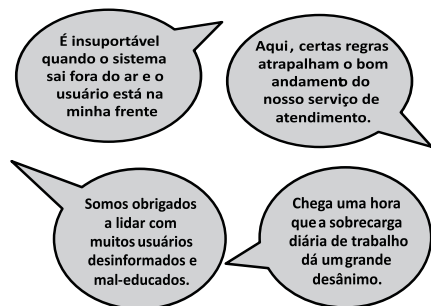
O ato de informar (por exemplo, os procedimentos para emissão de um documento) é tão-somente o ponto de chegada de um processo de trabalho complexo, pois depen-

de de fatores estruturais, administrativos, tecnológicos e comportamentais que repercutem na execução do serviço. É por isso que, ao se examinar de perto as situações de atendimento no setor público brasileiro, a maioria se parece mais com um “barril de pólvoras”, prestes a explodir. Quando explode, os estragos organizacionais e humanos produzidos costumam ser incomensuráveis. O risco permanente de explosão desse “barril”, por si só, representa uma tensão diária que impacta negativamente no bem-estar de seus protagonistas. Trata-se, a rigor, de um risco de “assalto corriqueiro à cidadania” para os *de dentro* (gestores e atendentes) e para os *de fora* (cidadãos-usuários).

O fictício observador externo poderia, então, indagar: “No que consiste esse risco para a cidadania?”. Sem pretender esgotar o tema, alguns aspectos merecem destaque.

Atendimento ao Público no Setor Público: Uma Crônica Cotidiana de Problemas e Riscos

Uma síntese de investigações científicas conduzidas, há quase dez anos, por participantes do Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia da Atividade Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) da UnB, mostra os traços críticos marcantes que transformam o atendimento ao público na esfera governamental em uma crônica de problemas e riscos para a cidadania. Algumas verbalizações de atendentes ilustram os tipos mais comuns de problemas vivenciados:



Em tom de desabafo, os relatos dos que trabalham no atendimento costumam ser dramáticos e tecem os fios de uma rede de problemas que habita as organizações públicas. Uma crônica de dificuldades.

Não é demais lembrar que esse “baú” de problemas se inscreve em um contexto de crise estrutural do serviço público federal brasileiro. Crise que se arrasta há décadas. No poder judiciário, por exemplo, o impasse crescente entre o aumento da demanda de serviços da sociedade e a estagnação de recursos e de pessoal é uma inequação que permanece sem solução. Se os sucessivos governos, pelo menos, reestruturassem o serviço público com base nas taxas anuais de crescimento da população brasileira do IBGE, a situação não seria tão caótica como se encontra hoje.

Esse anacronismo é um dilema que transforma o trabalho dos gestores em “descascar abacaxis” todos os dias. Não é exagero afirmar que no dia-a-dia das organizações, os gestores devem, metaforicamente, montar um quebra-cabeça sem dispor de todas as peças. A capacidade de atendentes e gestores de resolverem os problemas está em risco e pode entrar em colapso a qualquer momento. Nesse caso, pensar também dói!

Além dos fatores estruturais (relativos à macrogestão do serviço público federal) e dos traços das culturas brasileira (relativos à relação Estado-cidadão) e organizacional (relativos às crenças, aos valores, ritos, mitos) que perpassam e ditam as relações de trabalho nas organizações públicas, o “núcleo duro” dos problemas é, basicamente, composto de três dimensões interdependentes: *condições de trabalho* (precariedade de recursos para executar de forma adequada e confortável as tarefas); *organização do trabalho* (procedimentos, rotinas e normas administrativas pouco compatíveis com as exigências concretas das situações de atendimento) e *relações socioprofissionais de trabalho* (interações tensas e conflituosas com chefias, colegas e usuários, minando o clima social e o trabalho em equipe). Basta o leitor rever os balões das falas dos atendentes para constatar ali alguns exemplos concretos dessas três dimensões básicas.

Evidentemente que em um contexto conjuntural e institucional marcadamente crítico, como o descrito, os riscos são consi-

deráveis tanto para os gestores e servidores quanto para os cidadãos-usuários dos serviços públicos. As dificuldades vivenciadas diariamente por esses diferentes sujeitos aumentam, até limites insuportáveis, o custo humano nas situações de atendimento em termos físicos, cognitivos e afetivos. As verbalizações, a seguir, exemplificam algumas modalidades típicas do aumento do custo humano:

As conseqüências (individuais, sociais e institucionais) desse perfil de custo humano poderiam ser mais graves se não fossem a inteligência criadora de *muitos* gestores e servidores e, sobretudo, uma visão ética sobre a utilidade social dos serviços que prestam à população brasileira. Todavia, os indicadores organizacionais de que se dispõe revelam dados preocupantes: absenteísmo, incidência crescente de doenças do trabalho (com destaque para os Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho), licenças-saúde, acidentes, insatisfação dos usuários, imagem negativa do serviço público.

Como se caracteriza o custo humano dos gestores dos serviços de atendimento ao público nesse contexto crítico de problemas, riscos e conseqüências? Os gestores, principalmente os de escalões hierárquicos intermediários, são o alvo de demandas, queixas e reclamações que vêm de todas as direções e sentidos: das chefias, dos atendentes e dos usuários dos serviços. Além dessas cobranças típicas, podem surgir também exigências de entidades e órgãos externos. Os gestores estão permanentemente

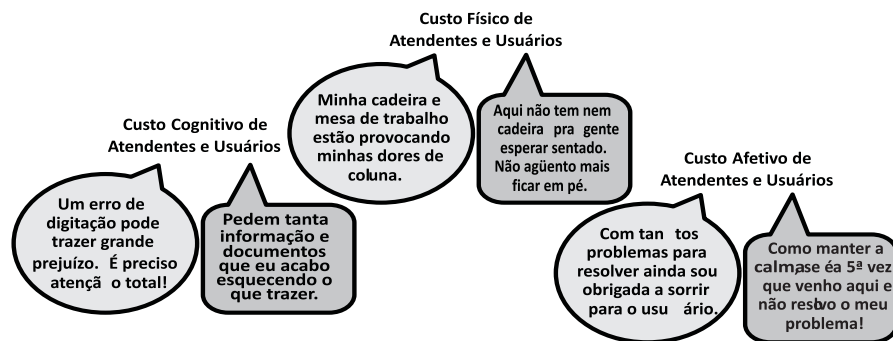
na berlinda. Logo, o custo humano deles também é alto.

Nesse cenário, a postura adotada pelos gestores pode desempenhar um papel estratégico na solução ou minimização dos problemas existentes, com repercussões positivas para o custo humano do trabalho deles, o bem-estar dos atendentes e a satisfação dos cidadãos-usuários dos serviços. A experiência acumulada pelos pesquisadores do Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia da Atividade Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) indica que os modos dos gestores lidarem com os problemas, riscos e efeitos negativos presentes nos serviços de atendimento ao público se apóiam em atitudes bem diferentes.

Atitudes Gerenciais Típicas em Face dos Problemas

A análise dos dados coletados em setores de atendimento ao público permitiu identificar que a atitude (predisposição para avaliar e agir) dos gestores no enfrentamento dos problemas se manifesta, basicamente, de três formas:

Atitude Gerencial do tipo “Deixa estar pra ver como é que fica”: Muitos gestores se sentem impotentes em face dos problemas crônicos. No sentido coloquial, eles “entregaram os pontos” e podem ser descritos como “acomodados”. Depois de anos trabalhando no setor público, em geral no mesmo órgão, e terem feitos várias tentativas de mudança, a avaliação deles é preponderantemente pessimista. As crenças do conformismo estão cristalizadas. Aquela motivação contagiante dos primeiros dias no cargo é apenas uma vaga lembrança. O modo, portanto, de en-



frentarem os problemas cotidianos é fazer o mínimo necessário: “A gente faz o ‘arroz com feijão’. O que não dá pra resolver, deixa estar pra ver como é que fica”.

Atitude Gerencial do Tipo “Quando dá, eu apago o incêndio”: Um outro grupo de gestores se sente menos impotente em face dos problemas vivenciados no setor de atendimento. Eles podem ser descritos, metaforicamente, como os “acomodados incomodados”. A avaliação deles traz a marca de um otimismo fugaz. De tempos em tempos, nasce uma motivação para tentar resolver a antiga queixa de atendentes e atendidos. Essa motivação costuma ser episódica e residual. Ela se manifesta, em geral, quando um novo chefe superior ou uma nova direção toma posse. Mas, isso logo passa. Assim, o modo usual desse grupo é fazer um pouco mais que o mínimo necessário: “A gente faz o habitual. Quando dá, eu apago o incêndio”.

Atitude Gerencial do Tipo “Faço o que posso para mudar”: Os gestores que se enquadram nesse grupo se sentem mais dispostos para enfrentar os problemas que habitam o setor de atendimento. Eles podem ser designados, em linguagem figurada, os “incomodados contumazes”. A avaliação desses gestores se caracteriza por um otimismo duradouro. A motivação para resolverem os problemas se renova a cada dia, a cada novo problema. Ela se amplifica quando os dirigentes superiores adotam um modelo de gestão participativa e oferecem suporte organizacional. Mesmo quando isso não se apresenta, eles se dedicam de corpo e alma para aprimorar a qualidade dos serviços prestados aos usuários. Logo, a atitude gerencial típica desse grupo é fazer além do mínimo necessário: “A gente não pode se acomodar. Faço o que posso para mudar”.

É importante salientar que essa “tipologia” não deve ser usada para classificar ou rotular os gestores que você conhece. Essa iniciativa pode dar origem a preconceitos e estereótipos que vão, exatamente, na contramão dos objetivos desse texto. O uso dessa caracterização é tão-somente um recurso de exposição didática de resultados de pesquisas, realizadas pelo ErgoPublic. Na vida real você não encontrará, no formato “puro sangue”, nenhum desses tipos. O modo correto de interpretar tais atitudes típicas é entendê-las como “características

predominantes” e não como “traços definitivos”.

O que estaria na gênese dessas atitudes gerenciais? Certamente, muitos fatores. Os psicólogos ainda não descobriram um método científico capaz de englobar e controlar todas as variáveis preditoras das atitudes humanas; será que um dia eles chegarão lá? Além de aspectos relativos à história de vida e aos traços de personalidade que podem estar explicando o predomínio dessas atitudes gerenciais, outros fatores são também importantes. Dentre eles, cabe apontar: (a) os problemas estruturais do serviço público federal; (b) a cultura organizacional que caracteriza cada órgão público; (c) os traços organizacionais e administrativos de cada setor de atendimento; (d) o perfil dos usuários; (e) e, principalmente, o perfil demográfico e profissional dos gestores.

A predominância de certa atitude gerencial pode ser, portanto, um problema a mais na crônica de dificuldades, já relatada. Isso é factível, principalmente, quando o **estilo ambivalente de gestão** – muito frequente nas organizações públicas – se manifesta. Esse estilo oscila em dois eixos opostos. De um lado, uma postura democrática para com os superiores hierárquicos, ou seja, querer opinar e participar nas decisões e, de outro, a postura autoritária para com os subordinados, ou seja, não aceitar a opinião e a participação na tomada de decisões. Nos ambientes de trabalho, onde o estilo de gestão ambivalente prevalece é comum ouvir dos servidores: “Aqui manda quem pode, obedece quem tem juízo, conta pra pagar e filhos pra criar”. Não raro, os gestores com esse estilo ambivalente assumiram postos de chefias em função mais da influência política que pela qualificação profissional para exercerem um posto de direção.

O que é preciso fazer para que o contexto de atendimento ao público proporcione o bem-estar dos servidores, a satisfação dos usuários e o cumprimento do papel social do órgão público? Há, certamente, muito que fazer. A crônica de problemas evocada é eloquente a esse respeito. Entretanto, as so-

luções de gestão do serviço de atendimento ao público são múltiplas e os caminhos a trilhar são diversos.

Atendimento ao Público: Desafio de Gestão que se Renova a Cada Dia

As pesquisas realizadas pelo ErgoPublic, ao longo de quase uma década, produziram e validaram um modelo analítico para o diagnóstico dos problemas existentes nas situações de atendimento ao público (Figura 1). Não há espaço para uma explicação detalhada do modelo e nem é esse o objetivo desse texto, mas esse enfoque ilustra bem a complexidade na qual o serviço de atendimento ao público se situa¹. Compreender com rigor científico uma queixa recorrente dos usuários (por exemplo, tempo de espera), requer avaliar e descrever as lógicas que presidem os comportamentos dos gestores, atendentes e usuários, bem como as imagens (modelos mentais) que esses constroem com base nas situações de atendimento. Por que esse modelo é importante?

Em diversos casos de instituições estudadas, constatou-se a ausência de uma abordagem teórico-metodológica como instrumento central para o planejamento, a execução e avaliação de uma política de atendimento ao público. Tal ausência estava na origem de um rol de indicadores críticos. Dentre os motivos da ausência, identificou-se, em certos gestores, uma crença de que teoria e método são vícios da academia (certo seria: academicismo). Essa crença contraria a sabedoria popular, cujo provérbio assevera: “Para uma boa prática, nada melhor que uma boa teoria”. Assegurar a qualidade do serviço de atendimento ao público é, portanto, um desafio de gestão que se renova a cada dia. Para isso é fundamental uma competência profissional sólida que articule conhecimentos, habilidades e atitudes no exercício do cargo de gestor. Enfim, uma prática gerencial que contemple teoria, método e ética no exercício da função pública.

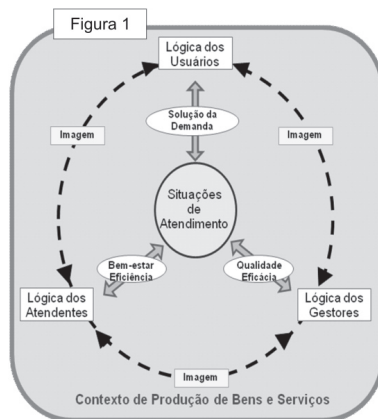
Algumas reflexões, elaboradas com base em recomendações em “Ergonomia da Atividade Aplicada a Qualidade de Vida no Tra-

balho”, podem ser úteis para se repensar e mudar as práticas de gestão organizacional e do trabalho no contexto de atendimento ao público. Cabe alertar que essas reflexões buscam tão-somente fornecer fundamentos para os modos de gestão. Elas podem ser úteis se balizadas com a experiência e a realidade de trabalho de cada gestor e gestora. Desse balizamento podem nascer possíveis subsídios e pistas para a aplicação em casos e realidades específicas. Não se trata, portanto, de nenhum tipo de “receituário de soluções” que alguns consultores em RH, que estão no mercado, adoram prescrever.

Gestão do Serviço de Atendimento ao Público: Fundamentos para uma Nova Prática no Contexto

De entrada, é preciso “desinstalar” uma crença fortemente presente no discurso de muitos gestores: “Gostaria de poder enfrentar todos os problemas, mas não posso, pois estou com as mãos e os pés amarrados”. Isto é uma “meia verdade”, pois depende de qual problema se trata. Na maioria dos casos, o gestor dispõe de certa autonomia no âmbito de sua alçada administrativa para planejar, executar e avaliar as atividades do setor e da equipe de trabalho. A autonomia pode ser maior ou menor em função do lugar do cargo no organograma e, principalmente, se ele puder contar com o apoio dos dirigentes superiores.

É fundamental, portanto, fazer uma cli-



mas. Em primeiro lugar, os problemas que escapam à alçada do gestor e que, por sua vez, requerem iniciativas de encaminhamentos e “cobranças” nas instâncias superiores. Muitos deles, no limite, dependem do próprio Presidente da República e do Congresso Nacional. Esses grandes problemas fora da alçada configuram uma face do que “é preciso fazer”. Em segundo lugar, os problemas que dependem simplesmente da iniciativa dos gestores no exercício do poder que o cargo lhes confere. Tais problemas, se comparados com os primeiros, são menores e da alçada dos gestores. Eles configuram, por sua vez, a face do que “é preciso e possível fazer”. Pois bem, é para esse segundo grupo de problemas – os da alçada – que as reflexões para uma nova prática de gestão se destinam.

O balanço dos resultados obtidos em diversas pesquisas, corroborado tanto pela literatura específica no campo das ciências do trabalho quanto pelo debate com os participantes dos estudos, mostra que as práticas de gestão organizacional e do trabalho são mais bem sucedidas quando os gestores:

- Orientam o trabalho da equipe com base no exercício responsável da autonomia, na cooperação grupal e na flexibilização do processo de trabalho;
- Possibilitam a participação efetiva dos membros da equipe na avaliação do funcionamento do setor e no planejamento de suas atividades;
- Buscam construir o consenso nas soluções dos conflitos existentes sem, contudo, infringirem preceitos legais, administrativos e éticos do serviço público;
- Reconhecem e valorizam as competências dos servidores;

- Compatibilizam a avaliação de desempenho com indicadores de bem-estar no trabalho; e
- Criam um “espaço-momento de fala dos servidores”, destinado à avaliação dos aspectos negativos e positivos e à formulação de propostas de melhorias.

Mas, são somente esses aspectos que asseguram o sucesso de uma nova prática de gestão? Certamente, não. Todavia, operacionalizar tais diretrizes significa dar um passo gigantesco rumo à Qualidade de Vida no Trabalho, nas unidades de atendimento ao público. Um passo que, comumente, requer uma reciclagem no estilo pessoal de gestão, cuja mudança deve ser feita com suporte organizacional dos profissionais que atuam na área.

O mais importante é que essas diretrizes, ao promoverem uma alteração profunda na postura gerencial, contribuem fortemente para que o trabalho seja predominantemente fonte de prazer, espaço de criatividade e possibilidade de desenvolvimento pessoal. Esse enfoque de “governança compartilhada” tende, assim, a criar um clima organizacional positivo. Isso facilita o enfrentamento, por meio de soluções negociadas, dos inexoráveis conflitos existentes nos ambientes de trabalho.

Enfim, tornar realidade esses fundamentos para uma nova prática gerencial é um desafio à inteligência criadora de cada gestor e gestora. Isso ratifica a idéia de que a gestão do serviço de atendimento ao público requer uma competência profissional que concilie ciência e arte. A arte de transformar os ambientes de trabalho com base na compreensão judiciosa entre o que é *preciso fazer* e o que é *possível fazer*.

¹ Para mais detalhes sobre o modelo, consultar (Ferreira, 2002) “Marcas do trabalho e bem-estar no serviço de atendimento ao público” (In: Ana Magnólia Mendes; Livia de Oliveira Borges e Mário César Ferreira - Orgs. *Trabalho em transição, saúde em risco*. Brasília: Editora da UnB, 2002, p. 161-183).

Embrutecimentopatia

Mário César Ferreira

Professor do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília,
Pós-doutorado na Université Paris 1 Sorbonne. E-mail: mcesar@unb.br

A cena de trabalho se passa numa maternidade conceituada do Distrito Federal. Com a roupa apropriada e ajuda dos auxiliares técnicos, a futura mamãe chega à mesa de parto. As condições ambientais, técnicas e instrumentais para início da cesariana prevista são metodicamente preparadas pela equipe de apoio. A cada segundo, a ansiedade da mãe e do pai acompanhante aumenta exponencialmente. É o primeiro filho do casal. O médico obstetra chega à sala para o primeiro parto do dia. Ele tem uma feição ansiosa; o cansaço crônico transparece. Sua comunicação com a parturiente é monossilábica. Sequer um bom-dia é dito.

Sem se dar conta de que isso aumentaria mais a ansiedade da mãe, ele indaga: qual era o problema cardiológico detectado durante o pré-natal? A mãe mal responde. A ansiedade inibe o funcionamento eficaz da memória. O anestesista dá sinal verde. Tudo pronto para o início da cesariana. O médico obstetra auxiliar chega, com a roupa e luvas adequadas, adentra a sala e inicia o trabalho cirúrgico de apoio. Com habilidades técnicas refinadas, em pouco mais de 20 minutos, ambos fazem a criança nascer e costuram a barriga da mãe. A criança segue para a sala de pediatria com o pai no encalço. A mãe, o tempo todo consciente, com um lençol à frente, nada pode ver abaixo da barriga. Nada diz, pois nenhuma palavra lhe é dirigida. Nem ousa perguntar. O obstetra chefe diz: tarefa feita. Os médicos saem da sala.

No limiar do século 21, essa cena de trabalho deve ser corriqueira nas maternidades do planeta. Mas, historicamente, o trabalho de parto nem sempre foi assim. Ele mudou não só pelos avanços tecnológicos e do conhecimento nessa área da medicina, mas, sobretudo, pelos impactos das mudanças do trabalho na qualidade da relação médico-paciente. Na cena relatada, observa-se um

empobrecimento espantoso das relações socioprofissionais: nenhum suporte psicológico é acionado para reduzir a ansiedade momentânea da mãe; nenhuma descrição pedagógica dos procedimentos é feita para atenuar o medo natural que se manifesta no caso da parturiente de primeira viagem; nenhuma palavra é dirigida ao pai, tratado como se cadeira fosse; o obstetra auxiliar entra e sai sem dirigir uma palavra à mãe e ao pai, nem um definhado olá.

A mãe é apenas uma barriga: não tem sentimentos, não pensa. Ela transforma-se em coisa, em objeto, em problema a ser resolvido. Como na indústria alimentícia, a criança é apenas uma baguete que precisa sair do forno. Nesse script de trabalho cirúrgico reificado é compreensível que, ao término da tarefa, o obstetra auxiliar sequer diga um adeus à mãe, afinal com barriga não se fala.

A postura dos profissionais mencionados é um exemplo inquietante do que a chamada intensificação do trabalho, fruto da reestruturação produtiva na economia globalizada, vem operando. As metamorfoses do trabalho contemporâneo, que se realizam graças ao suporte estratégico da revolução tecnológica, veem acompanhadas do aumento da responsabilidade das tarefas, da aceleração do ritmo de trabalho e da radicalização do controle gerencial por meio dos artefatos informatizados. A intensificação do trabalho que opera a alienação do e pelo trabalho — velha conhecida no setor fabril — mostra sua face mais ou tão cruel no setor de serviços de saúde. Nesse caso, em inúmeras situações e contextos, os usuários se transformam em coisas, em mercadorias, em barrigas.

Os trabalhadores, regra geral, não são os responsáveis pelos efeitos da intensificação. Ao contrário, são vítimas de uma lógica

de produção que afasta o trabalho de seu papel ontológico como produtor de bem-estar para si e para os outros. A lógica produtivista, suas engrenagens, seus valores, suas formas de gestão do trabalho e, especialmente, o ritmo alucinante que presidem a intensificação do trabalho dão origem a uma nova morbidade: a embrutecimento-patia. Ela produz uma perda de sensibilidade

de para com as relações socioprofissionais, um sentimento de estranhamento para com o outro. A embrutecimento-patia ocasiona indiferença doentia em quem trabalha. Faz nascer uma subjetividade regredida. Combatê-la requer colocar o trabalho no seu lugar histórico devido: modo de produzir a felicidade individual e coletiva.

O Mito do Relógio de Ponto

Mário César Ferreira

Professor do Instituto de Psicologia (UnB), Doutor em Ergonomia (EPHE, Paris). E-mail mcesar@unb.br.

No cardápio de instrumentos de gestão, o relógio de ponto sempre ocupou lugar de destaque. Ele é fruto da Revolução Industrial e se consolidou com enfoque taylorista de tempos e movimentos da chamada “Administração Científica”. O controle de ponto de funcionários, via o uso do relógio, se transformou em remédio milagroso para o controle de comportamento indesejado dos assalariados. Dois séculos de capitalismo industrial – ancorados no pressuposto de que *time is money* – deram origem a uma métrica da produção: cada produto representa “x” horas de trabalho. Todavia, mesmo no contexto industrial o uso do relógio de ponto já começa respirar os ares da flexibilidade e, paulatinamente, o novo padrão de competitividade globalizada vem recomendando aos empresários “virar o disco”.

O relógio de ponto pode ser um instrumento eficaz de controle de horários (chegada, saída, intervalo, turnos) e gerenciamento de segurança e banco de horas, fornecendo relatórios sobre o comportamento dos trabalhadores que são verdadeiras “pedras preciosas” nas mãos de dirigentes e gestores. Com a revolução microeletrônica, o modelo top de linha destes relógios combina informática e biometria, possibilitando identificar com segurança por meio do corpo humano (olhos, mãos, dedos) o usuário. Os relógios biométricos produziram euforia

em certos gestores: “Agora quero ver funcionário emprestar seu cartão magnético para o colega!”.

O mito do relógio de ponto começa quando outros setores econômicos do mundo do trabalho – com destaque para as esferas do comércio, serviços e governamental – importam de modo acrítico este instrumento de gestão como forma de controlar as horas trabalhadas de servidores/empregados. Leitor, você acha, sinceramente, que relógio de ponto é uma garantia de horas trabalhadas? Pois é, se você não acha, saiba que há uma série de estudos e pesquisas indicando que o controle rígido de horário – típico de modelos de gestão do trabalho baseados exclusivamente em desempenho e resultado – estão na origem de uma série de indicadores críticos nas organizações (doenças, acidentes, estresse, retrabalho, perda de qualidade, pânico, rotatividade).

No caso do setor público, com destaque para o setor legislativo, imaginar que a adoção do relógio de ponto é uma panacéia que leva os servidores a trabalharem é como prescrever analgésico para dor de dente: alivia, mas não resolve o problema. Será que a postura gerencial de alguns dirigentes e gestores não é a principal avalista da ausência contumaz de parcela dos servidores? A adoção do relógio pode fazer com que estes passem a estar de corpo presente na repar-

tição pública, mas isto não necessariamente significa trabalhar na acepção saudável do verbete. Trabalho também requer alma. Tem muita gente querendo entrar no serviço público, mas experimente perguntar para um concursado antigo onde tem relógio de ponto como anda a sua motivação para o trabalho, se as tarefas, o local, as pessoas e, principalmente, os estilos gerenciais são fontes de felicidade. A insatisfação grassa. Eles logo descobrem que só estabilidade e salário razoável não garantem a tão valiosa motivação para o trabalho.

Na área governamental garantir trabalho efetivo, acompanhado de prazer e saúde, requer, pelo menos, duas macro medidas. A primeira, é operar uma mudança de cultura organizacional revendo valores, crenças, ritos e mitos. Implica em operacionalizar o paradigma do exercício da função pública como espaço também da cidadania organi-

zacional, transparência nas formas de gestão e, sobretudo, controle coletivo interno do planejamento de atividades e controle social pelos cidadãos-contribuintes. A segunda, é adotar um modelo de gestão participativa do trabalho que viabilize, por exemplo, a autonomia responsável na execução de tarefas, a criatividade, o desenvolvimento pessoal, o reconhecimento institucional de quem trabalha e as condições ambientais/instrumentais adequadas de trabalho.

Infelizmente, muitos gestores públicos pelo Brasil afora sob a batuta de governantes despreparados, querem transformar a repartição pública em unidade industrial e importam modelos de gestão voltados para a produtividade exacerbada. Eles ainda não compreenderam que as atividades do setor público não visam o mercado, mas a sociedade e a promoção da cidadania.

Ofurô corporativo

Mário César Ferreira

professor do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB). É doutor em Ergonomia pela Ecole Pratique des Hautes Études (França). E-mail: mcesar@unb.br

Ilustração: Carlos Eduardo Carvalho Sanches

Em época de economia globalizada, novos padrões de competitividade e fortalecimento da cidadania, a tão desejada qualidade do produto/serviço, fidelização do cliente e satisfação dos usuários estão em risco se as organizações públicas e privadas não investirem em Qualidade de Vida no Trabalho. Cada vez mais, dirigentes e gestores do trabalho, principalmente das grandes corporações, se preocupam com a satisfação de seus empregados e buscam implantar programas específicos para esse fim.

Mas, entre a solução em voga, uma espécie de “kit QVT”, e os problemas existentes nas organizações parece existir um fosso que compromete a própria eficácia de iniciativas dessa natureza. Para ilustrar a profundidade do fosso, vejamos o relato,

bastante comum, de um funcionário que trabalha no atendimento ao público:

“Finalmente chegou a hora da nossa sessão de *Tai Chi Chuan*. Que alívio! Eu não agüentava mais. Parece que hoje tudo conspirou a favor do meu sofrimento de cada



dia. A cadeira desconfortável me deixou com dores lombares insuportáveis. A nova regra de atendimento ao usuário aumentou a burocracia, provocando mais queixas dos usuários do serviço. O chefe não parou de cobrar, acintosamente, produtividade. Para piorar ainda mais, a minha colega ao lado parecia estar de mal com mundo. Ufa! Viva o *Tai Chi*.”

De imediato, o leitor poderia pensar: Que maravilha! O Programa de QVT da empresa oferece aos seus empregados a prática de *Tai Chi Chuan*. Nesse contexto, a maravilha é apenas aparente e passageira, pois é justamente aqui que começa aparecer o fosso mencionado. O *Tai Chi* funciona como uma espécie de ofurô (a tina japonesa de tratamento antiestresse) – um “banho de ofurô corporativo”. Após o banho, o trabalhador volta cheiroso, descansado, energizado e com sensação de que o estresse ficou para o passado. Uma certeza *naïve* (ingênua). Ao voltar para o mesmo contexto produtor de fadiga, basta uma jornada em condições adversas e os sintomas do desgaste reaparecem. Neste caso, a fadiga é como aquela vela de aniversário que a gente apaga com o sopro e, em segundos, ela reacende.

A implementação de um programa de qualidade de vida no trabalho de natureza preventiva precisa atuar nas causas reais dos problemas. No caso do relato, o contexto de trabalho do atendente se caracteriza, basicamente, pela presença de três tipos de problemas. Primeiro, as condições de trabalho são pouco adequadas. Segundo, as regras que orientam a execução da tarefa são pouco compatíveis com as exigências reais da atividade. Terceiro, as relações sociais de trabalho são fonte de conflitos frequentes.

Em estudo recente (Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho no serviço público federal: Descompasso entre problemas e práticas gerenciais), identificamos um extenso “cardápio” de atividades em QVT do tipo “ofurô corporativo”. Apenas para ilustrar, cabe mencionar algumas: *aikido*, *jump*

fit, *yoga*, hidroginástica, capoeira, dança de salão. Oferecer tais atividades aos funcionários é louvável, positivo. Mas, reduzir QVT a isso é um paliativo. Implementar um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) que se restrinja aos efeitos, não atuando também nas causas da fadiga ocupacional significa adotar um enfoque de QVT assistencial. O enfoque tem três limites principais: é baseado em atividades do tipo antiestresse; busca compensar o desgaste sem eliminar a sua fonte; e atua no âmbito do indivíduo como variável de ajuste, deixando a responsabilidade institucional em segundo plano.

Nesse cenário, a QVT assistencial significa aumentar custos, perder a tão desejada competitividade e, principalmente, fazer coro com uma queixa frequente de dirigentes e gestores: baixa adesão dos trabalhadores.

A conclusão é singela: o trabalhador logo percebe que estão tratando sua fadiga no estilo velinha de aniversário que não apaga fácil. O que ele, de fato, quer é que sejam eliminadas ou, quando não for possível, atenuadas as fontes permanentes de seu desgaste e mal-estar. A superação do “ofurô corporativo” impõe aos dirigentes e gestores implementar um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de natureza preventiva. Para isso, os requisitos são vários, dois deles merecem registro.

Primeiro, mudança da mentalidade que preside os modelos de gestão do trabalho. Novas práticas em qualidade de vida no trabalho necessitam que os protagonistas organizacionais removam valores, crenças e concepções. A premissa é simples: não se mudam práticas, de forma conseqüente, sem mudança de consciência. Segundo, assumir efetivamente a indissociabilidade entre produtividade e bem-estar, velho dilema, resgatando o papel ontológico do trabalho como um vetor histórico de construção da identidade individual e coletiva. Enfim, recuperar o sentido do trabalho como fonte de felicidade para quem dele vive.

Onde mora a felicidade?

Mário César Ferreira

Professor de Psicologia da Universidade de Brasília

A conversa acontece numa mesa de bar, após o expediente. É um corriqueiro encontro semestral de quatro velhos amigos. Hábito de mais de duas décadas. Eles trabalham em instituições diferentes. Alcir, o mais velho, pauta a prosa de início de noite: “Hoje fiz um balanço da minha vida pessoal. Concluí que sou mais feliz com a família, os amigos... do que na empresa onde trabalho há mais de 20 anos”. Paulo, pouco mais novo, retruca: “Engraçado! Temos quase o mesmo tempo de emprego e meu balanço é oposto ao teu.. Me sinto mais feliz onde trabalho do que com os amigos e mesmo em minha casa”. Carlos entra na conversa: “Então, sou um privilegiado, pois sou feliz tanto no trabalho quanto na vida fora dele”. Robson, feição de estressado, por sua vez, é enfático: “Acho que vivo no inferno! Há anos, me considero infeliz na empresa e fora dela. Essa nossa reunião semestral é uma agradável exceção”. Com a TV ao fundo noticiando o Fórum de Davos 2009, o papo segue animado no bar, regado com boa cerveja, em final de janeiro chuvoso.

O cenário e os personagens no parágrafo crônica anterior são fictícios, mas o diálogo não. Ele retrata com precisão quatro modalidades bem distintas de como os trabalhadores percebem o elo trabalho assalariado e vida social. Elo que, desde sempre, foi tratado pela ideologia das corporações produtivas urbanas por meio de valores e crenças que operam uma clivagem clássica de dois mundos: vida na organização versus vida social. É banal a expressão: “Nada de trazer problemas de casa para o trabalho!” e vice-versa. Essa visão ortodoxa está em xeque. Ela é contestada, por exemplo, pelo crescimento significativo do trabalho em domicílio que problematiza o preceito da separação trabalho-casa.

Nos últimos anos, nossas pesquisas em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), reali-

zadas no Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, mostram inequivocamente que os trabalhadores não separam o sentido que atribuem ao trabalho na organização da vida social fora dela. Ao contrário, suas falas sobre a instituição que os empregam e do trabalho que realizam estão carregadas de analogias com a vida social (casa, família, amigos). “Gostaria de ser tão feliz no trabalho quanto sou em minha casa” é um exemplo de fala emblemática de como os trabalhadores concebem a relação trabalho-vida social. Certamente, temos aqui uma pista fundamental para rever certos paradigmas organizacionais que contrariam o sentido humano do trabalho.

Para os indivíduos, as modalidades típicas de perceber o elo trabalho-vida social têm implicações distintas, por vezes paradoxais. As modalidades de felicidade polarizada (trabalho ou casa) expressam estratégias pessoais de compensação: a subjetividade roubada numa esfera é resgatada em outra e vice-versa. A compensação pode prevenir o adoecimento. Essas modalidades são as mais frequentes entre os trabalhadores. Os que amam exclusivamente o trabalho são candidatos à síndrome do esgotamento físico e psicológico. Por sua vez, os que amam só a vida social fragilizam os laços com a instituição e colocam em risco os objetivos e metas organizacionais.

A outra polarização no referido elo é a felicidade completa versus infelicidade total. Nos resultados das pesquisas, poucos são os trabalhadores que percebem o bem-estar como predominante nas duas esferas do elo. Verdadeiras raridades, eles expressam o cenário melhor dos mundos. Em contrapartida, os que vivenciam um sentimento predominante de mal-estar nas duas dimensões da relação entre trabalho-vida social são também minoritários, residuais. Eles constituem um grupo de risco para o adoecimento.

cimento e os acidentes graves de trabalho.

Fortalecer o cenário melhor dos mundos em termos de felicidade ampla e irrestrita para todas as esferas da vida é, portanto, um desafio para o mundo corporativo sustentável e eticamente comprometido com o bem-estar de todos. Tal perspectiva requer, entre outras medidas, superar crenças

cristalizadas de gestão do trabalho. Neste sentido, a frase atribuída ao criador da administração científica, F. Taylor é exemplar: “O operário ideal é aquele que, quando chega à fábrica, deixa o cérebro no vestiário”. A felicidade de quem trabalha, certamente, não coabita com esta pérola do pensamento gerencial hegemônico.

Pensar Diferente para Fazer Diferente

Mário César Ferreira

Professor do Instituto de Psicologia (UnB),

outor em Ergonomia (EPHE, Paris). E-mail mcesar@unb.br.

No dia-a-dia das organizações atuais perduram velhos problemas. Basta ouvir alguns depoimentos-desabafo dos trabalhadores para visualizar a ponta do *iceberg* de tal problemática: “Aqui no meu trabalho vale a máxima *manda quem pode, obedece quem tem juízo*”; “Após várias tentativas de mudar o nosso modo errado de trabalhar... entreguei os pontos. Desisti, hoje faço o trivial”; “Onde trabalho, só existe uma verdade: a dos chefes. Mas, quando algo dá errado, a verdade muda de endereço e recai nos subordinados”; “Já que nada muda por aqui, na primeira oportunidade caio fora”. Muitos dirigentes e gestores até conseguem identificar os problemas existentes, mas não vêem saídas. Não sabem como enfrentá-los e acabam se acomodando com certezas do tipo: “Apesar de tudo, estamos bem. Nossos números são positivos” ou “Em time que está ganhando não se mexe”.

Remover tais problemas – sobretudo as crenças que os sustentam – e mudar de modo sustentável tais contextos de trabalho requer teoria, método e uma ética antropocêntrica do trabalho. Os caminhos são muitos e as ferramentas diversificadas. No inusitado cenário de competitividade globalizada e de afirmação da cidadania no setor público, o desejo verdadeiro de mudança pode se tornar estéril se uma premissa não

for devidamente compreendida e aplicada no cotidiano de trabalho: **mudar o fazer requer mudar o pensar**. Nesta ótica, é crucial revisitar os valores, crenças, ritos e mitos que habitam a cultura organizacional de instituições públicas e privadas para romper com certas verdades cristalizadas e certezas supostamente imutáveis. Caso contrário, os problemas permanecerão, os trabalhadores continuarão a ser a variável de ajuste dos males da organização e a rotatividade, por exemplo, um efeito inexorável.

A premissa “mudar o fazer requer mudar o pensar” é uma idéia-bússola que orienta a perspectiva ergonômica de transformação sustentável dos modelos de gestão organizacional dos ambientes de trabalho. A aplicação de tal premissa deve se apoiar em, pelo menos, duas diretrizes fundamentais.

Primeiro, o planejamento do “novo fazer” deve se apoiar em um diagnóstico rigoroso (científico) da realidade organizacional. É fundamental conhecer a face qualitativa e quantitativa dos indicadores críticos existentes, identificando suas origens, suas causas e conseqüências. Três perguntas costumam ser úteis: Por que isto é assim? Poderia ser diferente? E se tal mudança fosse feita? É imperioso combinar a métrica de desempenho com a métrica do bem-estar de quem trabalha, posto que a métrica da satisfa-

ção do cliente/usuário depende das duas anteriores. Inúmeros estudos e pesquisas mostram que mudança sem conhecimento científico da realidade organizacional costuma ter vida curta. **Segundo:** o diagnóstico, planejamento, avaliação e replanejamento sem a participação efetiva dos principais atores (gestores, trabalhadores, clientes/usuários) é uma espécie de mega-sena acumulada: chances reduzidíssimas de acerto. Neste caso, é vital convocar a inteligência criadora do trabalhador, reconhecendo-a, legitimando-a e recompensando-a no processo de mudanças. Neste caso, mudar o pensar significa, dentre outras medidas, tratar o trabalhador: não como “mão-de-obra”, mas como “arquiteto-de-obra”; não como “recurso humano”, mas como “ser humano”, portador de capacidades infinitas.

Tal premissa pode ser uma ferramenta valiosa para transformar o mundo do tra-

balho no Brasil. Um singelo indicador sobre o “custo Brasil” mostra a dramaticidade no campo das doenças no trabalho: as empresas estão gastando cerca de R\$ 12,5 bilhões por ano apenas com os acidentes de trabalho e doenças profissionais que poderiam ser evitados. Para além do montante de R\$ 2,5 bilhões que as empresas pagam à Previdência, estima-se em mais R\$ 10 bilhões em tempo perdido, primeiros socorros, destruição de equipamentos e materiais, interrupção da produção, substituição de trabalhadores, treinamento, horas extras, recuperação de empregados, salários pagos a trabalhadores afastados, despesas administrativas. Um cenário em que todos perdem – os trabalhadores, dirigentes, consumidores finais – na medida em que isto também impacta no preço final de produtos e serviços. Mudar esta realidade requer pensar diferente para fazer diferente.

Trabalhador Omnilateral

Controle rigoroso e fragmentação de tarefas não são boas alternativas

Prof. Dr. Mário César Ferreira

Pós-doutorado em Ergonomia Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho,
Universidade Paris1 Sorbonne, França mcesar@unb.br; www.ergopublic.com.br

Apesar da emergência de novos modelos de gestão do trabalho, que buscam romper com formas arcaicas de produção, e do espaço cada vez maior e importante das chamadas Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação (NTIC) o “chão de fábrica” das corporações brasileiras permanece operando hegemonicamente com velhos paradigmas. Um deles, o mais clássico e com efeitos nocivos para a produção do bem-estar no trabalho, é a separação rígida e ortodoxa entre planejamento e execução. Dito de modo simples, essa separação promove uma clivagem do tipo: nas organizações há os quem pensam e há os que executam. Isto faz lembrar uma máxima, atribuída ao

engenheiro F. Taylor: “O operário ideal é aquele que, quando chega à fábrica, deixa o cérebro no vestiário”.

Essa separação entre o pensar e o fazer não consiste apenas em um pragmatismo típico da chamada racionalidade científica do trabalho. Ela é também um modo de exercício do poder nas corporações. Uma forma prática de divisão do trabalho e, sobretudo, de controle sobre o fazer e dos resultados que dele nascem. Um controle, agora mais sofisticado, preciso e rigoroso com o suporte das novas tecnologias da Informação. Essa vigilância eletrônica, com vocação persecutória, tem sido, conforme mostram resultados de pesquisas, fonte

crescente de vivências de mal-estar no trabalho: “Me sinto fortemente controlado, vigiado por máquinas e câmeras. Isto me faz muito mal”, diz uma trabalhadora de central de teleatendimento.

Para os que se interessam em promover uma Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), de natureza preventiva e sustentável, é fundamental se perguntar que concepção de ser humano e de trabalho encontram-se subjacentes ao paradigma gerencial da divisão entre planejamento e execução. Paradigma atual e presente nas corporações, embora nas últimas décadas as novas tecnologias de gestão do trabalho (ex. adoção da polivalência funcional) venham tentando reciclá-lo via transferência aos trabalhadores de novas responsabilidades sob a batuta de uma autonomia vigiada e restrita.

Em Migalhas

Ao transformar o cotidiano das corporações com base em dois mundos (os do que pensam e dos executam) não é apenas o trabalho que se transforma em migalhas para os seus executores, como lembra a obra clássica de Georges Friedmann, “*o trabalho em migalhas*”. Os trabalhadores também se transformam em migalhas.

O trabalho fragmentado, repartido e distribuído também “fragmenta” o criador da obra. Ele tende a transformar em pequena porção, parte ínfima, coisa nenhuma ou nada o sujeito da ação: o trabalhador. Nessa lógica de gestão, o trabalhador se transforma em “apertador de parafusos”, “batedor de carimbos”, “repetidor de scripts”.

O desenho de tarefas de ciclo curtos, repetitivas, com solicitação cognitiva limitada e intensa veicula uma concepção de ser humano empobrecida, minguada e alienante. O trabalho se processa de modo que produza coisas que imediatamente são separadas dos interesses e do alcance de quem as produziu. Essa forma de trabalho tende a ocultar ou falsificar a ligação de modo que apareça o processo (e seus

produtos) como indiferente, independente ou superior aos homens, seus criadores.

Os modelos de gestão do trabalho que operam nessa lógica de produção só interessam, de fato, nos trabalhadores como pernas, braços, corpo e automatismos cognitivos. A promoção da Qualidade de Vida no Trabalho requer um novo paradigma sobre a concepção de ser humano que supere o fenômeno das migalhas.

Omnilateralidade

O trabalhador e o trabalho na ótica de QVT de viés preventivo requer pensar e conceber o homem como ser completo nos moldes do que preconizou a cultura clássica greco-romana. Um ser *omnilateral*: do latim *omnis* que significa ‘tudo’, ‘todo’, portanto, todas as lateralidades da vida humana.

Que lateralidades são estas? Elas dizem respeito às dimensões físicas, psicológicas e sociais do ser humano que, por natureza, requerem pleno desenvolvimento. A política e os programas de QVT devem, portanto, estar em sintonia com uma perspectiva do trabalhador omnilateral.

Do ponto de vista físico, é fundamental respeitar os limites e as características do funcionamento do corpo humano, prevenindo, por exemplo, as tarefas repetitivas e a solicitação intensiva e prolongada de musculaturas. O trabalho que harmoniza e desenvolve o corpo é fator de saúde e longevidade. Do ponto de vista cognitivo, o trabalho deve ser, sobretudo, momento de criação, de execução com zelo e autonomia. O fazer criativo é sinônimo de desenvolvimento intelectual e também um forte antídoto da monotonia geradora de adocimento. Do ponto de vista social, o trabalho deve ser gerador de harmonia e de cooperação permanentes. Dessa forma, ele forja o crescimento individual e coletivo e, sobretudo, facilita às práticas de reconhecimento de seus protagonistas.

Uma QVT que se oriente pela perspectiva da omnilateralidade coloca o trabalho no devido lugar: modo de se fazer história e fonte promotora de bem-estar.

LPA Edições

A Edições Ler, Pensar, Agir tem como objetivo divulgar trabalhos científicos e sociais, visando contribuir para a leitura crítica da realidade brasileira/mundial e a realização de ações transformadoras.

<http://www.EdiçõesLPA.com>

