Cássia Maria Moura Pereira Caixeta

A PSICODINÂMICA DO TRABALHO EM UMA ORGANIZAÇÃO COMERCIAL COM CONTEXTO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Goiânia
2003

Cássia Maria Moura Pereira Caixeta

A PSICODINÂMICA DO TRABALHO EM UMA ORGANIZAÇÃO COMERCIAL COM CONTEXTO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Dissertação apresentada à Universidade Católica de Goiás para a obtenção do título de Mestre em Psicologia do Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu*.

Orientadora: Profa. Dra. Kátia Barbosa Macêdo

Goiânia

2003

Cássia Maria Moura Pereira Caixeta

A PSICODINÂMICA DO TRABALHO EM UMA ORGANIZAÇÃO COMERCIAL COM CONTEXTO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Esta dissertação foi apresentada à banca como exigência parcial para a obtenção do título de **Mestre em Psicologia** do Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Universidade Católica de Goiás.

Goiânia, 27 de agosto de 2003

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Kátia Barbosa Macêdo
Profa. Dra. Delza Maria Ferreira Araújo
Profa. Dra. Ana Magnólia Mendes

DEDICO

Aos meus pais, Sebastião e Cirinéia, que me apontaram o caminho do respeito, do amor e do trabalho honesto.
Às minhas filhas, Liza e Júlia, meus dois infindáveis feixes de luz que mantiveram e mantêm este caminho iluminado.

AGRADECIMENTOS

À Profa. Dra. Kátia Barbosa Macêdo, minha orientadora, pelos ensinamentos, pelo acompanhamento dispensado ao meu estudo e, principalmente, por respeitar as dificuldades surgidas no percurso de sua realização.

À Profa. Dra. Delza Maria Ferreira Araújo, pela disponibilidade e sugestões que muito acrescentaram ao meu trabalho e, sobretudo, reforçaram minhas reflexões.

À Profa. Dra. Anita Cristina A. Rezende, pela atenção dispensada e ricas contribuições que apoiaram meu texto.

À organização pesquisada, pela presteza e informações oferecidas.

Aos trabalhadores que participaram desta pesquisa, pela confiança depositada, sem a qual não seriam possíveis esta investigação e o posterior crescimento científico da pesquisadora.

Aos meus pais, Sebastião e Cirinéia, que estiveram comigo sempre, que viabilizaram inúmeras vezes o meu tempo de estudo... a eles realmente seria impossível agradecer aqui apenas com palavras.

Às minhas filhas, Liza e Júlia que, com muitas dificuldades, tantas vezes precisaram entender a minha ausência.

Aos meus dois irmãos, Eline e Jormando, que mesmo tão distantes no espaço, estiveram sempre presentes me apoiando, incentivando e reforçando meus passos.

À Ceres Regina, a quem devo toda a força que consegui levantar dentro de mim para iniciar este percurso, nele permanecer e finalmente chegar a este momento.

À Adriana, minha amiga e cunhada e à Dulce, minha amiga, que tiveram significativa participação na realização deste sonho.

À amiga e Profa. Me. Suzana Oellers, cujo apoio amigo e dedicação profissional me foram precisos para a confecção deste trabalho.

Às colegas de mestrado Goiacira, por tudo, principalmente pelo afeto, e Daniela, pelos momentos compartilhados.

À minha amiga Flavinha, que participou desta minha caminhada de maneira tão especial e cara, sendo amiga simplesmente.

A todos aqueles que estiveram por perto quando precisei.

RESUMO

CAIXETA, C.M.M.P. **A psicodinâmica do trabalho em uma organização comercial com contexto de qualidade de vida no trabalho**. Goiânia: Universidade Católica de Goiás, 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade Católica de Goiás.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é o tema de investigação da presente pesquisa, a qual objetivou levantar os principais aspectos da psicodinâmica de trabalhadores em um contexto organizacional que tenha ações para a promoção da QVT, descobrir novos elementos que a integram, assim como sua relação com a psicodinâmica do trabalho, no intuito de contribuir para o desenvolvimento dos estudos sobre a QVT, observar a existência de pontos de divergência e convergência quanto à percepção da QVT de trabalhadores do nível operacional e de chefia e verificar a participação do contexto de QVT no funcionamento da psicodinâmica dos trabalhadores. Este é um estudo de caso de caráter exploratório, cujos instrumentos de pesquisa foram a entrevista semi-estruturada e a análise documental, tendo empregado a análise do discurso de Lane como técnica para investigar os resultados. As entrevistas foram realizadas individualmente com 11 trabalhadores de uma organização privada de pequeno porte que atua no ramo comercial. Dos modelos teóricos para a investigação da QVT, ressalta-se o de Walton como base para a presente pesquisa. Este modelo explora, de maneira abrangente, diversos aspectos que dizem respeito ao tema desta pesquisa, como condições de trabalho, remuneração, relacionamento interpessoal, desenvolvimento profissional, cargo e outros. Por meio da análise psicodinâmica do discurso dos participantes deste estudo percebe-se intensa utilização de mecanismos de defesa na busca do prazer no trabalho, resultado de pressões psíquicas da relação de dominação estabelecida entre a organização e os trabalhadores. Os resultados obtidos nesta investigação sugerem que, na percepção dos trabalhadores, a QVT envolve principalmente questões como relacionamento interpessoal, ascensão de cargo, tempo, reconhecimento do trabalho e responsabilidade social da organização, sendo o dinheiro um aspecto que envolve diretamente a qualidade de vida e esta está estreitamente vinculada à QVT. Nesta pesquisa percebeu-se a necessidade de conhecer os conteúdos internos que integram a vivência das pessoas em seu trabalho nas organizações, pois permitem elucidar as diversas questões que envolvem a QVT. A partir de alguns aspectos que compõem a relação pessoa-trabalho-organização, como a organização do trabalho e as relações de trabalho, a presente pesquisa desenvolveu-se com base teórica na psicodinâmica do trabalho de Dejours e nas categorias para QVT criadas por Walton.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho; psicodinâmica; organizações.

ABSTRACT

CAIXETA, C.M.M.P. **The psychodynamics of work in a commercial organization with a context of quality of working life**. Goiânia: Universidade Católica de Goiás, 2003. 182 f. Dissertation (Master's Degree in Psychology), Universidade Católica de Goiás.

The Quality of Working Life (QWL) is the theme of investigation of the present research, which aimed to find out the main aspects of the workers psychodynamics in an organizational context that contains actions to promote QWL, discover new elements that integrate it, as well as its relation with the work psychodynamics, aiming to contribute to the development of the studies about QWL, observe whether there are diverging and converging points as to the perception of QWL of the workers at the operational and managerial levels and verify the participation of the QWL context in the workers psychodynamics. This is an exploratory case study using semi-structured interviews and analysis of documents and applying Lane's graphical discourse analysis as the technique to investigate the results. The interviews were carried out with 11 workers of a private organization that is a small commercial enterprise. Among the theoretical models to investigate QWL, Walton's model is enhanced as the basis for the present research. This model explores, in a broad way, several aspects related to the theme of the present study, such as working conditions, remuneration, interpersonal relationship, professional development, job position, and others. Through the psychodynamic analysis of the discourse of the workers participating in this research it is observed the intense use of defense mechanisms searching for pleasure at work, as a result of psychological pressures generated by the relationship of domination established between the organization and the workers. The results of this investigation suggest that, in the workers perception, QWL involves mainly issues such as interpersonal relationship, job ascension, time, work recognition and social responsibility of the organization, and payment, since the workers participating in this study understand that the money is one aspect that involves directly the quality of life and this is closely linked to QWL. In this research it is observed the necessity to know the internal contents that integrate the most subjective experience of people in their work at the organizations for they allow the elucidation of the several issues that involve the QWL. From some aspects that constitute the relation person-work-organization, such as the work organization and the relationship between the workers and the boss, the present research was developed on the theoretical basis of the work psychodynamics of Dejours and on the categories for QWL created by Walton.

Key words: Quality of Working Life; psychodynamics; organizations.

SUMÁRIO

página

RESUMO v

ABSTRACT vi

LISTA DE FIGURAS ix

LISTA DE QUADROS x

LISTA DE GRÁFICOS xi

APRESENTAÇÃO 15

1. A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO 19

1.1. Evolução histórica dos estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho 20

1.2. Qualidade de Vida no Trabalho: a construção de um conceito ... 22

1.3. Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho..... 26

1.3.1. Modelo de Hackman e outros 27

1.3.2. Modelo de Westley 30

1.3.3. Modelo de Werther e Davis 33

1.3.4. Modelo de Huse e Cummings 36

1.3.5. Modelo de Siqueira e Coleta 37

1.3.6. Modelo de Walton 40

1.4. Cultura organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho 47

1.4.1. Definindo cultura 48

1.4.2. Definindo cultura organizacional 50

1.4.2.1. As abordagens em cultura organizacional 52

2. A ABORDAGEM PSICODINÂMICA DO TRABALHO 55

2.1. A psicodinâmica do trabalho nas organizações 58

2.2. O contexto das relações de trabalho: uma leitura psicodinâmica 71

2.3. O trabalho e o tempo 81

3. MÉTODO 86

3.1. O estudo realizado 86

3.2. O problema 87

3.3. Os objetivos 87

3.4. A escolha de caso 88

3.5. A organização pesquisada 89
3.6. A população pesquisada 93
3.7. O instrumento de coleta de dados 95
3.8. Procedimentos 97
3.8.1. Análise dos dados 98
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS 105
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 170
6. REFERÊNCIAS 174
ANEXO 180

LISTA DE FIGURAS

página

Figura 1. Modelo analítico de Hackman e outros..... 29
Figura 2. Modelo de Werther e Davis 34
Figura 3. Modelo de avaliação da qualidade de vida no trabalho..... 38
Figura 4. Níveis da cultura organizacional..... 50

LISTA DE QUADROS

página

Quadro 1. Origens da qualidade de vida no trabalho..... 33

Quadro 2. Adaptação das categorias de Walton para a qualidade de vida no trabalho e suas respectivas dimensões 46

LISTA DE GRÁFICOS

página

Gráfico 1. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responder a pergunta: “O que você entende por Qualidade de Vida no Trabalho?” 107

Gráfico 2. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: “O que você entende por Qualidade de Vida no Trabalho?” 110

Gráfico 3. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responderem a pergunta: “Existe relação entre trabalho, felicidade e auto-realização?” 112

Gráfico 4. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: “Existe relação entre trabalho, felicidade e auto-realização?” 115

Gráfico 5. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responder a pergunta: “Comente sobre sua qualidade de vida pessoal?” 116

Gráfico 6. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: “Comente sobre sua qualidade de vida pessoal?” 119

Gráfico 7. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responder a pergunta: ”O que o seu trabalho significa para você?” 122

Gráfico 8. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: “O que o seu trabalho significa para você?” 124

Gráfico 9. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responder a pergunta: ”O que é crescer profissionalmente?” 126

Gráfico 10. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: “O que é crescer profissionalmente?” 128

Gráfico 11. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responder a pergunta: “O que é ter um bom relacionamento com as pessoas no local de trabalho?” 130

Gráfico 12. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: “O que é ter um bom relacionamento com as pessoas no local de trabalho?” 133

Gráfico 13. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responder a pergunta: “O que é necessário para uma pessoa conseguir desempenhar adequadamente o seu trabalho? E como ela sabe que está desempenhando seu trabalho adequadamente?” 135

Gráfico 14. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: “O que é necessário para uma pessoa conseguir desempenhar adequadamente o seu trabalho? E como ela sabe que está desempenhando seu trabalho adequadamente?” 139

Gráfico 15. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responder a pergunta: “O que é um ambiente de trabalho adequado?” 141

Gráfico 16. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: “O que é um ambiente de trabalho adequado?” 143

Gráfico 17. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responder a pergunta: “Qual é o significado da liberdade de expressão no local de trabalho?” 145

Gráfico 18. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: “Qual é o significado da liberdade de expressão no local de trabalho?” 147

Gráfico 19. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responder a pergunta: “O que você conhece das leis e direitos trabalhistas?” 149

Gráfico 20. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: “O que você conhece das leis e direitos trabalhistas?” 151

Gráfico 21. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responder a pergunta: “Qual é o tempo que você tem para a família e o lazer? E o seu tempo no trabalho? E isto é suficiente para você?” 152

Gráfico 22. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: “Qual é o tempo que você tem para a família e o lazer? E o seu tempo no trabalho? E isto é suficiente para você?” 152

Gráfico 23. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responder a pergunta: “Você acha que essas campanhas, como as sobre prevenção à AIDS e anti-tabagismo, e os serviços de responsabilidade social contribuem para sua Qualidade de Vida no Trabalho?” 156

Gráfico 24. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: “Você acha que essas campanhas, como as sobre prevenção à AIDS e anti-tabagismo, e os serviços de responsabilidade social contribuem para sua Qualidade de Vida no Trabalho?” 158

Gráfico 25. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responder a pergunta: “Você acha seu salário justo?” 160

Gráfico 26. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: “Você acha seu salário justo?”..... 160

Gráfico 27. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responder a pergunta: “Ele é suficiente para você?” 160

Gráfico 28. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: “Ele é suficiente para você?” ... 161

Gráfico 29. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responder a pergunta: “Um salário justo é o bastante para uma pessoa se sentir satisfeita com seu trabalho?” 162

Gráfico 30. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: “Um salário justo é o bastante para uma pessoa se sentir satisfeita com seu trabalho?” 164

APRESENTAÇÃO

Diante da situação mundial carente de saúde, educação e trabalho, na qual as diversas sociedades têm se sustentado, a palavra qualidade perpassa os diferentes caminhos que as grandes questões econômicas e políticas têm feito. Segundo Goulart e Sampaio (1999), na década de 1990 os setores econômico e político ocasionaram alterações fundamentais no processo da evolução industrial de vários países em desenvolvimento, como o Brasil, que vem lutando para assimilar**,** principalmente, as mudanças tecnológicas, administrativas e de produção.

Este contexto de mudanças representa significativamente, na visão de Limongi-França e Arellano (2002), ações das organizações com a redução de custos e a produtividade, no intuito de ganhar maior competitividade no mercado. Contudo, a velocidade com a qual essas mudanças cercam as organizações é maior do que o tempo exigido pelas transformações que efetivamente podem atingir a vida das pessoas. Assim, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tornou-se uma prática no meio empresarial que aborda, muitas vezes, questões como o estresse e as doenças relativas ao ambiente de trabalho e, outras vezes, constitui-se num movimento que abarca a qualidade nos aspectos comportamentais e a satisfação das expectativas das pessoas no trabalho. Nesse sentido, Limongi-França e Arellano (2002, p. 296) entendem QVT como “o conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho”.

Muitos autores, entre os quais encontram-se Lima (1997), Mazzucco (1999) e Verazo (1999), manifestam a harmonia entre as necessidades da organização e das

pessoas como característica fundamental da QVT, uma abordagem já enfocada por Walton (1973), que resgata valores humanos e ambientais negligenciados pelas sociedades industriais.

Entretanto, para Mazzucco (1999) e Gebler (1999), desde a época da industrialização, a realidade dos trabalhadores é de descontentamento e insatisfação, pois perderam sua autonomia, criatividade e prazer em realizar suas tarefas; enfim, perderam o sentido de seu trabalho. Esta consideração remete ao aspecto da QVT de participação do trabalhador em seu trabalho ou na organização do trabalho, uma necessidade das pessoas oriunda de conteúdos internos e não de fatores externos relacionados ao trabalho. Sob esta perspectiva, a QVT ganha uma interpretação mais abrangente e comprometida não apenas com o bem-estar físico, mas também psíquico e social das pessoas em seu trabalho.

Embora já seja bastante difundida em países do Primeiro Mundo, no Brasil Goulart e Sampaio (1999) citam como marco do movimento da QVT o Congresso Internacional em Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho, ocorrido em São Paulo em 1998. Já as pesquisas nesta área no país tiveram início em época anterior a este marco, pois, segundo Kilimnik et al. (1998), um dos primeiros trabalhos com o conceito de QVT teria sido o de Quirino e Xavier, da EMBRAPA, em 1983, intitulado *Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa*.

Assim, apesar do surgimento do movimento ser recente no Brasil, o número de pesquisas ampliou-se, de acordo com Mazzucco (1999), principalmente na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), na EMBRAPA e, ainda, segundo o levantamento bibliográfico da presente pesquisa, em Santa Catarina, na UFSC.

Muitos trabalhos que abordam este tema enfocam uma visão diagnóstica da QVT nas organizações, como o de Lima (1997), e geralmente centrando-se na percepção dos administradores ou gerentes, como o de Mazzucco (1999). Alguns pesquisadores, como Búrigo (1997) e Gebler (1999), investigam a percepção que o trabalhador tem da QVT de acordo com suas próprias atividades diárias. Outros enfocam a análise da QVT a partir da implantação da Qualidade Total, como Vieira (1996). Há ainda autores, como Valle e Vieira (1999) e Zavattaro (1999), que enfocam a percepção dos trabalhadores utilizando uma metodologia quantitativa.

Avalia-se que, para a melhoria da QVT, este conceito deveria ser ampliado e melhor compreendido, pois possui caráter dinâmico, que se modifica de acordo com a realidade econômica e política do país, com os aspectos psíquicos individuais e coletivos do trabalho e com a cultura organizacional.

Segundo Enriquez (1997), a organização apresenta-se como um sistema cultural, simbólico e imaginário. Nesta visão, os sistemas cultural e simbólico podem ser investigados por intermédio da cultura organizacional, que abarca as criações, os valores e os pressupostos básicos que são referência para o funcionamento de um grupo (SCHEIN, 1991). O sistema imaginário compreende os processos conscientes e inconscientes que caracterizam a vida na organização, pois estas "têm constantemente levado em conta a vida psíquica e o imaginário dos sujeitos, na medida em que sempre lhes propuseram uma representação delas mesmas (um imaginário social), que eles deveriam mais ou menos interiorizar se quisessem continuar sendo membros da organização" (ENRIQUEZ, 2000, p. 11).

Estabelece-se, portanto, o seguinte problema de pesquisa: "Como se percebe a psicodinâmica de trabalhadores que desempenham atividades em um contexto organizacional onde há ações que promovam a Qualidade de Vida no Trabalho?"

De acordo com o problema de pesquisa formulado, em termos gerais, esta dissertação objetiva levantar os principais aspectos da psicodinâmica dos trabalhadores em um contexto organizacional onde há ações que promovam a Qualidade de Vida no Trabalho e, em termos específicos:

• Descobrir novos elementos que integram a QVT a partir da percepção dos trabalhadores investigados e sua relação com a psicodinâmica do trabalho;

• Observar a existência de pontos de convergência e divergência quanto à percepção de QVT entre os trabalhadores dos níveis operacional e de chefia;

• Verificar a participação do contexto de QVT no funcionamento da psicodinâmica dos trabalhadores;

O primeiro capítulo aborda o tema QVT, situando sua relevância na discussão sobre seu conceito e outros termos que estão a ele relacionados. Desenvolve o caminho percorrido pelos estudos científicos que originaram o termo QVT no decorrer da história, assim como a evolução do seu conceito, que demonstra as

diferentes abordagens surgidas. Explora os diferentes critérios de avaliação de QVT, apresentando seis modelos de referência para as pesquisas realizadas em torno deste tema. Por fim, contempla a interligação da QVT com a cultura organizacional e as diversas abordagens teóricas e metodológicas divergentes, apontando as correntes que serviram de base para a presente pesquisa.

No segundo capítulo é apresentada a abordagem psicodinâmica do trabalho, iniciando com um breve resgate histórico sobre a inserção da psicanálise nos estudos das organizações. Em seguida é discutida a vida psíquica nas organizações a partir das teorias de Pagès et al. (1993), Dejours (1994), Enriquez (1999), Dejours (1998) e Dejours (2001).

O terceiro capítulo tem por objetivo apresentar o método utilizado neste estudo, que adotou a análise gráfica do discurso de Lane (1985). Também é feita uma descrição detalhada da organização e da população pesquisada, da coleta de dados, da técnica citada e dos procedimentos de pesquisa.

No quarto capítulo são apresentados os resultados, sua análise e discussão, incluindo dados obtidos sobre os dois níveis hierárquicos propostos pelo método, as divergências e as convergências entre esses níveis e uma contraposição entre a teoria e a empiria em questão neste estudo.

No quinto capítulo são feitas as considerações finais sobre o trabalho desenvolvido, sendo abordados tanto as teorias utilizadas como o método empregado. São apontados alguns questionamentos sobre a QVT que ainda merecem estudos mais profundos e novas perspectivas sobre o tema. Finalmente, são feitas sugestões para futuras pesquisas e registradas também pretensões para a continuidade da formação científica desta autora.

O texto desta dissertação foi normatizado de acordo com Alvarenga e Rosa (2001) e Iskandar (2003); as referências bibliográficas foram padronizadas segundo ABNT (2002).

1. A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A Qualidade de Vida é um tema que hoje representa grande preocupação em diferentes dimensões, como meio ambiente, medicina, áreas de intervenção social e psicologia. Ainda que se considerem as especulações em torno do termo Qualidade de Vida, por parte das organizações privadas e públicas, ao inclui-lo em seus projetos e programas de um modo geral, pode-se afirmar que este é um tema de importante significado.

No entanto, é imprescindível compreender a distinção que permeia os conceitos de Qualidade de Vida, Qualidade de Vida no Trabalho e Qualidade de Vida do Trabalhador.

Segundo Goulart e Sampaio (1999), Qualidade de Vida é um termo global que integra aspectos do mundo interno e externo da pessoa, lugar de origem, contexto e subjetividade. Abrange, portanto, a saúde física e psíquica, a educação, a moradia e os problemas ambientais em um movimento de reciprocidade de ações internas e externas da pessoa; considerando-se, além do que pode ser feito por ela, o que ela faz por si e por outras pessoas.

Assim sendo, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está diretamente ligada à Qualidade de Vida, porém, distinguindo-se dela. Para aqueles autores, Qualidade de Vida deveria ser de responsabilidade governamental e política para com os cidadãos, enquanto QVT representa as obrigações da organização para com seus trabalhadores, considerando o papel de ambas na constituição da QVT.

Entre as considerações a esse respeito, Goulart e Sampaio (1999) ressaltam que QVT não se restringe ao cumprimento de leis e direitos dos trabalhadores, assistência a problemas familiares ou ainda à promoção de benefícios comunitários (palestras educativas, ginástica, entre outros); estes dois últimos englobariam um terceiro conceito, a Qualidade de Vida do Trabalhador, entendida como a Qualidade de Vida da pessoa fora do trabalho, porém promovida pela organização.

É vital focalizar a QVT como resultado das ações de intervenção na organização e no processo de trabalho, o que possivelmente atingiria os objetivos da organização e as necessidades do trabalhador. Tal característica evidencia a qualidade que emana de um trabalho, sendo o exercício de uma atividade criadora e produtora de sentidos e significados para a pessoa, segundo sua própria perspectiva.

No contexto de globalização, a QVT se faz necessária como uma proposta que inclua os interesses do trabalhador. É conveniente acrescentar que a abordagem de estudo sobre a QVT (MAZZUCCO, 1999) sofre várias transformações, inclusive em relação ao seu conceito, dependendo, principalmente, da evolução do pensamento administrativo na história. Ela tem origem e desenvolvimento que podem ser acompanhados pela história do trabalho.

1.1. Evolução histórica dos estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho

Para Nascimento (1979, apud VERAZO, 1999) e Hanashiro e Vieira (1990), a origem do movimento de QVT remete-se ao Plano Marshall, criado após a Segunda Guerra Mundial pelos países europeus com vistas à sua reabilitação econômica. Este plano representou uma revolução no âmbito da administração, por ressaltar o caráter de participação dos trabalhadores na decisão de questões da organização que lhes diziam respeito.

De acordo com Goulart e Sampaio (1999) e Mazzucco (1999) foi a partir dos novos métodos de produção nos séculos XVIII e XIX que a QVT surgiu por intermédio das preocupações com as condições de trabalho que estes métodos geraram. Destaca-se aqui o taylorismo como abordagem administrativa de

racionalização da produção (MORGAN, 2000), método que ultrapassou os limites da organização para tornar-se uma espécie de “ideologia da sociedade”. O taylorismo, com seus estudos científicos de tempos e movimentos, controle e medição da produção, buscou mecanizar, de uma maneira geral, a vida das pessoas.

Na década de 1930 surgiram os primeiros estudos ligados ao tema QVT, como os de Elton Mayo, fundador da Escola das Relações Humanas. Mayo verificou a influência das relações interpessoais adequadas no trabalho (necessidades afetivas) e das oportunidades de a pessoa se incluir no grupo de trabalho (necessidade de vida social) com sua produtividade (BAZTÁN, 1986).

Posteriormente, dentro de um novo movimento de estudo do trabalho, surgiu a abordagem sociotécnica. Rodrigues (1994), Búrigo (1997), Lima (1997), Gebler (1999) e Mazzucco (1999) citam a pesquisa de Eric Trist, em 1950, na Inglaterra, como o trabalho que deu origem à denominação QVT. Em seu trabalho, Trist enfatizava os fatores psicossociais nas organizações, reunindo os elementos pessoa, trabalho e organização. A análise de seu estudo, que tinha como base tais elementos, foi esclarecedora para questões como conflitos interpessoais, alteração na produtividade, absenteísmo, entre outros. Para os autores citados, o termo QVT tem sua origem neste estudo de Trist, realizado em uma mina de carvão logo após a implantação de um programa que visava organizar racionalmente a produção.

Destacam-se ainda os trabalhos sobre motivação de Maslow em 1954 e de Herzberg em 1957. Segundo Rodrigues (1994), a teoria de Maslow divide as necessidades humanas em níveis hierárquicos de valor que, por ordem de ocorrência, seriam: fisiológico, segurança, amor, estima e auto-realização. Isto significa que as necessidades estão relacionadas entre si e que no momento da satisfação de uma delas a pessoa estaria pronta para buscar a satisfação de outra necessidade. No entanto, não haveria, obrigatoriamente, uma total satisfação das necessidades de nenhum dos níveis, decorrendo daí uma dinâmica consciente e inconsciente de tais necessidades.

Ainda sob a perspectiva do mesmo autor, a teoria de motivação de Herzberg postula dois grupos de fatores: um que determina a insatisfação no trabalho e outro, a satisfação. O primeiro grupo é denominado fatores higiênicos, os quais estão relacionados com uma atitude de prevenção da insatisfação. Nesse grupo encontram-se a política e a administração da organização, as relações interpessoais

com os supervisores, a supervisão, as condições de trabalho, os salários, o *status* e a segurança no trabalho. O segundo grupo, denominado fatores motivacionais, produz a satisfação das necessidades ligadas à realização, ao reconhecimento, ao próprio trabalho, à responsabilidade e ao processo de desenvolvimento.

Para Rodrigues (1994), Herzberg concluiu em suas pesquisas que os fatores higiênicos não são os maiores responsáveis pela realização das necessidades humanas. Em sua visão, para que houvesse maior satisfação no trabalho seria necessária a implantação dos fatores motivacionais em uma organização a partir do enriquecimento do cargo. Segundo Gebler (1999, p. 33) “tornar um cargo enriquecido significa tornar as tarefas que compõem o cargo mais recompensadoras através de motivadores adicionais. (...) procura-se atender às aspirações mais altas dos trabalhadores”, seus sentimentos mais amplos e desafiadores ao executar tarefas que exijam mais habilidades e não simplesmente possibilitar maior variedade de atividades para evitar a monotonia de tarefas rotineiras.

A teoria sobre Dinâmica de Grupo de Kurt Levin é citada por Goulart e Sampaio (1999, p. 21) também como um dos sinalizadores de preocupação com a QVT, na medida em que estes estudos “focalizaram os fenômenos de grupo, mostrando que a convivência e a participação tendem a aumentar a rentabilidade no trabalho”. As técnicas de dinâmica de grupo podem servir de veículo de desenvolvimento da motivação, assim como um meio para solucionar conflitos que freqüentemente surgem no contexto do trabalho.

1.2. Qualidade de Vida no Trabalho: a construção de um conceito

Um dos primeiros trabalhos sobre o tema desde o surgimento do termo QVT foi o de Richard E. Walton, em 1973, no qual ele discutiu, entre outras questões, a definição de QVT.

Para Walton (1973, p. 12) “esta frase ‘Qualidade de Vida no Trabalho’ sugere compreensão” e é bastante ampla, abarcando toda a herança de fatos históricos, desde as primeiras legislações do princípio do século XX até os modelos que incluíram motivação e enriquecimento e/ou reestruturação do cargo. Todavia, a centralidade deste conceito, segundo o autor, está em uma preocupação mais

humanista que possibilite atender amplamente às necessidades e aspirações do ser humano como trabalhador, as quais estão sucumbindo às necessidades do sistema capitalista desde o seu surgimento.

Consultando a literatura, parece não haver um consenso quanto à definição de QVT. Segundo Verazo (1999), podem ser mencionadas algumas definições, como a de Davis (1981, apud VERAZO, 1999, p. 23), que afirma que QVT são “as condições favoráveis ou desfavoráveis que resultam num ambiente de trabalho para as pessoas; o objetivo básico é contar com empregos que sejam excelentes tanto para indivíduos como para produção”. Esta é uma definição generalizada que demonstra a necessidade de se equacionar a QVT entre os fatores humanos e os técnico-administrativos.

Já para Sekiou e Blondin (1984, apud VERAZO, 1999), a definição de QVT deveria apoiar-se em uma abordagem que tivesse compromisso com as necessidades daquele que trabalha, não especificando se este seria subordinado ou dirigente, por serem necessidades essencialmente humanas.

Quirino e Xavier (1987, p. 72) avaliam que a QVT deveria abranger todos os fatores levantados até então na área de recursos humanos, como motivação, satisfação, fatores econômicos e ambientais. Percebe-se que, para esses autores, a QVT seria basicamente uma preocupação com o resultado do trabalho, uma vez que aqueles fatores são apontados nas pesquisas em uma correlação com o índice da produção, pois a QVT tem representado “o aspecto globalizante do que antes era abordado através de estudo de motivação, de fatores ambientais, ergonômicos e de satisfação no trabalho”.

Para Nadler e Lawler (1983, apud VERAZO, 1999, p. 24), QVT é vista como “um modo de pensar sobre as pessoas, trabalho e organização”. Tem como elementos distintos o impacto do trabalho sobre as pessoas e a atividade organizacional, além da idéia da participação na solução de problemas organizacionais e na tomada de decisões.

O conceito construído por Nadler e Lawler (1983, apud VERAZO, 1999) a respeito da QVT leva a uma necessidade de compreensão da subjetividade da pessoa (trabalhador e/ou patrão) e da cultura organizacional e também a uma avaliação da situação econômico-social que cerca a organização e sua realidade de trabalho.

De acordo com Hackman e Suttle (1977, apud QUIRINO e XAVIER, 1987, p. 72), QVT "... refere-se à satisfação das necessidades das pessoas. Ela afeta as atitudes pessoais e comportamentais, tais como criatividade, vontade de inovar ou aceitar mudanças, capacidade de adaptar-se a mudanças no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho, que são fatores importantes para a produtividade do indivíduo".

Esta última definição, comparada com a de Davis (1981, apud VERAZO, 1999) e a de Sekiou e Blondin (1984, apud VERAZO, 1999), já comentadas, é mais objetiva, pois delineia elementos de interferência, como motivação, ambiente e satisfação. Percebe-se, entretanto, que tal conceito traz uma visão estreita de adaptação às mudanças, à medida que ressalta os fatores individuais no processo de mudança organizacional e não enfatiza o papel da cultura organizacional vigente, a subjetividade das pessoas ou os processos de trabalho, ressaltando a QVT como meio para obtenção da melhor produtividade da pessoa.

Para Albuquerque e França (1998, apud MAZZUCCO, 1999, p. 30), QVT é "um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho".

Já este último conceito enfatiza a realização do trabalho e suas raízes nos contextos micro e macrossocial, conferindo, desta maneira, a relevância do trabalho como meio e não só como fim (produtividade) para a melhoria da QVT.

Hanashiro e Vieira (1990, p. 45) constróem um conceito amplo e situacional, pois sustentam a necessidade de se contextualizar a realidade política, econômica e social da organização que se pesquisa ou presta consultoria. Assim, para elas, QVT é a:

> *... melhoria nas condições de trabalho com extensão a todas as funções de qualquer natureza ou nível hierárquico em termos das variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais, que venham juntamente com os estabelecimentos de Políticas de Recursos Humanos, humanizar o emprego de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para o empregado como para a organização, com vistas a atenuar o conflito existente entre capital e trabalho.*

Siqueira e Coleta (1989, p. 53) trazem a definição de Guest de 1979, segundo o qual “QVT é um processo organizacional capaz de identificar o potencial criativo de seus empregados, envolvendo-os em processos decisórios que afetam suas vidas no trabalho” e compreende “uma fase genérica que abrange os sentimentos pessoais sobre cada dimensão do trabalho”. Esta definição é abrangente, pois acolhe as práticas administrativas e a percepção do trabalhador sobre seu trabalho, além de sua avaliação sobre o sistema organizacional em que está inserido.

Os referidos autores estruturam sua própria definição de QVT baseada na crença de que a organização é um sistema sociotécnico. Assim, segundo Siqueira e Coleta (1989, p. 63), QVT é “um conceito multidimensional envolvendo uma multiplicidade de fatores e de variáveis no complexo sistema empresarial que, ao assumirem determinados valores, determinariam conseqüências positivas ou negativas à organização e às pessoas nelas envolvidas”.

Esta última definição é, além de abrangente, inclusiva, pois compreende a perspectiva do próprio trabalhador sobre o seu trabalho, concebendo-o desta forma como ponto de partida para a identificação dos fatores que determinam a QVT.

Os diversos autores pesquisados mencionam a evolução do conceito de QVT, que pode ser sucintamente conhecida por meio dos seguintes itens, construídos por Verazo (1999, p. 22) com base no trabalho de Nadler e Lawler (1983):

> *1. QVT como uma variável (1959 a 1972): reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.*
>
> *2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974): o foco era o indivíduo antes do resultado organizacional, mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.*
>
> *3. QVT como um método (1972 a 1975): um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.*
>
> *4. QVT como um movimento (1975 a 1980): declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos administração participativa e democracia industrial eram freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.*
>
> *5. QVT como tudo (1979 a 1982): como panacéia contra competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.*

> *6. QVT como nada (futuro): no caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um "modismo" passageiro.*

O presente trabalho terá como referência o conceito de QVT de Walton (1973), que expressa a importância de uma ampla compreensão da QVT, ou seja, os fatores internos e externos que envolvem o trabalhador, possibilitando uma vida no trabalho que atenda às necessidades do ser humano, incluindo a necessidade de se reconhecer no trabalho que faz, participando desde seu planejamento e execução até seu resultado, fazendo dele especialmente um meio, e não apenas um fim, de construir sentido para sua vida.

Alguns pesquisadores exploraram a possibilidade de desenvolver um modelo teórico e seus trabalhos resultaram na construção de indicadores de QVT, que hoje servem de referência para diversas pesquisas.

1.3. Indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho

Os modelos de Hackman et al. (1975) e de Werther e Davis (1983) partem do ponto de vista de que a QVT está relacionada principalmente ao fator cargo. O primeiro modelo sublinha a diferença entre enriquecimento e reformulação do cargo, preferindo tratar do enriquecimento, enquanto o segundo afirma a necessidade da reformulação do cargo como elemento de melhoria da QVT.

Já os modelos de Huse e Cummings (1985) e de Siqueira e Coleta (1989) dirigem a discussão sobre a QVT para a questão do bem-estar do trabalhador. Entretanto, enquanto o modelo de Huse e Cummings (1985) apóia-se na relação entre bem-estar e produtividade, o de Siqueira e Coleta (1989) conduz seus estudos para as condições de trabalho segundo a perspectiva do trabalhador.

Finalmente os modelos de Walton (1973) e de Westley (1979) abrangem mais amplamente a QVT, pois abordam diversos fatores, tanto do âmbito individual e organizacional (microssocial) como do ambiente externo maior onde se encontra a organização (macrossocial). O modelo de Walton (1973) salienta os fatores econômicos, políticos e sociais ligados à preocupação com a QVT; contudo, enfatiza o papel das necessidades humanas como fundamental para a sua compreensão. Por sua vez, o modelo de Westley (1979) traça um paralelo entre o perfil histórico

dos diferentes problemas do mundo do trabalho e as possíveis maneiras de solucioná-los, e então categoriza os fatores da QVT.

Esses seis modelos de avaliação de QVT serão abordados e o último deles foi o escolhido como referência para a presente pesquisa.

1.3.1. Modelo de Hackman e outros

O modelo de avaliação da QVT desses autores baseia-se na idéia de que, para que o trabalho possa gerar mais satisfação e comprometimento, é necessário promover o enriquecimento do cargo (HACKMAN et al., 1975). As dimensões da tarefa estão ligadas a estados psicológicos críticos na determinação da motivação e da satisfação de uma pessoa em seu trabalho. São elas:

a. Significação percebida (SP) – a pessoa precisa perceber seu trabalho como importante de acordo com os valores que ela concebe;

b. Responsabilidade percebida (RP) – a pessoa deve acreditar que ela é responsável pelo resultado de seus esforços;

c. Conhecimento dos resultados (CR) – é fundamental que a pessoa verifique se o resultado de seu trabalho é satisfatório.

Estes três estados criam a chamada motivação interna, que se constitui de fatores internos e não de externos, tais como salário ou elogios do chefe, logo uma disposição interna permeada de sentimentos positivos para a realização de um bom trabalho (HACKMAN et al., 1975).

Para os referidos autores existem cinco dimensões básicas do trabalho potencialmente eficazes para motivar as pessoas no trabalho, geradoras dos estados psicológicos mencionados acima:

a. Variedade de habilidades (VH) – refere-se às chances que o trabalho proporciona à pessoa de desafiar suas habilidades quando ela perfaz diferentes tarefas, evitando, inclusive, a monotonia;

b. Identidade da tarefa (IT) – diz respeito à quantidade de oportunidades que o trabalho oferece à pessoa para que ela realize sua tarefa na totalidade, conhecendo, então, os resultados de seu trabalho.

c. Significação da tarefa (ST) – refere-se ao grau de impacto substancial e perceptível que o trabalho da pessoa tem sobre a vida das outras pessoas, ou seja, o grau de relevância social do trabalho, além da sua capacidade em atingir os objetivos da organização, satisfazer o cliente ou realizar pessoalmente o próprio trabalhador.

Cada uma dessas três dimensões do trabalho mencionadas representa rota importante para uma experiência repleta de significados (HACKMAN et al., 1975), estando, portanto, todas ligadas ao primeiro estado psicológico da significação percebida. Não necessariamente as três dimensões devem estar totalmente ampliadas para que o trabalho tenha sentido para a pessoa; todavia, deve haver, ao menos, a presença de uma delas.

d. Autonomia (AT) – está diretamente ligada ao estado psicológico da responsabilidade percebida, pois refere-se ao grau de liberdade e independência que a pessoa tem em seu trabalho para traçar sua trajetória durante o planejamento e a execução de suas tarefas. Assim, quando o resultado de seu trabalho surge, a pessoa percebe os efeitos de seus esforços e iniciativas, não apenas colocando-os na dependência de instruções que, eventualmente, lhe foram dadas.

e. *Feedback* (FB) – promove o estado psicológico do conhecimento dos resultados. A pessoa recebe informações acerca da eficácia de seu trabalho, seja por um colega, chefe ou outro superior. Contudo, os autores ressaltam que o *feedback* mais efetivo é aquele que vem do próprio trabalho, na forma de resultado.

Hackman et al. (1975) ilustram o relacionamento entre os três estados psicológicos, os resultados do trabalho e as dimensões básicas, compondo o modelo analítico mostrado na **Figura 1**.

O objetivo dos autores para esse modelo foi demonstrar que a partir das dimensões criadas é possível melhorar o índice de motivação e de satisfação no trabalho, mediante a identificação dos sentimentos e das reações das pessoas em relação ao seu trabalho.

Hackman et al. (1975, p. 60) destacam que nem todas as pessoas tornam-se internamente motivadas para o trabalho e não se sabe ainda se “uma baixa necessidade de crescimento do empregado pode ser recuperada no caso de indivíduos cuja necessidade fora sufocada por muitos anos na organização onde trabalharam”.

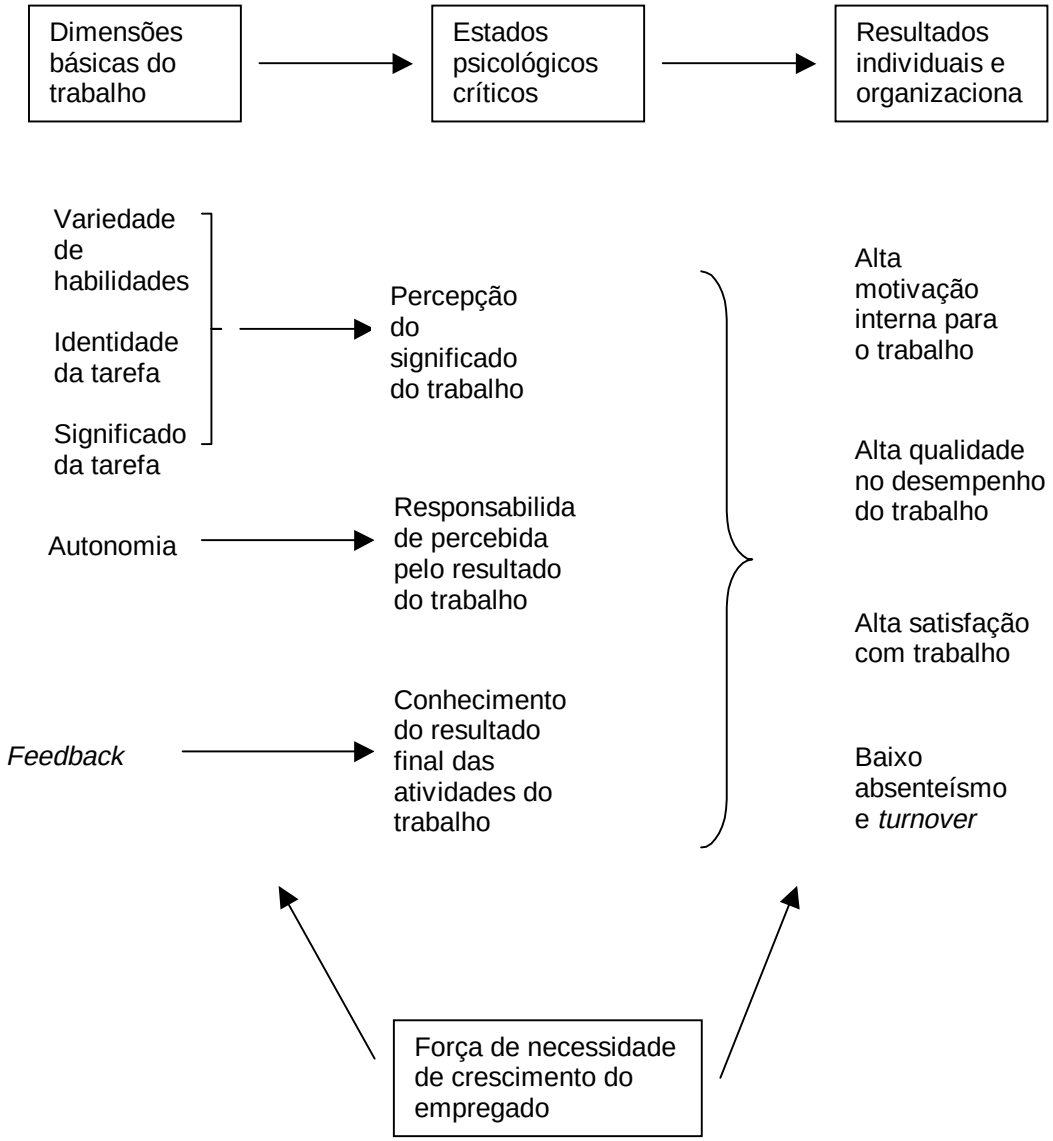


Figura 1. Modelo analítico de Hackman e outros.

Fonte: HACKMAN et al. (1975, p. 58).

Assim, é válido observar que para os autores mencionados, apesar das considerações acerca das necessidades individuais de crescimento no trabalho, muitas vezes as investidas para um diagnóstico do enriquecimento do cargo falham. Segundo eles, isto ocorre porque, freqüentemente, os empregadores utilizam o diagnóstico sem uma avaliação prévia da origem do problema, podendo esta origem ainda não estar no desenho do cargo. Um outro motivo seria a ausência de uma análise concreta sobre os aspectos do trabalho que requerem mudança.

Percebe-se que este modelo explora notoriamente as dimensões do cargo e sua relação com a motivação, resultados do trabalho e satisfação; paralelamente ainda ressalta a necessidade de crescimento do trabalhador, tornando-se, assim, uma contribuição importante para a avaliação da QVT no âmbito do cargo e da respectiva tarefa.

Contudo, a análise de Hackman et al. (1975) restringe a promoção da QVT ao enriquecimento do cargo, concebendo-o como fonte de satisfação e de motivação para o trabalho, enquanto fatores como ambiente de trabalho, relações interpessoais, relações de trabalho, leis trabalhistas, jornada de trabalho, entre outros não recebem uma dimensão significativa na avaliação da QVT. Observa-se que elementos como tarefa, autonomia e *feedback* devem ser avaliados também sob a luz dos fatores citados anteriormente e não apenas sob a perspectiva do cargo.

1.3.2. Modelo de Westley

As questões relativas à QVT, segundo Westley (1979), devem envolver os programas de mudanças nas organizações relacionados aos problemas que são gerados pelo sistema econômico.

Para ele, a natureza das organizações do trabalho das sociedades industriais gera problemas, como insegurança, injustiça, alienação e anomia. Assim, devem ser traçadas ações em direção à melhoria das condições do trabalhador, levando-se tais problemas em consideração.

As questões insegurança e injustiça têm suas raízes no desenvolvimento das chamadas sociedades industriais, que criaram a concentração do poder e da riqueza nas mãos de proprietários e dirigentes de fábricas, resultando em exploração e coerção do trabalhador. Em resposta a esta situação surgiram o movimento socialista e a organização dos sindicatos, sendo o objetivo desses últimos a obtenção de segurança no emprego (poder) e eqüidade no pagamento (divisão dos lucros). Atualmente, as demandas do trabalhador por participação e propriedade são ainda uma conseqüência de um processo que surgiu na época da Revolução Industrial (WESTLEY, 1979).

Westley (1979, p. 115) sustenta que muitas vezes os programas de QVT podem resolver problemas de insegurança e injustiça (especialmente quando o foco

é no trabalhador dirigente e/ou no proprietário), todavia, não abarcam a questão da alienação. O autor ressalta ainda a importância de se distinguir o relacionamento entre os tipos de problemas e os tipos de soluções, pois, muitas vezes, a prática obscurece e modifica o que em tese é articulado. Assim, fica claro que a divisão de lucros beneficia o envolvimento de trabalhadores apenas quando os inclui em novos papéis de gerentes e “da mesma maneira a participação pode perder e perde seu efeito político nos níveis hierárquicos mais baixos das organizações. No comércio, por exemplo, a participação quase não tem efeito político e se transforma no redesenho de cargos e grupos de trabalho. Sob tais circunstâncias seria um erro a denominação de participação”.

A alienação é tomada, de acordo com o referido autor, como uma condição que envolve o desligamento entre o trabalho e o eu. Tal condição é marcadamente fruto da super-racionalização do trabalho, tornando-o fracionado e de natureza altamente monótona. Desta maneira, a alienação gera, psicologicamente, um afastamento do envolvimento com o trabalho, tornando-o sem significado e longe de ser de interesse fundamental na vida da pessoa.

Por sua vez, a anomia é um efeito social que, segundo Westley (1979), gera duas conseqüências: enfraquece o conhecimento sobre o relacionamento de causa e efeito e, portanto, uma perda de significado; e amplia o afastamento da compreensão sobre o trabalho e sua racionalização, o que o esvaziou de seus conteúdos normativos.

É interessante salientar que aqueles profissionais que têm um trabalho envolvente sentem-se gratificados pelo que fazem. Porém, quando sentem a necessidade de fazer uma negociação por melhores pagamentos e maior segurança, freqüentemente têm todo o caráter normativo de compromisso destruído. O processo de negociação parece ter uma lógica que apenas mantém as necessidades que são geradas pelo dinheiro (WESTLEY, 1979).

Assim, pode-se fazer uma síntese da análise de Westley: a insegurança e a injustiça são expressão da insatisfação e a alienação e a anomia, expressão do afastamento (falta de envolvimento); além disso, a injustiça é uma questão econômica e a insegurança, uma questão política e a alienação e a anomia são, respectivamente, uma questão psicológica e sociológica.

Uma vez levantados os problemas relacionados à QVT, as soluções para este contexto, na opinião de Westley (1979), são: o enriquecimento do cargo, cuja natureza é individual, psicológica e asistêmica e o método sociotécnico aplicado à reestruturação do cargo e do trabalho do grupo, que é essencialmente grupal, sociológico e sistêmico.

De acordo com o autor, o enriquecimento do cargo tem por objetivo identificar as deficiências que não permitem que ele satisfaça as necessidades psicológicas do trabalhador. Então, muitas vezes, o enriquecimento do cargo ainda requer uma reestruturação da organização social do trabalho, não se restringindo a uma ampliação do cargo.

Em contrapartida, a abordagem do sistema sociotécnico apóia-se em uma análise dos sistemas técnico e social de trabalho, o que dirige o processo para um desenho dos papéis do trabalho no lugar do cargo, de acordo com Westley (1979, p. 121), terminando por “construir uma cultura do trabalho, um sistema normativo, e ativar valores sociais”.

No **Quadro 1** é apresentada uma síntese da avaliação de Westley (1979) sobre as condições da QVT.

Westley (1979) afirma que a análise dos problemas e das respectivas soluções coloca-se como um guia para a estruturação e a reestruturação de suas organizações do trabalho. Todavia, os problemas relativos a insegurança e injustiça merecem programas (melhoria de salário e medidas de segurança) que irão, especificamente, lidar com tais questões, sendo que eles já não cobririam os entraves relativos a alienação e anomia. Por outro lado, o método sociotécnico de reestruturação do grupo levaria ao conhecimento dos agentes de mudança, ou cientistas sociais, as características de normas culturais deste método, o que impossibilitaria o surgimento de normas morais do grupo.

A análise desse autor atinge profundamente a questão das transformações que o mundo do trabalho sofreu a partir da era da industrialização, enfatizando os principais problemas gerados desde então.

Assim sendo, Westley (1979) deixa claro que a QVT é um processo que toma sua forma de acordo com o movimento político, econômico, psicológico e sociológico

de cada época, fato que revela a natureza histórica da QVT, e afasta a incoerência de qualquer análise imediata e descontextualizada dela.

Quadro 1. Origens da qualidade de vida no trabalho.

Tipos de reivindicações das organizações de trabalho	Problemas do trabalho	Agentes para resolução dos problemas	Indicadores	Alternativas propostas
Econômica (1850-1950)	Iniqüidade	União	Insatisfação, greves e sabotagens	Cooperação Divisão de lucros Acordos na produtividade
Política (1850-1950)	Insegurança	Partidos políticos	Insatisfação, greves e sabotagens	Trabalhadores em: Auto-gerenciamento Diretoria Conselho
Psicológica (1950 até o presente)	Alienação	Agentes de mudança	Sensação de afastamento Absenteísmo e *turnover*	Enriquecimento do cargo
Sociológica (1950 até o presente)	Anomia	Grupos de autodesenvol-vimento	Sensação de perda de significado Absenteísmo e *turnover*	Grupos de trabalho de projetos

Fonte: WESTLEY (1979, p. 122).

Observa-se que tal sustentação transforma-se na contribuição mais relevante do estudo desse autor sobre a QVT, servindo de referência para pesquisas subseqüentes.

1.3.3. Modelo de Werther e Davis

Apesar de compreender que QVT envolve fatores como supervisão, condições de trabalho, pagamento e benefícios, Werther e Davis (1983) afirmam que a questão da QVT culmina na reformulação de cargos, pois é o fator que mais envolve o trabalhador.

Assim, para Werther e Davis (1983, p. 71), a reformulação de cargos apenas será realizada se incluir uma visão das necessidades humanas, com a participação do Departamento de Pessoal, em especial da área de Recursos Humanos da organização. Isto faz supor que essa participação implica conhecer todas as questões que envolvem o projeto de cargo e este conhecimento, por sua vez, "... é importante para que os departamentos de pessoal possam responder antecipadamente aos desafios organizacionais, ambientais e comportamentais".

Segundo esta abordagem, fica claro que a avaliação da QVT deve incluir fatores macroestruturais (ambientais e organizacionais) e fatores microestruturais (comportamentais e necessidades do trabalhador), como pode ser verificado na **Figura 2**.

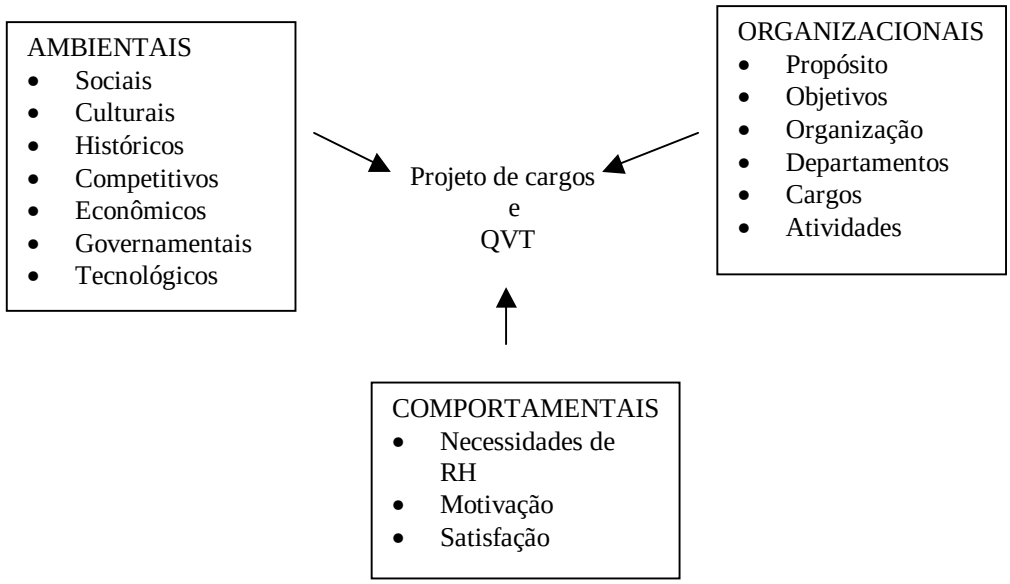


Figura 2. Modelo de Werther e Davis.

Fonte: Adaptado de WERTHER e DAVIS (1983, p. 72).

Desse modo, percebe-se que a criação ou a reformulação do projeto de cargos suscita a familiaridade com os atributos organizacionais, ambientais e comportamentais, os quais são explicitados sob o ponto de vista de Werther e Davis (1983) a seguir.

a. Elementos organizacionais do projeto de cargos – de maneira geral, esses elementos resumem-se à palavra eficiência. Uma abordagem mecanicista da administração implica que a eficiência do cargo está no quanto ele pode ser simplificado em uma única tarefa, o que significa otimizá-la pelo tempo e esforço mínimos despendidos em sua execução. Desenvolve-se, a partir daí, a especialização ou o cargo especializado. Esta abordagem evidencia a vantagem do baixo custo de mão-de-obra e requer pouco tempo e custo de treinamento.

Outra abordagem da prática do projeto de cargos é aquela que destaca o fluxo de trabalho, compreendido por Werther e Davis (1983, p. 76) como “a seqüência e o equilíbrio entre cargos para que o trabalho seja feito com eficiência”.

Segundo esses autores, há ainda o projeto de cargos que tem como foco de entendimento as maneiras firmadas de desempenhar o trabalho ou as práticas de trabalho, que podem ter sua origem nas tradições ou nos desejos dos empregados.

b. Elementos ambientais do projeto de cargos – dividem-se entre as habilidades, a disponibilidade de empregados e as expectativas sociais. Se os trabalhadores não têm domínio tecnológico sobre determinado aparelho é preciso primeiramente obter a mão-de-obra especializada para depois adquirir tal aparelho. Da mesma maneira, não se deve negar as expectativas dos trabalhadores quando se projeta um cargo, sendo as expectativas quanto à QVT mais altas na atualidade.

c. Elementos comportamentais do projeto de cargos – o desenho de cargo que considera o comportamento da pessoa, na visão dos referidos autores, visa atender às necessidades dela. Neste momento são descritas algumas necessidades, tais como: autonomia, que é o grau de responsabilidade das pessoas pelo trabalho que desempenham; variedade, pois a diversidade de trabalho é um atributo que impede o surgimento de fadiga e monotonia no trabalho; identidade de tarefa, que é a oportunidade de executar um trabalho do início ao fim, despertando na pessoa um sentimento de contribuição no produto do trabalho; e retroinformação, que é a informação que o trabalhador recebe sobre o seu desempenho, a qual proporciona a ele maior satisfação e o orienta acerca de sua tarefa.

De acordo com Werther e Davis (1983), para ser satisfatório, o projeto de cargos, ou a sua reestruturação, requer amplamente uma permuta entre os elementos comportamentais e os organizacionais, como: produtividade *versus*

especialização; satisfação *versus* especialização; aprendizagem *versus* especialização; e rotatividade *versus* especialização.

Observa-se que, assim como em qualquer processo de mudança, por vezes, um programa de QVT provoca resistência por parte de trabalhadores, dirigentes ou sindicatos. Cabe ao Departamento de Recursos Humanos esclarecer os objetivos e as expectativas das mudanças e explicitar a existência de alguma garantia a ser oferecida. É conveniente salientar que para tal é necessário o apoio de cada um dos grupos mencionados, com o objetivo de envolvê-los no processo de implantação e funcionamento dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) (WERTHER e DAVIS, 1983).

É fundamental o destaque que esses autores dão ao papel do Departamento de Recursos Humanos na promoção da QVT, enquanto salientam ainda a existência de outros desafios para esse departamento.

Entretanto, compreende-se que a interferência de fatores como o ambiente, a organização e o comportamento, destacados por Werther e Davis (1983), pode estar sendo minimizada, à medida que a discussão desta abordagem centraliza as preocupações com a QVT na esfera do cargo.

1.3.4. Modelo de Huse e Cummings

Segundo Goulart e Sampaio (1999), na visão de Huse e Cummings (1985), a QVT é um movimento que envolve o trabalhador, a organização e o próprio trabalho, devendo-se considerar as preocupações com o bem-estar do trabalhador e a produtividade organizacional, mediante seu envolvimento nas decisões relativas aos problemas do trabalho.

A partir de Goulart e Sampaio (1999) e de Verazo (1999) são quatro os elementos condutores do desenvolvimento da QVT construídos por Huse e Cummings em 1985: a participação do trabalhador, o projeto de cargos, a inovação no sistema de recompensa, a melhoria no ambiente de trabalho. Segundo Verazo (1999), esses elementos são explicados do seguinte modo:

a. Participação do trabalhador – inclui tanto a amplitude que seu trabalho alcança na organização, colocando-o a par de vários níveis dela, como a

oportunidade de decidir sobre os processos e os problemas do trabalho. As possibilidades de participação podem ser ampliadas por meio de novos estilos, da filosofia organizacional, dos Ciclos de Controle de Qualidade (CCQ) e dos grupos de trabalho cooperativos.

b. Projeto de cargos – primordialmente, os cargos devem satisfazer às necessidades dos trabalhadores, propiciando-lhes enriquecimento do cargo, autonomia, trabalhos em grupos autônomos e variedade da tarefa.

c. Inovação no sistema de recompensa – para que se alcance a QVT é fundamental a existência de eqüidade interna e externa.

d. Melhoria no ambiente de trabalho – considerando-se os fatores físicos, psicológicos e ambientais propriamente ditos, incluindo equipamentos, temperatura do local de trabalho, ausência ou presença de ruídos e taxas de periculosidade e de insalubridade em geral.

Huse e Cummings (1985) destacam que as preocupações com o estudo da QVT e a efetivação de sua melhoria afetam a produtividade, ocasionando o seu crescimento.

Uma vez que a abordagem desses autores destaca a participação do trabalhador e a eficácia organizacional como elementos determinantes do desenvolvimento da QVT, avalia-se que falta-lhe uma análise mais pormenorizada da história do trabalho. Essa análise revelaria a influência de fatores econômicos, políticos e sociais esclarecedores da QVT; sobretudo, ela elucidaria as questões sobre relações de trabalho que tocam exatamente os dois elementos, opostos porém complementares, que são o trabalhador e a organização.

Assim, antes de qualquer intervenção, tal como um PQVT, é necessária a conscientização sobre o exposto para que a introdução da participação do trabalhador nos processos de trabalho e seus problemas não seja isolada e ou torne-se estéril no decorrer da intervenção.

1.3.5. Modelo de Siqueira e Coleta

O estudo de Siqueira e Coleta (1989) concentrou-se na investigação da dimensionalidade do construto QVT. Para tal, Siqueira e Coleta (1989, p. 53)

abordaram as condições de trabalho enfocando o bem-estar dos trabalhadores, tendo como referência a percepção destes sobre a QVT no que se refere “à adequação e competência do sistema organizacional (...) tomando-se por base a satisfação de necessidades individuais propiciada pelas condições de trabalho”.

Para esses autores, a organização funciona como um sistema sociotécnico gerador de conseqüências agradáveis e desagradáveis do sistema de trabalho. Portanto, eles construíram seu modelo com base na avaliação feita pelos empregados sobre o que seria um serviço bom e um serviço ruim, o que está ilustrado na **Figura 3**.

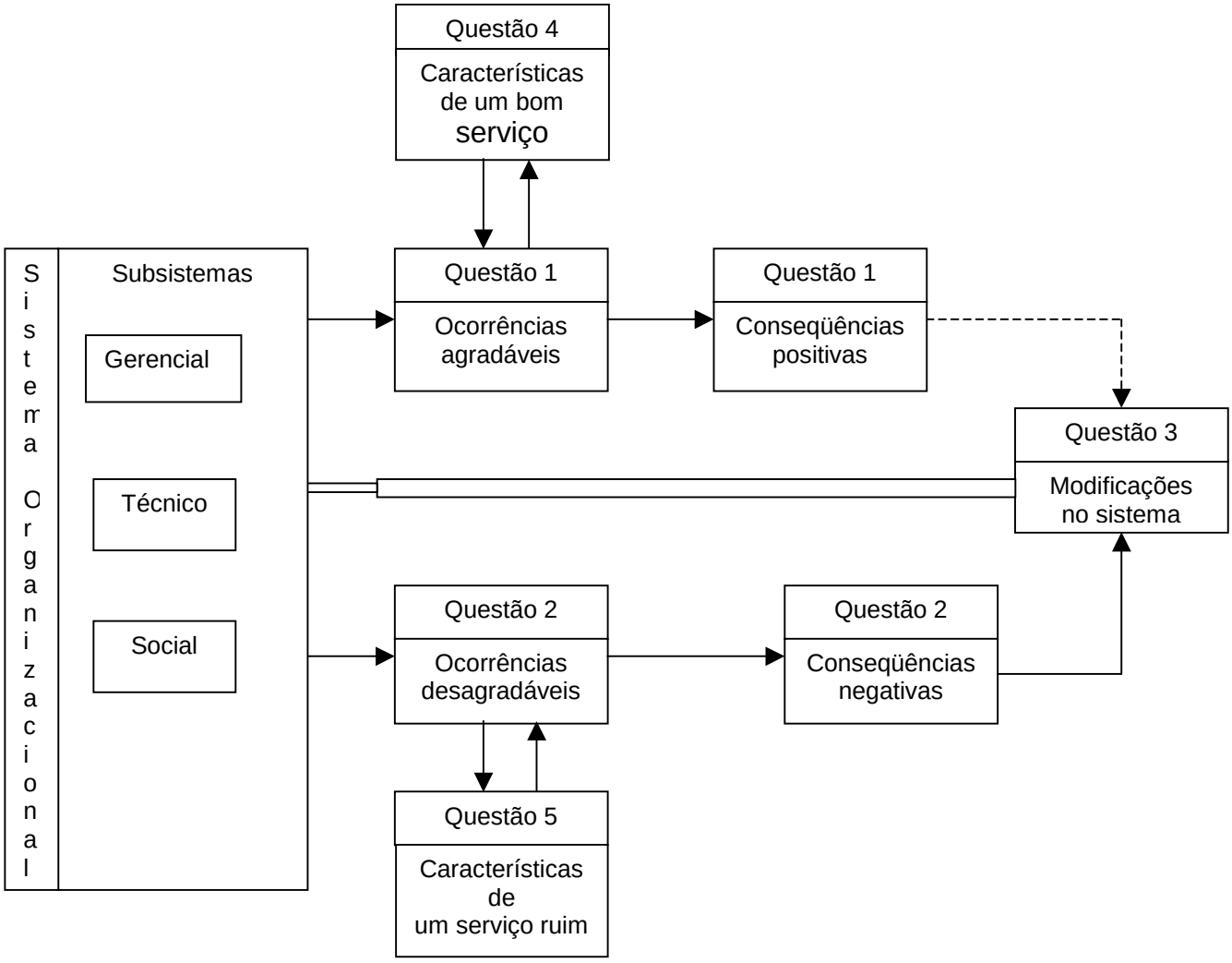


Figura 3. Modelo de avaliação da qualidade de vida no trabalho.

Fonte: SIQUEIRA e COLETA (1989, p. 54).

Os autores observaram que há uma congruência entre o que os membros da organização pensam e o que são as reais ocorrências boas e ruins no sistema de trabalho. Siqueira e Coleta (1989, p. 62) determinaram os subsistemas gerencial, técnico e social como fontes de tais ocorrências, as quais geram dois tipos de determinantes: “a) conseqüências diversas para o sistema e o trabalhador, trazendo alterações para sua vida social profissional e pessoal-familiar; e b) intenções dos trabalhadores em introduzir alterações nos três subsistemas”.

Realizado seu estudo, os autores identificaram como determinantes de QVT os seguintes principais fatores: o trabalhador; as relações interpessoais; os colegas; o chefe; o trabalho; a política de administração de RH; e a organização.

Siqueira e Coleta (1989) afirmam que conhecendo a maneira como tais fatores interagem e interatuam, como ocorrências negativas e positivas, é possível implementar mudanças significativas por intermédio de políticas satisfatórias de relações sociais, de administração de pessoal e configuração total de uma organização para que haja melhoria de QVT.

Os mesmos autores concluem, então, que o principal agente na configuração da QVT é o próprio trabalhador, pois é ele que pode melhor identificar os fatores que afetam negativa e positivamente a sua QVT.

O modelo desses autores é fundamental para abarcar os diversos fatores determinantes da QVT, especialmente no que diz respeito ao momento da confecção de seu diagnóstico da situação da organização. Isto ocorre porque esta abordagem permite uma justaposição da percepção do próprio trabalhador sobre a QVT e a situação real do trabalho na organização, gerando, então, um quadro revelador das possíveis lacunas que entravam o desenvolvimento da QVT, e que em um segundo momento poderiam ser escolhidas como metas de ação pró-QVT.

Todavia, mesmo identificando sete determinantes de QVT, este modelo não é satisfatório como auxílio na construção de um instrumento de pesquisa, devido à generalidade com que as trata e, ainda, por não enfatizar determinantes como jornada de trabalho, contexto macrossocial, remuneração, participação do trabalhador no processo de trabalho, leis trabalhistas, entre outras.

1.3.6. Modelo de Walton

Walton (1973, p. 11) afirma que o tema qualidade de vida tem sido muito explorado e que, em especial nas organizações, a preocupação com a “qualidade das experiências humanas no local de trabalho” é crescente. Ressalta, ainda, que a realidade das organizações é de um conflito entre duas preocupações: produtividade e QVT para os seus membros.

O mesmo autor sustenta que essas preocupações divergem quanto à objetividade em estabelecer critérios, sendo a produtividade tratada de uma forma mais direta (efeito a longo prazo ou a curto prazo), enquanto a QVT é permeada por instâncias que precisam ser compreendidas *a priori*. Como conceituar a QVT? Como ela pode ser medida? Quais são os critérios para sua avaliação?

Segundo Walton (1973), mais recentemente existe a inclusão das necessidades e das aspirações humanas no processo de compreensão da QVT. Ele propõe, assim, oito categorias principais para que se possa analisar as características mais essenciais da QVT, como segue.

a. Compensação justa e adequada

Para o autor, o conceito de compensação adequada é relativo e não favorece o desenvolvimento de padrões objetivos ou subjetivos para a avaliação da remuneração do salário, uma vez que seria uma questão de se estar atingindo socialmente determinados padrões de suficiência, os quais têm um caráter subjetivo.

Já a avaliação de justiça na compensação de certo trabalho envolve uma ligação do pagamento com certos fatores, a saber: treinamento requerido, responsabilidade no trabalho e insalubridade nas condições de trabalho. O conceito desses fatores dá um espaço maior para que sejam operacionalizados, assim como a demanda e a provisão de certas habilidades que determinam o nível de compensação.

Walton (1973) avalia que mesmo não havendo medidas operacionais para adequação e justiça na compensação do trabalho, esses são fatores que merecem atenção no tratamento da QVT.

b. Condições de trabalho saudáveis e seguras

É certo que situações de trabalho claramente desfavoráveis às condições físicas dos trabalhadores ou a quaisquer outras (como jornada de trabalho) que, indubitavelmente, coloquem sua saúde em risco, não são aceitas pela sociedade. Todavia, Walton (1973, p. 13) sugere que ainda haja evoluções quanto a "horários de trabalho quando reforçados que sejam compatíveis com um pagamento extra; condições físicas que minimizem os riscos de doenças e acidentes; imposição de limite de idade para trabalhos com potencial de destruição do bem-estar das pessoas acima ou abaixo de certa idade".

c. Oportunidade imediata para usar e desenvolver capacidades humanas

De acordo com o referido autor, desde a Revolução Industrial muito do sentido do trabalho se perdeu. Com seu fracionamento, desqualificação e rígido controle surgiu um distanciamento entre o planejamento e a implementação dele. Ele também reforça que as mudanças ocorridas no mundo do trabalho, principalmente após esta revolução, transformaram-se em vários níveis de uma tarefa para outra, ou seja, o grau em que tais tarefas capacitam o trabalhador a usar ou a desenvolver suas habilidades.

O autor cita algumas características como essenciais para o encontro com a oportunidade em questão nesta terceira categoria: autonomia, exercício de múltiplas habilidades, informação e perspectivas, tarefas completas e planejamento. Assim, respectivamente, estas características demandam um balanço entre o autocontrole do trabalhador e o controle que lhe é atribuído externamente, uma tarefa que possibilite o uso de várias habilidades, a participação no planejamento do trabalho e/ou a obtenção de informação a respeito dele (para que o trabalhador possa avaliar o produto de sua ações) e o acesso ao trabalho como um todo e não de forma fragmentada.

d. Oportunidades futuras para crescimento contínuo e segurança

A partir de Walton (1973), o foco desta categoria está nas oportunidades de carreira. O autor aqui insere a realidade de um trabalho tipicamente industrial, no qual um trabalhador atinge o pico de suas recompensas salariais e pode esperar apenas pequenos índices de crescimento, pois normalmente ele já aprofundou ao máximo seus conhecimentos e habilidades, a ponto desses tornarem-se obsoletos;

ou, ainda, por não obter nenhuma provisão do empregador para novas formações como extensão de suas habilidades. Então, o autor evidencia alguns pontos relevantes sobre este aspecto: crescimento profissional em detrimento da estagnação, tanto no âmbito das atividades desenvolvidas como na formação educacional; possibilidade de aplicação prospectiva de novos conhecimentos adquiridos; oportunidades de ascensão de cargo; assim como o seu reconhecimento pelo grupo de trabalho e pela família; e segurança no emprego.

e. Integração social na organização de trabalho

Segundo Walton (1973), a natureza dos relacionamentos pessoais, os quais permitem a integração social, é uma importante categoria para a compreensão e a promoção da QVT. O autor ressalta, desta maneira, alguns indicadores que promovem a atmosfera do local de trabalho, contribuindo para a identidade organizacional e a auto-estima elevada: a não discriminação (raça, sexo, nacionalidade e outros), o igualitarismo (ausência de estratificação na organização do trabalho) marcado pela mobilidade ascendente no trabalho, os grupos de apoio primário (auxílio técnico e suporte emocional entre os membros), o senso comunitário (companheirismo que ultrapassa os limites do local de trabalho) e a abertura no relacionamento interpessoal.

f. Constitucionalismo

Refere-se aos direitos e deveres dos trabalhadores dentro das organizações. Para Walton (1973), a possibilidade desses trabalhadores estarem expostos a arbitrariedades dos empregadores vai depender de determinados elementos promotores de QVT, a saber: o respeito por parte do empregador à privacidade do trabalhador, a liberdade de expressão no local de trabalho, a igualdade no tratamento de uma forma geral no ambiente de trabalho e o cumprimento das leis trabalhistas por parte da organização.

g. Trabalho e espaço total de vida

Nesta categoria Walton (1973) sugere que o equilíbrio é a melhor forma de promover o espaço total da vida do trabalhador e afirma que a experiência da pessoa no seu trabalho pode ter um efeito negativo ou positivo em outras esferas de sua vida, como a família, por exemplo. Assim, tal equilíbrio depende de esquemas

de trabalho, demandas da carreira e exigências de viagens, todos estabelecidos de maneira a não prejudicar o tempo disponível para a família e o lazer.

Aqui há muitos questionamentos a respeito da origem dos problemas causados pelo desequilíbrio que pode ocorrer entre o tempo empregado com a família, o lazer e o trabalho. Porém, é difícil perceber se um conflito familiar está afetando o desempenho no trabalho ou se é a não-satisfação ou a não-realização no trabalho que está prejudicando o relacionamento familiar.

h. Relevância social na vida de trabalho

Walton (1973) ressalta a importância que a imagem da organização pode ter, de acordo com o papel de responsabilidade social pelos empregados e pelo serviço que presta ou por seus produtos. Esta imagem pode afetar negativamente a auto-estima do trabalhador, caso a organização denote irresponsabilidade.

Formuladas essas categorias, Walton (1973) salienta algumas considerações que devem ser feitas a respeito destes critérios para avaliação da QVT por ele propostos.

A primeira diz respeito à relação de uma categoria com a outra, na prática, pois, segundo o autor, há inconsistência entre algumas e relação positiva entre outras. Entre tais categorias há algumas que podem se correlacionadas, tais como os desafios que o trabalho pode apresentar, não somente os efeitos da satisfação no trabalho, como também sua compensação diante da obsolescência de suas habilidades. Já outras demonstram inconsistência, tal como a grande ênfase nas regras de organização do trabalho que dificultam a integração social e provocam mais impessoalidade no trabalho. Ainda, relações interpessoais adequadas entre os trabalhadores, que geram autonomia, responsabilidade pelo trabalho como um todo e coleguismo podem, ocasionalmente, também estabelecer uma pressão contra o equilíbrio entre o trabalho e outras esferas da vida.

A segunda refere-se ao relacionamento entre as categorias e a produtividade. Aqui, o autor afirma que não há efeito linear do desenvolvimento de habilidades e autonomia sobre a QVT, enquanto o efeito destas sobre a produtividade é quase direto. Segundo Walton (1973, p. 17-18), a QVT continua a crescer junto com o aumento da oportunidade do uso de habilidades, mesmo depois que o máximo de efeito sobre a produtividade tenha sido alcançado, “contudo há um interesse comum

em redesenhar o cargo com o intuito de aumentar a oportunidade dos trabalhadores utilizarem suas capacidades, quando a crença de que o grupo de trabalhadores envolvidos estaria com um ótimo nível de produtividade e qualidade de trabalho".

Com base em seus estudos, Walton (1973) afirma que em algumas situações de trabalho, nas quais os direitos do trabalhador não são respeitados, ocorre um decréscimo tanto na produtividade quanto na QVT. Contudo, há uma relação positiva direta maior entre constitucionalismo e produtividade do que entre constitucionalismo e QVT.

A terceira consideração é sobre a determinação da relevância de algumas categorias para certos grupos de trabalhadores em relação a outros. Por exemplo, a compensação inadequada é, segundo Walton (1973), um forte motivo de inquietação para lavradores e pessoas que trabalham em hospitais. Já os trabalhadores de nível gerencial das fábricas dão prioridade a um trabalho que ofereça chances de maior autonomia, desafio e contato social.

O autor salienta que cada ser humano tem uma diversidade de preferências. Para ele, tal diversidade envolve questões como cultura, classe social, família, educação e personalidade, sugerindo que a organização do trabalho difira de uma unidade para outra na mesma organização, ou mesmo que haja mais acesso a informações no mercado sobre o padrão de trabalho das organizações.

Finalmente, a quarta consideração de Walton (1973) leva em conta que cada pessoa cria um padrão próprio sobre o que considera adequado em seu trabalho, o que tem um caráter subjetivo. O autor questiona as mudanças de expectativa dos trabalhadores em relação às condições de trabalho que a organização lhes oferece no decorrer do tempo, apontando dois tipos diferentes de mudanças: de expectativas quanto aos critérios de QVT que, com referência às sociedades americanas e canadenses, por exemplo, envolveria uma tendência básica e não reversível; e o fato de que o crescimento das expectativas pode ser observado como resultado de um estímulo específico. Como quando Walton (1973, p. 21) afirma que a "mídia chama atenção para a condição de determinado grupo, seus membros provavelmente se tornarão mais conscientes das condições opressivas, mais insatisfeitas, e mais facilmente manifestarão sentimentos negativos em sintomas de comportamentos agressivos".

Para o futuro, Walton (1973) menciona a análise das considerações acima correlacionadas para que as suas evoluções sejam viabilizadas mediante mudanças de atitudes em relação à QVT. Prevê, ainda, que essas mudanças podem ser mais lentas que o desejado pelos trabalhadores, o que, em discordância com a expectativa deles, produzirá um efeito de alienação. Por outro lado, a freqüência da presença de *feedback* positivo contribuirá para o surgimento de maior conscientização por parte dos trabalhadores. Finalmente, o autor sinaliza que, para lidar com as mudanças, é necessário que se dê prioridade ao replanejamento do trabalho.

Dentre todos os modelos descritos, o de Walton (1973) foi utilizado como referência para aferir a QVT no presente estudo. Justifica-se esta escolha, primeiramente, pela maior abrangência desse modelo em relação aos demais, pois suas dimensões abrangem fatores individuais, organizacionais e do contexto dentro e fora da organização, especificando cada critério de avaliação por intermédio delas, como mostrado no **Quadro 2**.

Goulart e Sampaio (1999) sustentam a necessidade de contextualizar as categorias desse modelo mediante uma análise das políticas e práticas da organização para que elas possam, então, ser devidamente abordadas. Para esses autores, o modelo de Walton (1973) além de ser o mais abrangente, é também o mais genérico.

Então, segundo Rodrigues (1994), dos oito critérios de avaliação de Walton, apenas um é mencionado unanimemente por todos os outros modelos, o critério condições de trabalho, embora no modelo de Hackman et al. (1975) não dê destaque a ele, havendo apenas uma menção às condições de trabalho entre as proposições de Hackman e Lawler (1971, apud HACKMAN et al., 1975) que em parte fundamentou este modelo.

O segundo critério mais abordado é o de uso e desenvolvimento de capacidades, que não é explorado somente pelo modelo de Siqueira e Coleta (1989), mas é amplamente discutido pelo modelo de Hackman et al. (1975) e tomado como centro das pesquisas nos modelos de Werther e Davis (1983) e de Huse e Cummings (1985).

Quadro 2. Adaptação das categorias de Walton para a qualidade de vida no trabalho e suas respectivas dimensões.

FATORES	DIMENSÕES
a. Compensação justa e adequada	• Renda adequada ao trabalho • Equidade interna • Equidade externa
b. Condições de trabalho	• Ambiente físico seguro e saudável • Jornada de trabalho
c. Uso e desenvolvimento das capacidades	• Autonomia • Significado da tarefa • Identidade da tarefa • Variedade da habilidade • Retroinformação
d. Chances de crescimento e segurança	• Possibilidade de carreira • Crescimento profissional • Segurança no emprego
e. Integração social na empresa	• Igualdade de oportunidades • Relacionamento • Senso comunitário
f. Constitucionalismo	• Respeito às leis e direitos trabalhistas • Privacidade pessoal • Liberdade de expressão • Normas e rotinas
g. Trabalho e espaço total de vida	• Papel balanceado do trabalho
h. Relevância social do trabalho	• Imagem da empresa • Responsabilidade social pelos serviços • Responsabilidade social pelos empregados

Fonte: VIEIRA (1996).

Finalmente, os critérios integração social na organização e constituição são apenas timidamente abordados por outros autores; o primeiro, pelos modelos de Westley (1979) e de Siqueira e Coleta (1989) e o segundo, pelo de Westley (1979). O critério trabalho e espaço total de vida é discutido somente por Siqueira e Coleta (1989), enquanto o critério relevância social do trabalho não é citado por nenhum deles.

A segunda justificativa para a escolha desse modelo é a sua utilização em outros trabalhos já publicados. Segundo Goulart e Sampaio (1999) e Valle e Vieira (1999), o modelo de Walton tem sido um dos mais usados em pesquisa e diagnóstico, inclusive no Brasil.

Podem ser citados alguns dos trabalhos neste país como exemplo: Quirino e Xavier (1987) da EMBRAPA; os trabalhos de Vieira (1993, apud KILIMNIK et al., 1998) e de Tannhauser (1993, apud KILIMNIK et al., 1998) da UFRGS; Valle e Vieira (1999) da UFMG; Vieira (1996); e os trabalhos da UFSC de Búrigo (1997), Lima (1997), Gebler (1999) e Mazzucco (1999).

1.4. Cultura organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho

A presente pesquisa tem como referência uma definição global de QVT (WALTON, 1973), considerando as necessidades da pessoa que envolvem condições físico-psicológicas de trabalho, remuneração, benefícios sociais, legislações pertinentes e, especialmente, aquelas que se satisfazem no núcleo da própria organização do trabalho.

Desse modo, pode-se compreender que esta abordagem de QVT remete ao cotidiano da organização, composto por: suas normas e como essas afetam a organização do trabalho, o grau de autonomia do trabalhador no planejamento e execução de seu trabalho, as relações interpessoais e intergrupais, a formação de identidade organizacional, entre outros. Esses e outros fatores têm um aspecto dinâmico e estabelecem uma relação de reciprocidade com as necessidades da pessoa.

Assim sendo, observa-se que a cultura da organização estabelece parâmetros para a configuração de sua QVT e, ao se admitir a necessidade de mudança, qualquer que seja sua natureza, grande parte dos valores, regras, mitos, crenças e símbolos que constituem a cultura da organização estará suscetível às ameaças e interferências de tais mudanças.

A cultura organizacional, portanto, não apenas fundamenta a QVT na sua origem, como deve ser foco de atenção contínua durante o processo de instalação e implementação de possíveis Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) em uma organização.

1.4.1. Definindo cultura

A palavra cultura traz algumas controvérsias quanto à sua definição, sendo discutida por diversos autores, alguns dos quais serão citados a seguir, sem a pretensão de explorar profundamente e o tema, uma vez que este não é o objetivo principal do presente trabalho.

Para Motta (1997), o conceito de cultura abarca múltiplas definições: seja uma maneira de satisfazer as necessidades do grupo; uma forma de adaptação ao meio ambiente; a interação do ambiente interno e externo do ser humano prescrita simbolicamente no inconsciente das pessoas; ou ainda as construções cognitivas criadas pelos diversos grupos de pessoas.

Hall (1978, p. 80) afirma que o conceito de cultura envolve a compreensão de três características e segundo ele “ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão interrelacionadas; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos. A cultura é o meio de comunicação do homem”.

Por sua vez, Schein (1991) sustenta que o conceito de cultura é construído com base em algumas considerações sobre sua origem, que antecedem a discussão acerca do próprio conceito, o que colabora para que ele seja abrangente no que se refere às experiências cotidianas de uma sociedade. Este autor considera, portanto, a sociedade como grupo, além dos fatos ocorridos, sua dinâmica e todos esses imprimidos em sua história.

Antes que se possa chegar a um conceito de cultura, Schein (1991) afirma que é preciso explorar as questões que levam os pesquisadores a estudá-la. O autor observa que este conceito é importante para explicar a ocorrência persistente de certos fenômenos nas sociedades que ganham estabilidade através dos tempos e, ainda, como esses fenômenos se encontram em todas as dimensões da sociedade e não apenas isoladamente.

Segundo esse autor, outro fator que leva os pesquisadores a conceituar cultura é a similaridade de determinados comportamentos, percepções e sentimentos dos membros de uma sociedade, além do aspecto dinâmico da cultura, que garante a criação de padrões ou normas e a sua perpetuação por milhares de gerações.

Schein (1991, p. 247) desenvolve, então, um conceito de cultura que é amplamente citado em textos que abordam esta questão:

> *Cultura é:*
>
> *1. um modelo de suposições básicas compartilhadas,*
>
> *2. inventada, descoberta e desenvolvida por um grupo,*
>
> *3. tal e qual se aprende a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna,*
>
> *4. o que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido, e assim,*
>
> *5. é ensinado aos novos membros de um grupo como*
>
> *6. a maneira correta de se perceber, pensar e sentir em relação a aqueles problemas.*

Este conceito ressalta o fato de que todos os membros do grupo utilizam os conteúdos aprendidos, pois eles já foram experimentados e aprovados pelos membros de gerações anteriores.

Para se integrar no trabalho em uma organização (MACÊDO, 2001), a pessoa deve adquirir certos conhecimentos e apreender sua vida cotidiana, momento em que a cultura organizacional desempenha papel fundamental.

Assim, no ambiente de trabalho, a pessoa apreenderá novas maneiras de lidar com os problemas de acordo com as crenças, os valores e o conhecimento que são construídos pelo grupo e por sua cultura organizacional.

1.4.2. Definindo cultura organizacional

Segundo Schein (1991), o conceito de cultura organizacional envolve um núcleo de definições originário tanto de uma ordem prática quanto formal. Isto significa tornar claro o objetivo da definição, ou seja, definir para medir, estudar, ou aplicar os conhecimentos relativos à cultura no universo real das organizações?

A manifestação da cultura organizacional é um processo de aprendizagem (SCHEIN, 1991) que se dá em diferentes níveis: o dos artefatos, o dos valores e o dos pressupostos básicos. Este processo de aprendizagem, que ocorre por intermédio desses níveis, constitui a vivência das pessoas que fazem parte da organização, cujas experiências comuns representam o que o grupo descobriu, criou ou inventou como a melhor maneira para solucionar seus problemas e, portanto, é considerado válido o suficiente para ser ensinado para os ingressantes no grupo.

Assim, aquilo que era originalmente um valor para o grupo, gradualmente é transformado em pressuposto básico compartilhado pelo grupo, passando do nível consciente para o inconsciente.

Desse modo, a partir desses diferentes níveis, Schein (1991) propõe um modelo dinâmico para compreender o processo pelo qual a cultura de uma organização se constrói.

O nível dos artefatos é constituído por dados visíveis, fáceis de se obter, mas difíceis de se decifrar, todo “o ambiente construído da organização, arquitetura, ‘layout’, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos: cartas, mapas” (FLEURY, 1996, p. 20). O nível dos valores comporta fenômenos raramente observados diretamente, pois normalmente as pessoas declaram aqueles valores que elas consideram ideologicamente mais adequados e não aqueles que, na realidade, norteiam seu comportamento. Finalmente, o nível dos pressupostos básicos é aquele no qual se alojam os conteúdos mais inconscientes que realmente determinam a maneira como o grupo pensa, sente e percebe o mundo. Esses níveis da cultura organizacional são sinteticamente apresentados na **Figura 4**, de baixo para cima, do nível mais profundo para o mais superficial.

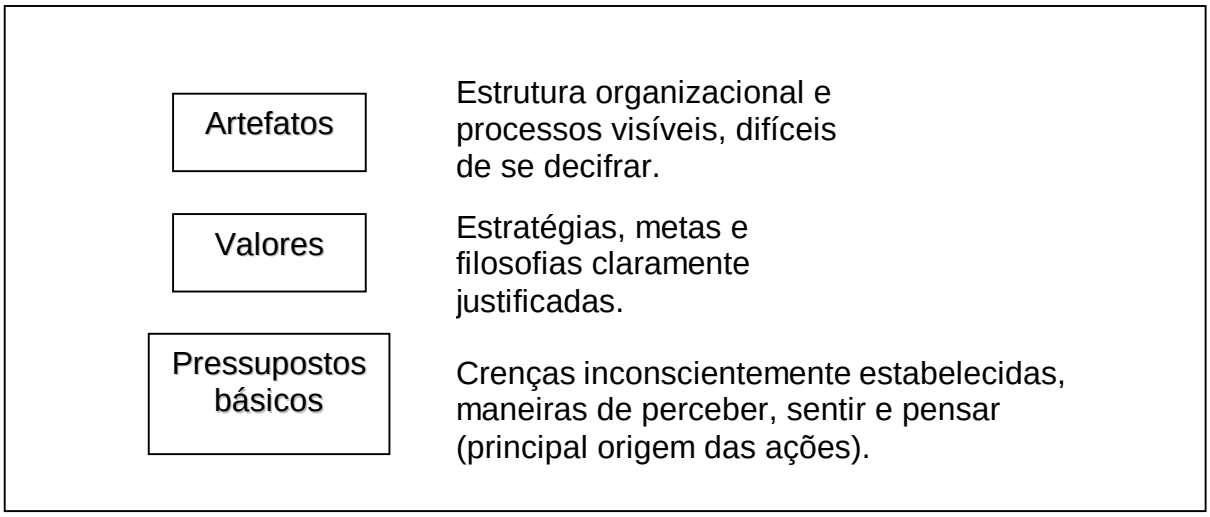


Figura 4. Níveis da cultura organizacional.

Fonte: SCHEIN (1991, p. 252).

Para a investigação dos pressupostos básicos, Schein (1991) sugere algumas dimensões da cultura a serem questionadas:

• A relação da organização com seu ambiente: ela desempenha um papel de dominação, submissão, harmonia?

• A natureza da atividade humana: como as pessoas devem agir perante tais pressupostos? Devem ser pró-ativas, harmônicas ou passivas?

• A natureza da realidade e da verdade: como é definido o que é verdade ou o que não é verdade na organização? Mediante o bom-senso, de modo pragmático, ou por consenso social?

• A natureza das relações humanas: qual é a melhor maneira das pessoas se relacionarem? Como elas distribuem o poder e o amor? A vida é competitiva ou cooperativa? A sociedade individualista ou grupal; autoritária ou participativa?

Partindo do conceito de Schein (1991), com a proposta de avançar o estudo da cultura organizacional para sua ampliação na esfera política, Fleury (1996, p. 22) compreende a cultura organizacional como "... um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação".

Apoiada neste conceito, Fleury (1996) assume a possibilidade de gerenciamento da cultura tanto para a manutenção dos valores básicos da organização, mediante controle dos elementos simbólicos, quanto para a mudança dos padrões culturais. Este último requer todo um planejamento do processo de mudança, devendo haver o envolvimento de todos os membros da organização, os quais, juntos, criam novos elementos simbólicos na transformação dos pressupostos básicos e valores.

Entendendo-se que a cultura organizacional é uma das interfaces que constitui a QVT, a ênfase dada por Schein (1991) aos diferentes níveis da cultura organizacional é fundamental para o presente trabalho, uma vez que é embasado em uma perspectiva mais ampla da QVT, que integra perspectivas de adaptação externa e de integração interna.

Frost (1991, p. 1) considera que o conceito de cultura organizacional, assim como o objetivo de seu estudo, é permeado por divergências entre os pesquisadores, pois “eles não estudam os mesmos fenômenos. Eles não abordam os fenômenos que eles estudam a partir dos mesmos pontos de vista teóricos, epistemológicos ou metodológicos. Esses desacordos fundamentais têm impedido a troca de idéias, assim como sua capacidade de construção teórica mediante estudos empíricos de terceiros”.

Desta maneira, na tentativa de compreender essas divergências, Frost (1991) declara a necessidade de se entender as diferentes formas de abordagem da cultura organizacional.

1.4.2.1. As abordagens em cultura organizacional

Com o objetivo de oferecer uma estrutura para o que tem sido levantado nas pesquisas sobre cultura organizacional, Frost (1991) sugere três principais perspectivas para abordar este estudo: integração, diferenciação e fragmentação.

a. Perspectiva de integração: nesta perspectiva as manifestações culturais são consistentes, havendo espaço para o consenso sobre a forma mais clara e apropriada de se interpretar tais manifestações. À medida que pessoas do mesmo grupo concordam sobre suas questões (valores, estratégias ou normas) no trabalho, não deixam espaço para que surja a ambigüidade. Segundo esta perspectiva, a ambigüidade ocorre porque não há cultura organizacional.

b. Perspectiva de fragmentação: em contrapartida, aqui a perspectiva é de quase total ambigüidade, uma vez que tanto consenso quanto conflito habitam o mesmo espaço, “em um padrão constantemente flutuante influenciado pelas mudanças” (FROST, 1991, p. 8).

c. Perspectiva de diferenciação: a diferenciação diz respeito à formação de subculturas que guardam claramente definidos seus pontos de vista. Então, se há ambigüidade, ela faz sua moradia apenas na fronteira entre essas subculturas, gerando diferentes interpretações acerca da cultura ou, ainda, criando uma inconsistência entre as várias manifestações dela.

Fleury (1996) organiza as abordagens de cultura organizacional de acordo com a postura do pesquisador em relação ao seu objeto de estudo como mostrado a seguir.

a. Postura empiricista: é aquela que retrata a realidade de um grupo de uma forma estática e que comporta uma somatória de pessoas e idéias. A autora faz, inclusive, uma analogia com a fotografia; assim, a realidade seria fotografada e, a partir desta imagem, o pesquisador poderia medir os dados, levantando hipóteses e conceitos com base apenas na empiria.

b. Postura do antropólogo: o pesquisador tem uma referência teórica na qual se apóia para observar seu objeto de estudo. Ao observá-lo, ele pode também participar do cotidiano da organização, investigando, inclusive, os aspectos de significado mais simbólicos.

c. Postura do clínico ou terapeuta: esta é a postura daquele que investiga para conhecer sobre questões que são levantadas pela própria organização. Assim, necessita colher informações, analisá-las e interpretá-las e, a partir daí, poderá oferecer *insights* e ajuda sobre os conflitos colocados no momento da queixa da organização (cliente).

Macêdo (2001) levanta uma divisão entre as maneiras de abordar a cultura organizacional a partir de Dupuis (1996) e afirma que a visão gerencial é aquela que considera a cultura de uma organização como algo que possa ser construído e manipulado por aqueles que administram a organização, enquanto o pesquisador faz seu diagnóstico por intermédio da medição de dados relativos à cultura organizacional, como qualquer outro grupo de dados da organização. Macêdo (2001, p. 44), assim, “considera que a cultura é mais uma das características que a organização possui”.

Diferentemente da primeira, a visão antropológica sistêmica fechada sugere que a cultura representa um sistema de idéias que determinada sociedade possui. Portanto, deve ser compreendida mediante a investigação de linguagem, ritos e mitos ali encontrados cuja origem está na própria organização e não no contexto mais amplo no qual a organização se encontra.

Já a visão antropológica sistêmica aberta inclui o contexto maior no qual a organização se insere como um parâmetro de investigação, donde se conclui que a

cultura da organização é uma extensão da cultura nacional. Nesta perspectiva, a cultura da organização se desenvolve entre seus membros em um processo de interação dinâmica.

Para Schein (1991), a cultura organizacional ganha sentido como postura do antropólogo, como apresentam Dupuis (1996) e Fleury (1996) e como abordagem sistêmica fechada, como quer este segundo autor, por enfatizar a dinâmica interna das organizações e os diferentes níveis que a constitui. Cabe ainda à referida percepção a perspectiva integrativa de Frost (1991), pela atenção dispensada aos valores e aos pressupostos básicos levantados pelo grupo social, os quais trazem a idéia de consenso entre os membros do grupo.

O presente estudo apóia-se nesta percepção de Schein (1991), cujos estudos valorizam o processo de aprendizagem em seus níveis mais profundos, desenvolvendo os pressupostos básicos compartilhados pelos membros da organização, que são, segundo esse autor, a essência de sua cultura.

Mesmo considerando as divergências entre os diversos pesquisadores ao conceituar a cultura das organizações, é evidente o papel de fatores como valor, crença, normas e regras em sua construção. Assim sendo, é notória a relação que tais fatores estabelecem com a QVT, pois a cultura organizacional está constantemente pontuando as condições físico-psicológicas, a formação da rede de relações interpessoais, o processo decisório, a própria organização do trabalho, enfim, todo um modo de vida criado por ela na esfera organizacional.

2. A ABORDAGEM PSICODINÂMICA DO TRABALHO

A vida psíquica, como realidade, tem sido abordada nos estudos do trabalho e das organizações por meio da ressonância das descobertas de Freud e de seus sucessores (CHANLAT, 1996). Porém, até meados da década de 1990, tais estudos não haviam sido aprofundados no campo do fenômeno organizacional.

Segundo Chanlat (1996), somente após um período de muita insatisfação com a limitação de modelos psicológicos ortodoxos é que a vida psíquica e sua abertura psicodinâmica começaram a constituir o centro do dispositivo psicológico do fenômeno organizacional, com o direcionamento que a corrente psicanalítica deu para as pesquisas deste campo. Assim, os estudiosos dos movimentos psicoafetivos nas organizações de trabalho subdividiram-se em quatro linhas de pesquisa, de acordo com o núcleo de seu interesse: o grupo, o dirigente, a organização e a psicopatologia.

A primeira corrente de estudos dirigida ao grupo foi inicialmente representada por M. Klein e W. Bion, ambos na década de 1970, cujos trabalhos serviram de referência para Elliot Jacques introduzir a socioanálise dos grupos nas organizações (CHANLAT, 1996). Em decorrência desta surgiu o conceito de grupo como um sistema social de defesa contra a angústia da perseguição e da depressão.

A segunda corrente tem autores, como Zaleznick, Vries e Levinson, que se preocuparam com a dinâmica intrapsíquica dos dirigentes nas organizações, entre as décadas de 1960 e 1970. A análise psicodinâmica teve como base o imaginário nas organizações, suas ações e conseqüências.

A terceira corrente, tendo como objeto de estudo a organização, agregou conhecimentos da psicologia social, do pensamento freudiano e da sociologia radical. São uma expressão desta corrente os trabalhos desenvolvidos por Pagès e colaboradores em 1979 e por Enriquez em 1983. Com uma visão mais crítica que os anteriores, em 1980, Amado desenvolveu um estudo que abordou os conflitos e os conteúdos inconscientes das pessoas e do grupo, numa perspectiva da psicossociologia com apoio de uma leitura analítica (CHANLAT, 1996).

Por fim, a quarta corrente de pesquisa tem como representante Dejours, psiquiatra e psicanalista francês, que desde 1987 desenvolve estudos com base na teoria psicanalítica sobre as vivências das pessoas no trabalho e seus conflitos oriundos de uma contradição entre a organização do trabalho e a dinâmica psíquica. Esta corrente é um resultado dos esforços de pesquisa da psicanálise e das ciências sociais.

Seligmann-Silva (1994) afirma que foi a partir das pesquisas e das construções teóricas de Dejours que a escola da Psicologia do Trabalho surgiu, tendo como objeto de estudo inicial o sofrimento gerado pelo confronto psiquismo/organização do trabalho, assim como o lugar concedido ao prazer em determinadas situações de trabalho, até assumir a denominação de Psicodinâmica do Trabalho, ampliando o campo de estudo com as investigações sobre a instância coletiva de defesa.

Com relação às quatro linhas de pesquisa mencionadas, Chanlat (1996) enfatiza que elas ainda foram referência para outras várias investigações comentadas e para os trabalhos de seus sucessores, que continuam a provocar o interesse de estudiosos em diversos países.

A teoria psicanalítica é também a origem de duas outras linhas de pesquisa, diferentes das quatro já mencionadas, denominadas por Avrichir (1985, apud MACÊDO, 2000): corrente administrativa e corrente psicossociológica. A corrente administrativa tem como referência Zalesnick, cujos estudos se embasaram na aplicação da psicanálise ao cotidiano das organizações. Concebe o comportamento organizacional como um elemento que não pode ser modificado; ao contrário, as pessoas devem adaptar-se às necessidades da organização. Já a segunda corrente apontada pelo autor, a psicossociológica, tem com foco de estudo as fantasias, os

sentimentos e os desejos compartilhados pelas pessoas no ambiente de trabalho, entendendo que possam ser desconhecidos ou mesmo negados por estas pessoas.

O presente estudo apóia-se principalmente na perspectiva da psicodinâmica do trabalho[1], desenvolvida por Dejours ao longo de sua carreira, que integra um conhecimento fundamental sobre os fenômenos simbólicos nas organizações. Estes fenômenos traduzem os conteúdos subjetivos das pessoas em suas vivências neste universo, o que se faz relevante, uma vez que o objeto de estudo do presente trabalho é a psicodinâmica dos trabalhadores em um contexto de QVT (DEJOURS, 1994; DEJOURS, 1998; DEJOURS, 2001).

Segundo Seligmann-Silva (1994, p. 18), um dos principais conceitos desenvolvidos pela teoria da psicodinâmica do trabalho, o da ideologia defensiva, tornou-se "indispensável para a compreensão de algumas das mais sérias dificuldades que se opõem à conscientização, no processo necessário à transformação do trabalho perigoso em trabalho saudável e prazeroso". Assim, esta e outras de suas elaborações teóricas permitem examinar a construção de sentido no trabalho, respeitando a formação da identidade da pessoa e seus limites.

Para Dejours e Abdoucheli (1994), o fator intersubjetividade, posto na teoria da psicodinâmica do trabalho, gera uma reflexão do ponto de vista metodológico, pois a vivência subjetiva toma lugar central no momento da pesquisa de campo, donde se conclui que a relação intersubjetiva com os trabalhadores dará subsídios para o pesquisador alcançar seu objeto de estudo. Os autores consideram também que é por intermédio da palavra, da interpretação de sua própria realidade, ou seja, do discurso das pessoas, que se terá acesso à intersubjetividade

Outra razão para a escolha desta abordagem é a sua crescente utilização em diversas pesquisas, tais como Lunardi Filho e Mazzilli (1996), Mendes (1996) e Mendes (1999).

Ao fazer o levantamento da trajetória conceitual e empírica das vivências de prazer-sofrimento no trabalho, Mendes e Marrone (2001) fazem referência a diversos

[1] Na concepção de Dejours (2001, p. 21), a disciplina psicodinâmica do trabalho "inicialmente denominada de psicopatologia do trabalho – tem como objeto o estudo clínico e teórico da patologia mental decorrente do trabalho. Fundada ao final da II Guerra por um grupo de médicos-pesquisadores liderados por L. Le Guillant, ela ganhou há uns 15 anos um novo impulso que a levou recentemente a adotar a denominação de 'análise psicodinâmica das situações de trabalho', ou simplesmente 'psicodinâmica do trabalho'".

estudos, como os de: Linhares (1994), Tilmann (1994), Mendes (1995), Mendes e Linhares (1996), Carpentier-Roy (1996), Périlleux (1996) e Mendes e Abrahão (1996). Destaca-se ainda que, entre as várias contribuições do estudo das vivências de prazer-sofrimento no trabalho, este construto é apontado por Mendes (1999) como subsídio para a investigação da QVT, sendo essas vivências caracterizadas por sentimentos de valorização, reconhecimento e desgaste no trabalho.

2.1. A psicodinâmica do trabalho nas organizações

O primeiro aspecto desta teoria a ser suscitado por Dejours (1994) é o funcionamento da economia psíquica, dirigida às situações de atividade de trabalho, pois, enquanto para uns é fonte de equilíbrio, para outros é causa de fadiga.

O autor parte do conceito de carga de trabalho, que inclui carga física e carga mental, e explora os domínios da afetividade e das relações interpessoais constitutivas da noção de carga mental, até chegar ao conceito de carga psíquica do trabalho.

Entendendo as vivências individuais e coletivas do trabalhador como um atributo subjetivo, portanto melhor abordado qualitativamente, o autor designa sua investigação como abordagem econômica do funcionamento psíquico.

Segundo Dejours (1994), a partir de tal abordagem, uma pessoa pode experienciar os momentos ou os contextos de tensões no trabalho de três maneiras diferentes: por representações mentais, quando ela descarrega a carga de tensão mediante a formação de fantasmas agressivos; pelas descargas psicomotoras (raiva motora, violência) ou ainda se estas duas não forem possíveis, a pessoa recorre ao processo de somatização pela via visceral (sistema nervoso autônomo e funções somáticas).

Na visão de Dejours (1994, p. 23), a atuação psíquica na descarga de tensões se dará “conforme a flexibilidade dos mecanismos de defesa e o grau de evolução da personalidade; distingue-se (...) os que se servem das vias psicomotoras e viscerais (são as neuroses de caráter e de comportamento) e os que se servem principalmente da via mental (as psicoses e as neuroses clássicas)”.

Mendes (1999), corroborando o pensamento de Dejours (1994), afirma que estas vivências se caracterizam dependendo da experiência que é construída a partir da dinâmica dada entre a organização do trabalho e sua história de vida e personalidade. Acrescenta ainda que a realidade do trabalho é constituída por elementos como o conteúdo da tarefa, as relações socioprofissionais, o reconhecimento e a valorização, que podem manifestar-se como vivências de prazer ou de sofrimento para o trabalhador.

Assim sendo, Dejours (1994) sustenta que há que se considerar o organismo do trabalhador e sua ligação com os conteúdos internos e os fatores externos que alteram seu funcionamento, a história pessoal e passada do trabalhador a ele vinculada e, finalmente, a personalidade de cada pessoa que a distingue das demais. Percebe-se, portanto, que a compreensão da dinâmica intrapsíquica de uma pessoa deve ser também considerada em sua singularidade.

Por outro lado, Enriquez (1999, p. 49) lembra que, quando Freud escreveu *Psicologia de massas e análise do ego*[2], o contraste entre o individual e o social perdeu bastante o significado, porque Freud, então, indicou que a psicologia individual é, ao mesmo tempo, social, já que a psicologia do sujeito depende do contexto no qual ele se encontra. Dessa maneira, Freud indicou que se o comportamento de cada pessoa depende da influência de outros fatores, como grupos e organizações, “a análise individual deveria ser acompanhada de uma análise social que teria por finalidade transformar os próprios fundamentos da sociedade”.

A respeito dos conteúdos internos e externos que mediatizam o funcionamento psíquico, Dejours (1994) enfatiza a relação tarefa-carga psíquica do trabalho na compreensão do processo de canalização da energia psíquica da pessoa. Então, se a tarefa não for suficiente para que a pessoa exerça suas aptidões psíquicas, ela precisará reter sua energia pulsional, contendo sua carga psíquica de trabalho, e o resultado é uma canalização não apropriada à sua energia psíquica. Assim, do ponto de vista econômico, é a liberdade de atuação psíquica que autoriza o prazer no trabalho.

[2] Foi empregado aqui esse título para a referida publicação porque, segundo Enriquez (1999), esta é a versão correta do original em alemão, enquanto o título *Psicologia de grupo e análise do ego* é uma tradução normalmente utilizada para as edições da obra de Freud no Brasil.

Com relação ao dispêndio de energia psíquica em prazer ou sofrimento, Mendes (1999, p. 50) salienta ainda que “a realidade do trabalho exerce influência na construção da auto-imagem e da identidade do trabalhador, à medida que o trabalho oferece espaço para a expressão dos desejos ou para a negociação entre o desejo e as imposições da realidade”.

Discutindo também sobre a economia psíquica nas situações de trabalho das organizações, Pagès et al. (1993) sustentam que existe um mecanismo psicológico que serve como elemento de ligação entre a pessoa e a organização, um conteúdo inconsciente que, mediante suas forças impulsivas, funciona como defesa do ser humano contra situações de angústia e age como fonte de prazer na atividade de trabalho nas organizações. Assim, a organização, como fonte de angústia e de prazer, exerce grande influencia sobre estes conteúdos, os quais tornam-se suscetíveis à sua dinâmica.

Ao fazer a releitura de *Psicologia das massas e análise do ego*, Enriquez (1999) enfocou duas questões: a natureza da massa[3] e da organização no seu poder de influência sobre a pessoa e o mecanismo de identificação. A visão freudiana sobre o funcionamento das massas implica que tal funcionamento é guiado pelo inconsciente e não supõe o racional na sua constituição. Entretanto, mesmo nos casos em que a palavra se submeta à reflexão e a ação seja organizada ou modulada será possível reproduzir o funcionamento de massas; isto é o que pode acontecer no seio das organizações e das instituições da sociedade moderna. Este tipo de organização do inconsciente propõe a ilusão da existência de um chefe supremo.

Sobre o pensamento freudiano, Enriquez (1999) explica que a constituição de um grupo necessita, por um lado, da presença de um chefe, e por outro, uma estrutura libidinal (amor espontâneo) unindo os membros do grupo ao chefe. O mecanismo central que coloca o chefe no âmago de cada pessoa e que vai permitir a passagem do amor do chefe ao amor dos outros, é o mecanismo da identificação, que é usado como processo esclarecedor do funcionamento dos grupos. As formações coletivas (organizações) só são compreendidas se associadas ao mecanismo de identificação e, em particular, às formas de identificação primitivas.

[3] Enriquez (1999) mantém o termo “organização” para a referência do termo “massa” utilizado por Freud. Por este motivo, ao citá-lo, a presente autora também adota o termo no mesmo sentido.

A ação da organização sobre o inconsciente da pessoa ocorre em função do processo de identificação da segunda com a primeira, decorrente dos mecanismos de projeção e introjeção. Estes mecanismos explicam a maneira como a organização atua sobre as emoções da pessoa, num relacionamento marcado pela dominação de um e pela fraqueza do outro. Assim, sobre tal relacionamento, Pagès et al. (1993, p. 147) declaram que:

> *(...) O indivíduo é profundamente ambivalente para com ela (...) a organização torna-se objeto de identificação e de amor, fonte de prazer, sendo também aquela que alimenta e fixa sua angústia, pois torna-se dependente dela, no sentido total da palavra, não apenas para sua existência material, mas também para a integridade de sua própria identidade.*

Percebe-se que Pagès et al. (1993), Dejours (1994), Enriquez (1999) e Mendes (1999) exploram a influência da situação de trabalho na distribuição de energia psíquica, seja considerando a tarefa em si ou a organização, corroborando suas considerações sobre o processo de canalização da energia psíquica no desenvolvimento de prazer no trabalho ou sua retenção geradora de conflito intrapsíquico.

Dejours (1994) acrescenta que existem determinados tipos de trabalho que permitem a diminuição da carga psíquica de acordo com a necessidade da pessoa, do trabalhador. Explica, então, os termos “trabalho equilibrante” como carga positiva, quando há a possibilidade de descarga psíquica de trabalho e este se torna equilibrante, e “trabalho fatigante” como carga psíquica negativa, quando não há descarga psíquica de trabalho. Nem sempre uma grande carga de trabalho significa aumento de carga psíquica, pois existem casos em que a personalidade do trabalhador é condizente com as exigências do cargo; então, este emprega suas atividades psíquicas adequadamente e a tarefa, portanto, permite o equilíbrio da carga psíquica e o surgimento de prazer no trabalho.

Há ainda, a partir de Dejours (1994), uma relação entre a carga psíquica e a organização do trabalho[4]; muitas vezes a realidade do trabalho, ou de sua organização, se opõe ao desejo da pessoa, não permitindo que ela leve a cabo seus projetos como trabalhador. Na verdade, o que ocorre é uma imposição da vontade

[4] Para Dejours (1994), organização do trabalho é toda previsão de operação da tarefa que é anteriormente estabelecida (divisão de tarefas), assim como a determinação de responsabilidade de supervisão e de poder entre os trabalhadores.

daquele que prescreve a organização do trabalho ou uma injunção do desejo de outro sobre o projeto espontâneo do trabalhador.

Observa-se que com a divisão do trabalho dividem-se também as pessoas, separando o conteúdo da tarefa das relações humanas de trabalho. Considerando-se que em algumas profissões as relações entre as pessoas envolvem grande parcela de energia psíquica, como o processo de identificação, a estas se pode atribuir também parte significativa de prazer.

É evidente que reações afetivas, como a angústia, a frustração e outras atividades psíquicas, podem manifestar-se pela somatização e tais reações se traduzem, segundo Dejours (1994), no ambiente de trabalho. Da mesma maneira, o sofrimento no trabalho, que é uma conseqüência da falência das tentativas de rearranjo da organização do trabalho pelo trabalhador, pode converter-se em uma tradução somática, ou seja, há um momento em que a energia psíquica (tensão e desprazer psíquico) não pode mais ser retida no aparelho psíquico e, então, corre para o corpo. Por esse motivo, não há segurança nas explicações de fadiga psíquica a partir da fadiga física, uma vez que tanto a carga psíquica pode desencadear alterações no sistema nervoso e visceral, como alterações deste último podem levar a distúrbios psíquicos.

Torna-se importante enfatizar que a organização do trabalho pode conduzir tanto ao aumento de energia psíquica quanto pode ser geradora de equilíbrio da organização psicossomática. Quanto mais complexo um trabalho, mais condições ele dá ao exercício do imaginário e, portanto, à descarga psíquica. No entanto, um trabalho manual poderá ser maior fonte de normalidade do que um trabalho intelectual, o qual coloca a pessoa em posição sedentária e, caso ela tenha necessidade de utilizar seus membros para descarregar uma tensão interna, poderá manifestar alguma patologia do trabalho.

Com isto, Dejours (1994) afirma que para o encontro do trabalho equilibrante é necessário que a pessoa execute tarefas que lhe permitam exercer suas aptidões não somente psíquicas, mas também outras, como as psicomotoras e as psicossensoriais; caso contrário, a descarga psíquica não será possível. Várias são as vezes em que a carga psíquica não consegue realizar um percurso que permite ao trabalhador encontrar prazer no trabalho.

Com base em suas pesquisas, Dejours e Abdoucheli (1994) sustentam a idéia de que as pressões que ocorrem no trabalho podem significar desequilíbrio para a saúde mental dos trabalhadores e que são oriundas da organização do trabalho. Para os autores, a doença mental descompensada está fora do campo de estudos da psicopatologia do trabalho; o que se discute é apenas o sofrimento no trabalho. Então, a instalação do sofrimento no trabalho, de acordo com Dejours e Abdoucheli (1994, p. 127), "concebido como a *vivência subjetiva* intermediária entre doença mental descompensada e o conforto (ou bem-estar) psíquico" será uma conseqüência das pressões psíquicas do trabalho.

Segundo os autores, uma das formas de lutar (dinâmica intrapsíquica) contra as forças da organização do trabalho é construir estratégias de defesa coletivamente. Ainda que o sofrimento se dê na singularidade de cada pessoa, as estratégias são unificadas e coordenadas pelas regras de defesa comuns. É justamente por causa das regras que o conceito foi tomado pela palavra estratégia e não mecanismo, pois a "estratégia de defesa coletiva" só aparece quando há uma sustentação consensual das regras defensivas; portanto, a defesa coletiva só se manterá sob o desejo de todo o grupo.

Pagès et al. (1993), ao explorarem a psicodinâmica na relação da pessoa com a instituição centrando-se nas organizações, afirmam que as contradições psicológicas vividas pelas pessoas, num confronto entre o desejo e seus limites e sob a dominação e a exploração sociais ameaçadoras, as levariam a construir coletivamente verdadeiras defesas para enfrentar suas angústias inconscientes. Assim, as organizações, ao permitirem tal sistema de defesa organizado socialmente, conduzem a uma resposta tanto para as contradições psicológicas quanto para as sociais e, uma vez legitimada socialmente, não poderá afrontar suas próprias contradições.

As pessoas que sofrem as pressões patogênicas do trabalho (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1994), minimizarão ativamente seu sofrimento, mesmo que não mudem a realidade de sua organização do trabalho, pois a construção das estratégias de defesa é de caráter mental, portanto, uma experiência subjetiva.

Mendes (1999) reforça a possibilidade das pessoas manejarem as adversidades das situações vividas como sofrimento sob determinadas condições das variáveis psíquicas, sociais, políticas e culturais encontradas nas situações de

trabalho, que favoreçam ao trabalhador a expressão de sua subjetividade. A autora, no entanto, adverte que o fato da organização, provedora e acolhedora da situação do trabalho, possibilitar tais condições, não implica necessariamente a ausência do sofrimento, haja vista o atributo de dinamicidade deste processo.

Torna-se fundamental a compreensão destes processos psicológicos a partir da sua gênese sociopsicológica, uma vez que o funcionamento da organização inclui um movimento contínuo entre estruturas sociais e mentais. Para Pagès et al. (1993, p. 171) “trata-se de um processo de reprodução social que se pode chamar psicoideológico (...) a organização influencia as estruturas psicológicas do indivíduo: este adere a ela e a faz funcionar, o que por sua vez leva a modificações psicológicas nos outros indivíduos, e assim por diante...”.

A partir de Enriquez (1999, p. 56), a organização (massas) dota as pessoas de uma “espécie de mente” coletiva; esta é “um ser provisório composto de elementos heterogêneos que se unem por um momento”. Tal é o sentido freudiano que explica também que, no grupo, a noção de impossibilidade desaparece, pois está sujeita ao poder verdadeiramente mágico das palavras. O funcionamento dessa mente coletiva é, portanto, impulsivo, irritável e mutável.

No que concerne à teoria das estratégias de defesa coletiva, Dejours e Abdoucheli (1994) afirmam que existem ainda alguns pontos teóricos a serem colocados, a saber: **a.** essas defesas são bastante difundidas no contexto de trabalho, porém não se afirma sua presença em toda situação de trabalho; **b.** elas não são constituídas de percepção realística, mas seu estatuto com relação às defesas individuais é garantido pela validação delas feita coletivamente; **c.** a estratégia de defesa coletiva deve estar de acordo com os mecanismos de defesa individuais para que a pessoa poupe o seu equilíbrio psíquico e somático dos ataques de grandes tensões internas; **d.** estas defesas coletivas têm também uma função estruturante e funcional no coletivo de trabalho; **e.** há relação entre estratégia coletiva de defesa e alienação. Assim, tais estratégias podem servir como campo fértil para o crescimento da alienação[5], haja vista uma realidade de trabalho na qual

[5] Dejours (1998, p. 137) levanta as considerações da psiquiatria, a qual toma o termo alienação como “substituição da vontade própria do sujeito pelo objeto”, um conflito intrapsíquico oriundo do embate entre o desejo do trabalhador e a imposição patronal. A alienação é entendida por Dejours (1994, p. 98) como uma estratégia de defesa contra o sofrimento, identificada pelos “danos afetivos e cognitivos causados pelo trabalho repetitivo como imposição de prazos”.

as pressões psicológicas são fortes e o seu enfrentamento é realizado nos moldes das estratégias de defesa coletiva no intuito de se desviar do caminho do adoecimento. Entretanto, o que ocorre é que a defesa torna-se um objetivo em si mesmo, ou seja, os trabalhadores fazem uma elaboração da estratégia de defesa como impulsora do sofrimento e não suavizadora dele. O seu enfraquecimento torna-se, então, uma ameaça ao sofrimento e não o próprio trabalho; as pessoas direcionam todos os seus esforços para evitar que as defesas sejam destruídas, o que constitui a chamada “ideologia defensiva”.

A ideologia defensiva passa a significar a única saída para as pressões da organização do trabalho, afastando a pessoa de uma mobilização subjetiva (recursos psicológicos mobilizados nas situações de trabalho), promotora de mudanças, ocorrendo a alienação. Tal ideologia, longe de ser um catalisador de solução, transforma-se em uma radicalização da estratégia defensiva coletiva e origem de muitos conflitos na esfera do poder no trabalho.

Para Dejours e Abdoucheli (1994) é notório que no instante que surge a ideologia defensiva, a operação que ocorre na esfera da realidade (defesas coletivas) passa a integrar a esfera do pensamento (ordem imaginária). Em decorrência deste fato, as regras que permitiam um partilhar no grupo, ao mesmo tempo que preservam a personalidade de cada um, precipitam-se em derrubar todas as singularidades e originalidades que ali existiam.

É relevante aqui suscitar Enriquez (1999, p. 59), quando este afirma que não se deve ignorar o psiquismo individual e o coletivo, com os quais se entra em contato com outro ser, aceitando-se vê-lo na sua singularidade. Ao se agruparem num mesmo conjunto pessoas ditas semelhantes, “ao contrário, será preciso estudar em cada circunstância como se comportam os diferentes sujeitos que compõem um grupo; seu grau de consciência dos diversos problemas, sua percepção da realidade em que se encontram, os conflitos que o dividem e os acordos que os associam”. O autor sustenta que Freud propunha levar em conta nas relações sociais tanto os comportamentos reais como a realidade fantasiada, buscando vínculos que unem estes dois modos de realidade.

Retomando as considerações sobre a ideologia defensiva, percebe-se que Dejours e Abdoucheli (1994) concordam com Pagès et al. (1993, p. 172) em seu

estudo sobre o poder nas organizações, ao afirmarem que a pessoa nas situações de trabalho:

> *... está inconsciente dos mecanismos internos e externos que o engendram (...) ele se imagina construindo o mundo. Enquanto na realidade ele está sendo produzido, investido por todas as partes e modelado até o seu interior. Ele inverte a causalidade com toda sinceridade e existe aí (...) em último aspecto, talvez o mais grave, o da alienação. Seu desejo de produzir e de construir um mundo e, para tanto, de compreendê-lo, é captado e lhe é restituído sob forma de erzast, não tanto pela doutrinação, (...) mas em razão da ação sobre o seu inconsciente...*

É imprescindível salientar que, segundo Pagès et al. (1993, p. 172), a palavra alemã *ersatz* refere-se a "uma defesa psicológica em que o objeto original de desejo ou prazer é substituído por outro para obtenção do prazer original". A partir deste ponto de vista, pode-se entender que o objeto de desejo, organização do trabalho espontânea (mencionada anteriormente), é substituído por outro e a energia psíquica que nele era investida se desvia para a organização prescrita. Enriquez (1999) enfatiza que a substituição refere-se a quando o objeto é posto no lugar do que constituiu o ideal do ego[6] e que vem representar completamente e sem crítica este ideal.

Fica claro que para Pagès et al. (1993) e Enriquez (1999) a dominação da organização sobre a pessoa em nível inconsciente, reforçada por um sistema de regras e procedimentos, constrói um modelo de personalidade individualista e agressiva, e ainda adaptável, modelo este que a pessoa adota a partir daí.

Este processo leva a pessoa a substituir o seu ideal de ego por um ideal coletivo (PAGÈS et al., 1993) e, por intermédio da identificação com a organização, as pessoas vão amá-la e suas qualidades passarão a ser também as qualidades das pessoas. Neste mecanismo pode-se encontrar não apenas a introjeção, mas também o desaparecimento das particularidades individuais, haja vista a identificação com os outros membros do grupo, mediante a referência ao ideal de ego.

---

[6] Pagès et al. (1993) apóia-se na definição de "ideal de ego" de Laplanche e Pontalis (2001, p. 222), que é uma "expressão utilizada por Freud no quadro da sua Segunda Teoria do aparelho psíquico. Instância da personalidade resultante da congruência do narcisismo (idealização de ego) e das identificações com os pais, com seus substitutos e com os ideais coletivos. Enquanto instância diferenciada, o ideal de ego constitui um modelo a que o sujeito procura conformar-se". Originalmente, segundo Pagès et al. (1993), o ideal de ego é uma tentativa de recuperação da onipotência perdida, desde as relações mais primárias que o indivíduo constrói, tendo assim exigências ilimitadas de perfeição e de poder.

Dejours e Abdoucheli (1994, p. 132) atestam que “as defesas coletivas (...) constituem uma modalidade *de adaptação* às pressões de uma organização do trabalho que fere homens e mulheres”. Isto significa que, muitas vezes, os próprios trabalhadores dentro das organizações promovem a eliminação daqueles que não contribuem com as operações de defesas coletivas. Estas podem, inclusive, ser usadas como forma de atender ao objetivo da organização de produtividade, como por exemplo em situações nas quais a execução do trabalho traz descontentamento e a pessoa, então, acelera seu ritmo de trabalho para escapar de tais situações. Os autores garantem ainda que a promoção da auto-aceleração individual em situações de trabalho repetitivo está ligada também à necessidade de repressão do funcionamento da energia psíquica dispensada a este tipo de trabalho.

A respeito das situações de trabalho desencadeadoras de tensões intrapsíquicas, Mendes e Tamayo (2001) identificam o fator desgaste como componente do construto prazer-sofrimento; além do reconhecimento e da valorização citados anteriormente. O desgaste é descrito pelos autores como sensações de cansaço, desânimo e descontentamento, que são causados por atividades repetitivas, desagradáveis ou ainda por sistemas de avaliação pelos quais o trabalhador se sinta injustiçado. São situações de trabalho que, dependendo do grau de intensidade, serão traduzidas por sofrimento.

Independentemente de suas causas, o sofrimento terá seus reflexos na própria organização do trabalho, quando os trabalhadores mobilizados por ele criam suas próprias regras de trabalho sobre os modos operatórios prescritos, por intermédio das quais podem escapar de incidentes e situações perigosas a que seu trabalho os expõem. De acordo com Dejours e Abdoucheli (1994), o que possibilita a invenção e a inovação de regras é um tipo de inteligência específico denominada heteronômica. A inteligência heteronômica se opõe àquela que gera o corpo de conhecimentos científicos. Segundo esses autores, esta inteligência, também chamada de astuciosa, nasce como resposta às regulamentações impostas pela padronização do trabalho. Tendo como raiz o próprio sofrimento, a inteligência astuciosa tanto o ameniza quanto conduz o trabalhador ao encontro do prazer.

Para que a inteligência astuciosa se dê, segundo Dejours e Abdoucheli (1994), são necessários certos requisitos individuais e sociais. Para o individual, há que se ter uma curiosidade mobilizada mediante a presença de um trabalho pleno

de sentido para a pessoa, aquele que o instiga a conhecer. Uma vez que tal curiosidade esteja em concordância simbólica com os objetivos do trabalho que lhe é atribuído, este requisito é, então, denominado “ressonância simbólica”.

Já o requisito social para a inteligência astuciosa é expresso pelo que Dejours e Abdoucheli (1994) chamam de “validação social”, que é um processo de reconhecimento que se dá em dois níveis: **a.** reconhecimento pela hierarquia, quando a utilidade do conhecimento construído é percebida como real; **b.** o reconhecimento pelos pares, quando a habilidade das pessoas no trabalho é concebida como original. Em termos psicanalíticos, o reconhecimento é um processo que promove a mudança, uma vez que a energia pulsional é deslocada para um outro objeto (teoria da sublimação).

Tomando o reconhecimento[7] no trabalho como um dos fatores constituintes do construto prazer-sofrimento, Mendes e Tamayo (2001, p. 43) certificam que o reconhecimento “pode significar que as relações socioprofissionais são razoáveis”, em função de certo grau de “liberdade e de boa convivência com a chefia e os colegas, bem como o espaço para construir um coletivo de trabalho no qual estão presentes as margens de liberdade para ajustar as suas necessidades à tarefa”.

Na visão de Dejours e Abdoucheli (1994), a inteligência astuciosa encontrará um espaço na defasagem entre a organização prescrita do trabalho e a organização real do trabalho. Entretanto, para que este espaço seja utilizado de forma eficaz, é necessária a permissão da estrutura hierárquica da organização, que dá o direito aos trabalhadores deste exercício. Enfim, o reconhecimento do sucesso da inteligência astuciosa pelos dirigentes, proporcionará um espaço maior de comunicação e de negociação entre direção e base.

Dada esta situação da operação do reconhecimento da inteligência haverá uma estabilização do conhecimento gerado pela inteligência astuciosa, o que, por sua vez, retorna ao coletivo do trabalho, formando as chamadas regras de ofício, que traduzem uma situação de consenso estabelecido coletivamente (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1994). É importante observar que estas são regras técnicas de trabalho e, uma vez estabilizadas e aceitas nas práticas de execução do trabalho, funcionam como base para o desenvolvimento de relações saudáveis entre os

[7] O reconhecimento é concebido por Mendes e Tamayo (2001, p. 41) como “o sentimento de ser aceito e admirado no trabalho e ter liberdade para expressar sua individualidade”.

trabalhadores e se opõem ao coletivo de defesa, numa dinâmica onde ora um ora outro terá sua força preponderante.

Junto com o fator reconhecimento citado pelos autores acima, Mendes (1999) e Mendes e Tamayo (2001) mencionam a valorização[8], pois, segundo eles, este é um reforço positivo na auto-imagem da pessoa que se relaciona com o orgulho do trabalhador por aquilo que faz e com a realização profissional, que são a base da valorização. Um elemento a ser observado, segundo os estudos de Mendes e Tamayo (2001, p. 43), é que o sentimento de valorização pode estar em situações nas quais a organização esteja realizando "investimentos na produção, na qualidade dos serviços e na sua auto-imagem diante do público", o que representa um momento significativo vivido pela própria organização.

A partir das considerações feitas sobre a dinâmica do sofrimento, Dejours e Abdouhceli (1994) fazem uma distinção entre dois tipos de sofrimento: o sofrimento criador e o sofrimento patogênico. O primeiro se dá quando a pessoa consegue, mediante o trabalho, transformar o sofrimento em ação criativa, mediante a canalização da energia psíquica para tais ações. O segundo é o sinal de que todas as outras tentativas (defesa coletiva, ressonância simbólica) de eliminar ou atenuar o sofrimento já foram realizadas sem sucesso, quando o aparelho psíquico se desequilibra, transferindo a pessoa para o *locus* da doença (psíquica ou somática).

Em Dejours e Abdoucheli (1994), a compreensão da relação homem-trabalho para a psicodinâmica está, antes de tudo, ligada às questões intersubjetivas, ou seja, à dinâmica de todas as relações que ocorrem neste contexto do trabalho. Sendo assim, o ser humano é considerado um ser pensante e ativo que, portanto, está em constante interação com os outros sujeitos e os coletivos que formam a organização real do trabalho em oposição à organização prescrita, o que faz da primeira um foco de análise no estudo da relação homem-trabalho.

Frente à evidência da participação das relações intersubjetivas na dinâmica da organização do trabalho, Dejours e Abdoucheli (1994, p. 140) afirmam que o poder das técnicas na organização do trabalho não é tão rígido quanto se considerava, pois a organização do trabalho é técnica. É fundamental considerar-se que:

[8] Segundo Mendes e Tamayo (2001, p. 41), "a valorização é o sentimento de que o trabalho tem sentido e valor por si mesmo, é importante e significativo para a organização e a sociedade".

> *... o sujeito pensa sua relação com o trabalho, produz interpretações de sua situação e de suas condições, socializa essas últimas em atos intersubjetivos, reage e organiza-se mentalmente, afetiva e fisicamente, em função de suas interpretações, age, enfim, sobre o próprio processo de trabalho e traz uma contribuição à construção e evolução das relações sociais de trabalho.*

Assim, do ponto de vista teórico da construção do sentido, para a psicodinâmica do trabalho (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1994), a importância da reflexão não se limita à social, mas é também uma questão de alcance biológico e psicológico. Nesta perspectiva, como já exposto anteriormente, enfatiza-se que a intersubjetividade abrange aspectos que concernem ao sujeito, dono de um inconsciente, de uma história passada, do presente, possuidor de uma singularidade e, sobremaneira, de uma experiência afetiva. Assim sendo, o ser humano apenas consegue engendrar sentido em seu trabalho se este concorda e atende às suas expectativas e experiências.

Muito interessa à psicodinâmica a capacidade que a pessoa tem de interpretar e criar, no momento de construção do sentido, mediante suas vivências (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1994). Em muitas condições, o trabalho representa força impulsora para esta atitude de interpretar e regular a própria ação, como é o caso do processo de sublimação da inteligência astuciosa, a partir da ressonância simbólica, já mencionado anteriormente.

Mendes (1999) e Mendes e Tamayo (2001) atestam que o construto prazer-sofrimento constitui vivências que não se excluem, o que confere seu aspecto dinâmico, múltiplo e imbuído de especificidades, principalmente no que concerne à emocionalidade de cada pessoa, sendo o prazer uma busca constante em seu trabalho, com o intuito de preservar seu funcionamento psíquico, podendo ser obtido diretamente do trabalho ou ser o resultado da mobilização subjetiva (minimizar ou transformar o sentimento). Esta última, de acordo com Mendes (1999), não exclui a possibilidade de obtenção de prazer direto de um conteúdo significativo da tarefa.

Assim, no que se refere à construção de sentido, acima referida, Mendes (1999, p. 24) sustenta que no intuito de redistribuir sua energia psíquica de maneira equilibrante, a pessoa que vivencia o sofrimento, faz uma “tentativa de encontrar alternativas para ajustar a realidade de trabalho à realidade psíquica (...) razão para promover mudanças, as quais, para alguns trabalhadores, são realizadas com menor gasto de energia psíquica quando suas defesas são mais criativas do que

defensivas, imperando as regras dos processos sublimatórios e não a repressão dos conflitos".

Dejours e Abdoucheli (1994) depositam credibilidade neste caminho de compreensão da psicodinâmica, especialmente em virtude do papel do trabalho na construção da pessoa, o que faz da categoria trabalho grande agente de mudanças rumo à conquista de uma vida de liberdade.

Uma vez apresentados alguns conceitos, como carga psíquica, defesa coletiva, inteligência astuciosa, entre outros, para elucidar a dinâmica psíquica na esfera do trabalho, torna-se imprescindível explorar, por intermédio da abordagem psicodinâmica, o contexto em que se dão as principais questões relativas ao processo de trabalho.

2.2. O contexto das relações de trabalho: uma leitura psicodinâmica

Dejours (2001) faz uma leitura da conjuntura social atual enquanto permeada pelo que denomina "guerra sã", que se configura em uma guerra econômica crônica, pois implica a própria sobrevivência da nação. No mundo do trabalho, esta guerra tem excluído constantemente aqueles que não estão preparados para combater, ou seja, aqueles que não correspondem ao perfil de um trabalhador competitivo. Segundo Dejours (2001, p. 13) são exigidos do trabalhador flexiblidade, criatividade, versatilidade e autonomia para que seu desempenho seja sempre superior "em termos de produtividade, de disponibilidade, de disciplina e de abnegação". Para os empresários, a competitividade tornou-se um feroz objetivo desregrado que leva ao sacrifício individual e coletivo no intuito de combater a derrocada econômica.

O autor leva sua investigação a uma compreensão do porquê desta guerra perdurar. No entanto, sem desconsiderar a capacidade de auto-reprodução do sistema, percorre o caminho de uma análise das condutas humanas que instituem o estabelecimento de certas leis econômicas. Surge aí a alternativa causal da responsabilidade pessoal (profissional, científica e de cidadão) pela vida prolongada desta guerra econômica, ou seja, existe um consentimento das pessoas para que esta situação continue a caracterizar a atual conjuntura social.

Tal consentimento caracteriza-se como um mecanismo psíquico denominado pelo autor motivação subjetiva do consentimento. Assim, de acordo com Dejours (2001, p. 17):

> *... é por intermédio do sofrimento no trabalho que se forma o consentimento para participar do sistema. E quando funciona, o sistema gera, por sua vez, um sofrimento crescente entre os que trabalham. O sofrimento aumenta porque os que trabalham vão perdendo gradualmente a esperança de que a condição que hoje lhes é dada possa amanhã melhorar.*

O sofrimento, o consentimento e os mecanismos de defesa que permitem suportar esta situação no contexto do trabalho são todos construídos por condutas humanas e não apenas um produto de leis naturais do sistema. A este respeito, o autor questiona como as pessoas toleram uma situação que já se encontra estabelecida como intolerável. E garante que, para a compreensão real do sofrimento no trabalho ou do sofrimento daqueles que procuram por um emprego é necessário crer que são resultado da injustiça e não apenas uma adversidade. Somente a partir desta convicção é que se poderá perceber o sofrimento alheio e até mesmo suscitar um movimento de solidariedade e de protesto.

A forma com que a exclusão social, o desemprego e a pobreza vêm sendo tratados é traduzida por vários autores como banalização do mal, praticada por aqueles que não se vêem ainda afetados por esses males. Para Dejours (2001, p. 21), a atribuição das injustiças sociais ao destino, à situação econômica ou ao sistema, funciona também “como uma defesa contra a consciência dolorosa da própria cumplicidade, da própria colaboração e da própria responsabilidade no agravamento da adversidade social”.

Nesta perspectiva, o autor coloca que há uma ausência de reações coletivas de mobilização contra a injustiça, uma vez que é tomada como uma adversidade. Mesmo quando há um apelo à denuncia, esta vem funcionando como meio de doutrinação para que as pessoas mantenham-se no caminho da adversidade e da resignação, entendendo que o trabalho é vivido pelas pessoas como sofrimento ou como prazer.

Observa-se que, com a modernização da organização do trabalho e tecnologia gerencial se constrói uma imagem de que o sofrimento no trabalho foi atenuado. Contudo, segundo Dejours (2001), isto faz parte do discurso de uma época conhecida como era da robótica, da mecânica e da computação, mediante a

qual se esconde o sofrimento daqueles que trabalham. Assim, o autor caracteriza algumas formas típicas do sofrimento:

a. O medo da incompetência – situações em que o trabalhador não consegue perceber se uma possível falha está na sua incompetência ou em problemas técnicos, pois são situações geradas pela distância entre a organização do trabalho formalizada e a organização do trabalho que ocorre na realidade.

b. A pressão para se trabalhar mal – ambientes de trabalho nos quais não há um bom contato social, não há cooperação, ou seja, as pessoas não passam informações importantes para o desempenho da tarefa e cada um trabalha por si, geram situações que impedem um desempenho adequado. Também, quando as tarefas são incompatíveis com os métodos e os regulamentos que as prescrevem, a pessoa se vê constrangida a executar mal seu trabalho, caracterizando outra situação que remete ao sofrimento.

c. Sem esperança de reconhecimento – o reconhecimento do trabalho colabora para a (re)construção do sentido do trabalho pela pessoa, momento em que irá sentir que não só para a organização mas também para ela própria seu trabalho resultou em uma compensação. Assim, o trabalho sem reconhecimento é fonte importante de sofrimento.

d. Sofrimento e defesa – além das defesas conhecidas pela literatura psicanalítica, a psicologia do trabalho mostra como são construídas “coletivamente” algumas estratégias de defesa (já discutidas anteriormente) para que se mantenha algum equilíbrio psíquico; contudo, não garantem a ausência de sofrimento.

Erige-se, neste momento, a importância do papel dos sindicatos no processo da banalização do mal. Dejours (2001) estabelece a hipótese de que, se atualmente há uma fragilidade sindical, esta fragilidade se constitui também como causa e não apenas conseqüência do processo de tolerância ao mal e à injustiça. Assim sendo, a ausência ou a fragilidade da ação sindical em prol da saúde mental, do combate ao sofrimento, da não-alienação no trabalho, entre outros, denunciam como seu enfraquecimento é uma conseqüência do próprio desconhecimento (ou desqualificação do seu discurso) do sofrimento subjetivo. Mesmo porque, afirma o autor, as organizações político-sindicais participam diretamente da dinâmica das

motivações subjetivas da dominação e do consentimento, embora desconsiderem a análise do sofrimento subjetivo.

Para Dejours (2001), a inibição de uma ação coletiva direta sobre as injustiças sociais no trabalho concede espaço para que as organizações preguem suas inovações gerenciais e econômicas. Estas são acompanhadas por um discurso neoliberal que tem como objetivo afastar as preocupações com o trabalho de sua posição central.

O fato de as condições precárias de trabalho hoje se assemelharem às de algumas décadas atrás e o sofrimento, contudo, ter se acentuado, de acordo com Dejours (2001) conduz a uma reflexão sobre a discrepância entre a descrição do trabalho dada pelos operadores[9] e aquela de seus gerentes ou chefes. A primeira é uma vivência dos trabalhadores e a outra, o resultado de métodos escolhidos para apoiar uma nova gestão de recursos humanos. Donde o autor conclui que não há preocupações do nível gerencial sobre a organização do trabalho, no sentido de se compreender o contexto desta realidade, mas sim uma necessidade de responder às exigências das novas tecnologias gerenciais.

Então, novamente mostra-se a questão da ausência de um movimento coletivo que reclame os seus direitos por melhores condições de trabalho no trabalho (DEJOURS, 2001); desta vez, no tocante ao medo de ser demitido. A ameaça de demissão está, assim, diretamente relacionada com a precarização do trabalho, pois, nesta situação, a permanência das pessoas no trabalho se dá sob qualquer condição. O medo, além de gerar uma conduta de submissão, produz um distanciamento do sofrimento do outro no seu trabalho, dos desempregados e suas diversas formas de sofrimento e entre aqueles que estão trabalhando.

Segundo o autor, é inquietante como os gerentes conseguem manter e acreditar no discurso dos métodos e técnicas adotados pela organização para a execução do trabalho, se muitas vezes eles têm o conhecimento de que a situação real de trabalho não é condizente com tais métodos e técnicas.

A esse respeito, Dejours (2001) argumenta que há um fator determinante para a eficiência do sistema, denominado zelo no trabalho, que corresponderia às ações

[9] Dejours (2001) observa que nos últimos anos houve uma mudança na denominação utilizada para os operários, um termo de menor valor hierárquico, que nos últimos anos são intitulados como operadores, o que parece suavizar o significado do trabalho especializado das fábricas.

criadas pelas pessoas nos momentos de imprevisto para evitar erros ou mesmo tornar possível a realização de uma tarefa; a utilização destas artimanhas é possível graças à chamada mobilização subjetiva da inteligência. Obviamente, são condutas que não estão prescritas nas normas do trabalho e, portanto, são feitas “na surdina”.

Uma outra explicação para o comportamento de fidelidade dos gerentes ao sistema prescrito advém do que o autor denomina “estratégia da distorção comunicacional”. Essa se constitui em informações deturpadas que eles recebem (assim como outros trabalhadores), como as avaliações de resultado, mas que geram uma confiança no sistema no qual os gerentes apóiam sua gestão.

A partir do conhecimento de que há uma distância entre a organização do trabalho prescrito e a organização subjetiva do trabalho não é difícil entender a necessidade de um consenso entre as diversas opiniões que surgem no grupo de trabalho. Deste conjunto de opiniões emergem as distorções de comunicação, entre elas a estratégia de distorção comunicacional (DEJOURS, 2001), que tem como base a negação do real do trabalho, associada à negação do sofrimento no trabalho. Esta negação não sustenta apenas a falta de conhecimento do real do trabalho; mas, sobretudo, traduz a confiança que as pessoas têm na ciência.

Ocorre que, como não se fala sobre o real do trabalho, o vazio deixado por esta negação dá lugar às mentiras que são produzidas nos discursos dos dirigentes ao se basearem apenas em resultados e/ou dados positivos sobre a produção. Estes discursos se oficializam dentro da organização e passam a servir de veículo de propaganda, inclusive para os próprios trabalhadores, no intuito de ajustar a organização do trabalho e sua produção às exigências do mercado, mediante sua valorização no próprio contexto de trabalho. Assim, o espaço que toma a mentira é fortemente desproporcional àquele normalmente concedido às discussões sobre a organização do trabalho.

Além da eliminação das principais fontes de reconhecimento da mentira, que são os antigos funcionários, uma forma de mantê-la em sigilo (DEJOURS, 2001) é a simplificação e a deformação dos documentos ou meios de comunicação na organização.

A distorção comunicacional se completa mediante o uso abusivo da imagem, que não exige tanto da reflexão, da análise e da crítica para ser decodificada. Para

Dejours (2001), os boletins e os folhetos informativos da organização servem como uma forma de concretizar a racionalização[10], mecanismo de defesa utilizado pelos trabalhadores para conceber a "mentira". Este mecanismo permite a justificativa de seus atos, mediante argumentos lógicos como uma justificativa de cunho econômico, além de livrar os trabalhadores do sofrimento do outro e de seu próprio sofrimento.

As pessoas que participam deste processo muitas vezes adotam uma conduta uma conduta viril[11], que é principalmente evidenciada na ordem do discurso. O discurso viril é aquele do domínio, que se baseia no conhecimento e no raciocínio lógico. Ao valer-se de todo o conhecimento técnico-científico para realizar o trabalho, este será feito sem espaço algum para discussão crítica ou contestação. Uma vez que existe a negação do conhecimento do real do trabalho, fruto da racionalização, instala-se, então, a alienação.

Em sua análise psicodinâmica do trabalho, Dejours (2001, p. 102) afirma que quando existe uma pressão para superar o medo, "os processos psíquicos individuais e coletivos apelam mais para a virilidade defensiva do que para a coragem moral". Esta situação de medo diz respeito tanto às organizações de trabalho onde há risco quanto às gestões nas quais existe ameaça de precarização do trabalho. Portanto, as estratégias coletivas de defesa mobilizam as condutas que propagam o mal, especialmente em ambientes em que a pressão de dominação é muito forte.

Para o autor, as estratégias de defesa coletiva têm um papel fundamental como força integradora no trabalho coletivo. Em profissões nas quais há ameaça da integridade física (construção civil, química industrial, Exército) elas funcionam como uma negação da percepção do risco. Para tal, são estabelecidos alguns comportamentos no grupo de trabalho que são verdadeiras provas de resistência, a saber: uso do álcool, resistência às normas de segurança, comportamentos que expressem força física, invulnerabilidade e outros. Estas situações de prova conduzem as pessoas a experimentar duas posições opostas, a de vítima na submissão às provas e a de carrasco, quando subjugam outros a tais provas; uma

[10] Dejours (2001, p. 72) concebe racionalização como "uma defesa psicológica que consiste em dar a uma experiência, a um comportamento ou a pensamentos reconhecidos pelo próprio sujeito como inverossímeis (mas dos quais ele não pode prescindir) uma aparência de justificação, recorrendo a um raciocínio especioso, mais ou menos obscuro ou sofisticado".

[11] A virilidade para Dejours (2001) é a capacidade que uma pessoa tem de cometer violência contra outros, infligindo-lhes sofrimento em nome do poder, domínio e força que exerce sobre estes.

verdadeira batalha contra o medo, que reúne coletivamente o grupo dos fortes e dominadores contra o dos fracos.

O autor, ao fazer uma leitura da banalização da injustiça e do mal, apoiada em questões como mentira e zelo no trabalho, vergonha, ameaça, racionalização, estratégias coletivas e individuais de defesa, virilidade e demais questões relacionadas à precarização do trabalho, concomitantemente enfatiza a centralidade do problema da banalização do mal na mobilização em massa para o seu exercício.

No intuito de elucidar o processo da mobilização coletiva, Dejours (2001) recorre à categoria trabalho na análise psicodinâmica. Para tal, parte da idéia da banalidade do mal de Hannah Arendt, especificamente do consentimento e participação das pessoas em ações do mal, da banalidade de seu comportamento, ou seja, de sua característica ordinária. Assim, a banalização do mal é concebida, pelo autor, como o processo que transforma o comportamento excepcional em ordinário, normatizando-o até obter sua valorização social. Isto apenas será possível mediante uma mobilização coletiva, a adesão da massa a condutas injustas e responsáveis pelo sofrimento do outro.

Assim, na visão do autor, a divisão social do trabalho tem papel preponderante neste processo, pois, ao dificultar a participação do trabalhador na organização de seu trabalho, também retira sua responsabilidade por ele, desobrigando-o também do senso de moral e consciência no seu dia-a-dia. Este fato leva as pessoas a uma certa distância do mundo do outro, o que acarreta o estabelecimento de desconfiança ou angústia pelo desconhecido ou serve como uma defesa contra a angústia. De acordo com Dejours (2001, p. 120), “a divisão das tarefas serve aqui de meio para a divisão subjetiva, para a clivagem do mundo, para a clivagem do ego, para o retraimento da consciência intersubjetiva setorial e, por fim, para a ignorância que confere ‘inocência’ e serenidade”.

O autor faz outra reflexão a respeito da maneira pela qual as pessoas conseguem ora estar dotadas de senso moral ora fazer a suspensão deste senso. A resposta vai ser dada por intermédio da relação entre tal dinâmica e a faculdade de pensar, ou seja, a suspensão desta faculdade no mesmo âmbito que se dá a clivagem. Surge aí o medo da precarização social do trabalho ou o medo dos absurdos sociais. Vale neste momento ressaltar, a partir de Dejours (2001), que o pensamento excluído é substituído por idéias estereotipadas encontradas em

discursos economicistas oferecidos às pessoas; são fórmulas prontas para diversas situações, cuja origem é a opinião dominante.

Finalmente, o processo de banalização do mal recebe de Dejours (2001) uma classificação dividida em três estágios:

a. Primeiro estágio – conferido por impulsos inconscientes de pessoas com personalidade do tipo perverso ou paranóico (líderes da doutrina neoliberal).

b. Segundo estágio – conferido por estratégias de defesa por pessoas que atuam diretamente no processo (colaboradores diretos).

c. Terceiro estágio – conferido por estratégias de defesa individuais contra o medo (pessoas que não aderem ao sistema).

Para Pagès et al. (1993), os processos psicológicos inconscientes constituem um sistema de interação entre a organização e o trabalhador, teoricamente dividido em três momentos.

O primeiro momento é caracterizado pela fraqueza da pessoa, sua angústia de destruição e impulsos agressivos, uma vez que ela se encontra diante da imagem ameaçadora de uma organização poderosa, que pode oferecer ou retirar suas satisfações. Este processo, segundo Pagès et al. (1993), é uma vivência da relação primária, principalmente marcada pela dependência em relação à mãe.

Já o segundo momento é de projeção e identificação com o objeto sentido como agressor, a organização. Há, por parte da pessoa, uma necessidade de fortalecer seu ego, fragilizado no momento anterior; então, projeta seu desejo de onipotência na organização, identificando-se com ela. Neste momento, a conseqüência ameaçadora para o psiquismo da pessoa é sua angústia, então reprimida.

Finalmente, no terceiro momento, a organização imaginária é introjetada pela pessoa e esta consegue, então, fazer parte da organização real por intermédio da outra (imaginária), que lhe confere vida independente daquela. Este se constitui, assim, em um momento de intenso conflito, pois com o poder da organização imaginária introjetado, a pessoa passa a buscar incessantemente o prazer na organização real, um caminho permeado de angústia frente à percepção de que o objeto idealizado (sucesso, poder, ideal pessoal e profissional) poderá não ser alcançado.

Esta análise da dinâmica psíquica de Pagès et al. (1993) reforça a idéia de Dejours (2001) de que a compreensão decisiva do sofrimento e/ou do medo dele constitutivo se estabelece no próprio processo de banalização do mal e não na tentativa de se exterminar a injustiça social prioritariamente.

É à luz da “virilidade” que se faz uma inversão de conceitos e o exercício do mal é tomado por coragem mediante a mentira e a racionalização, as quais, por sua vez, são facilitadas pela distorção comunicacional. Segundo Dejours (2001, p. 131) “a análise de todas as situações de trabalho em que a virilidade está a serviço de estratégias coletivas de defesa mostra que invariavelmente a virilidade é solicitada quando o medo está no cerne da relação vivenciada com as pressões do trabalho”.

O autor conclui que a mentira e a virilidade são os pontos que devem ser atacados no processo de desbanalização do mal, já que têm um papel central na sua banalização. Dejours (2001, p. 134-135) propõe alguns caminhos para a desbanalização, como a “desconstrução da distorção comunicacional nas empresas e nas organizações” (...); “trabalhar diretamente na desconstrução científica da virilidade como mentira” (...); “reabilitar a reflexão sobre o medo e o sofrimento no trabalho” e, por fim, “rever a questão ética e filosófica acerca do que seria a coragem destituída de virilidade”.

É fundamental ressaltar que, segundo o autor, não é necessária a condição de inteligência para o exercício da banalidade do mal. Os trabalhadores são apenas uma engrenagem deste sistema e, como tal, por vezes, têm como característica de personalidade a própria banalidade.

Entretanto, o que se entende por banalização do mal constitui um processo mobilizador para as pessoas dotadas de inteligência e senso moral; no entanto, podem ser tanto colaboradores do processo como resistentes ao mal. O caminho que Dejours (2001) percorre para compreender o fato de as pessoas de bem colaborarem com o mal tem moradia no sistema neoliberal.

Tal sistema difunde-se pelo mundo pregando novas formas de gestão e se reafirma mediante a ameaça e a distorção da comunicação, gerando injustiça, sofrimento e miséria. Todavia, a interrogação do autor é voltada para o fato de o sistema ser aceito pela maioria como adequado, compatível com a situação político-

econômica e, portanto, “justo”. É sabido que os objetivos do neoliberalismo se voltam para o lucro e o poder econômico, sendo o trabalho seu principal alvo. A dominação do trabalho é, de fato, a própria relação social de desigualdade, insistentemente permeada pela injustiça.

A análise do processo da banalização do mal, segundo Dejours (2001), volta-se para o fator medo. A psicodinâmica do trabalho concebe o medo como fonte das estratégias de defesa e é a partir delas que a coragem pode se perverter e colocar a pessoa no caminho do mal. Por sua vez, a mobilização a favor daqueles que sofrem com as injustiças só deverá acontecer diante de uma situação que coloque a pessoa em questão, também diante do sofrimento, ou seja, é necessária a percepção do sofrimento para que se desperte a compaixão pelo outro.

Finalmente, a análise da banalização do mal, de acordo com Dejours (2001, p. 143), demonstra “a importância da dimensão subjetiva-prática na organização das condutas”. Em outras palavras, a compreensão de determinada racionalidade (subjetiva na essência) que conduz o trabalhador a agir para manter sua integridade física e mental. No que se refere ao processo em questão, o que ocorre é a corroboração das idéias constituídas exteriormente (na organização, no sistema, e outros) e a alteração da racionalidade moral-prática. Neste ritmo, a análise psicodinâmica do trabalho encontrará a questão da ação, moral e política, que permeia o trabalho, pressupondo que a atividade e este imbricamento refletem nas relações de trabalho desiguais e, por fim, levam ao sofrimento. O contexto de trabalho remete à questão dos riscos, do erro, da incompetência e, diante deles, se dá a luta contra o medo e a mobilização das pessoas para construírem coletivamente mecanismos de defesa contra o medo ou contra a manifestação da consciência moral que leva à participação no exercício do mal.

Assim, é incontestável o peso que as condições psicológicas do trabalho exercem sobre a saúde do ser humano e, neste sentido, o quanto a investigação do dinamismo psíquico revela-se esclarecedora do relacionamento entre as pessoas, o trabalho e as organizações.

2.3. O trabalho e o tempo

Entre as questões que envolvem a vida das pessoas no trabalho, o tempo ocupa lugar importante, participando da organização do trabalho, contribuindo objetiva e subjetivamente com a construção do sentido do trabalho e, portanto, influenciando na QVT.

Statt (1994) enfoca a maneira como o tempo em relação ao trabalho é normalmente experienciado pelas pessoas, mencionando os fatores de duração, ritmo e intensidade.

Segundo este autor, a duração diz respeito ao sentimento que se tem com relação a determinado período de tempo ao se fazer algo e a sua ligação com o tempo marcado pelo relógio, ou seja, há um julgamento subjetivo quando se diz que o tempo parece muito ou pouco. Assim, em um trabalho entediante, as pessoas procuram modificar a sensação do tempo que demora a passar, impondo-lhe um significado. Um exemplo desta manobra de criação de uma sensação artificial é a divisão do tempo por interrupções do trabalho para um lanche ou uma caminhada. Já o ritmo relaciona-se ao sentimento de que o tempo passa rápido ou devagar e está estreitamente ligado à questão da duração.

Statt (1994) descreve o fator intensidade do tempo como a sensação deste estar cheio ou vazio. Deste modo, quanto mais atividades se tem a realizar, mais rápido o tempo parece passar. Entretanto, com as mudanças que resultaram em redução da jornada de trabalho, as organizações passaram a exercer grande pressão sobre os trabalhadores para que intensificassem seu ritmo de trabalho e, então, não permitiam que houvesse tempo vazio. Tal processo de intensificação pode ser feito por um horário de trabalho com tempo mais justo entre as atividades, ou ainda por técnicas de produção como o *just-in-time*, sistema de controle da produção que visa eliminar o tempo desocupado no trabalho, uma herança da tecnologia japonesa.

Para Statt (1994) e Hassard (1996), diferentes noções de tempo se dão em diferentes sociedades, surgindo o tempo cíclico e o tempo linear. Hassard (1996) ainda classifica as concepções de tempo como concepção linear quantitativa e

concepção de caráter heterogêneo e qualitativo; o qual será abordado posteriormente.

A metáfora do tempo cíclico, segundo Hassard (1996), tem como base um conceito mais arcaico das sociedades antes de Cristo. A percepção do tempo cíclico refere-se a uma trajetória na qual o retorno ao passado é esperado e desejado.

O tempo cíclico, segundo Statt (1994), revela sua característica de repetição dos eventos em intervalos previstos, como se toda experiência pudesse acontecer novamente da mesma maneira. Mesmo que a experiência que as pessoas do mundo ocidental têm com o tempo linear se sobreponha ao tempo cíclico, este não está totalmente ausente nesta sociedade.

Statt (1994) traz ainda uma abordagem que considera o tempo cíclico como mais presente no sistema fisiológico dos seres humanos, ou seja, os ciclos de sono, pressão arterial, temperatura, menstrual, entre outros. Estes ciclos são parte dos chamados ritmos *circadianos* e funcionam como um relógio interno. Apesar destes ritmos serem biologicamente determinados, encontra-se uma imposição de mudança com o processo de industrialização, que alterou o período quando normalmente as pessoas são mais produtivas, tanto na intensidade como na duração do período de trabalho.

A metáfora do tempo linear, a partir de Hassard (1996), denota a existência de um começo que é absoluto e de um processo histórico, cujo pensamento moderno dá uma conotação de irreversibilidade ao tempo. Então, de acordo com este autor, o tempo linear é um conceito fundamental para as sociedades capitalistas.

Observa-se que esta concepção linear de progresso não se limita ao desenvolvimento tecnológico e, mais profundamente, passa a evocar valores ligados às questões materiais, que metamorfoseiam as sociais. As pessoas vivem com o objetivo de conseguir no futuro uma melhor estabilidade financeira, a casa própria, um novo *status* no trabalho e se desvinculam das suas necessidades humanas mais fundamentais.

Assim, segundo Statt (1994), o ser humano é levado a crer que ao manter certo ritmo e intensidade de trabalho (era industrial), ele caminha em direção a uma vida melhor para seus filhos e para si, uma vez que terá garantia de renda e crescimento. Contudo, o que acontece é que, atualmente, esta concepção começa a

ser derrubada pela realidade político-econômica e, de acordo com Statt (1994, p. 69), em seu lugar é sustentada a idéia de “que não somente o presente está pior do que o passado, mas o futuro para suas crianças pode ser ainda pior do que o presente”.

Para Statt (1994), o tempo linear é amplamente representado pelo relógio, pois é através dele que organizamos toda a nossa vida e por seu intermédio somos controlados pelo tempo. Na época da Revolução Industrial, o relógio facilitou o controle do trabalho, marcando a regularidade e a pontualidade do horário de trabalho para os trabalhadores. Para o empresário, o relógio significou a possibilidade de ter as pessoas trabalhando durante um maior número de horas por um salário baixo (sendo este calculado por hora), tendo como resultado uma grande produtividade.

Assim, com a Revolução Industrial (STATT, 1994), a produção passou a ser controlada pelas horas de trabalho e estas, por sua vez, transformaram-se em um número elevado na jornada da pessoa. Contudo, o ritmo de trabalho quase desumano chegou a seus limites quando a força da pressão social e dos sindicatos conduziu a um novo acordo que reduzia as horas de trabalho semanais e, paralelamente, forçava os trabalhadores a se concentrar em seus resultados de produção. Segundo o autor, o relógio é a forma mais usada para exemplificar a linearidade do tempo, pois é através da marcação das horas que organizamos todas as nossas atividades dentro e fora do trabalho.

Para Hassard (1996), a Revolução Industrial, ao evocar a necessidade de alto nível de especialização, reforçou a questão do tempo linear, em virtude da coordenação do trabalho ter como meta uma rígida precisão do tempo, mediante um planejamento rigoroso de horários. De acordo com Hassard (1996, p. 180), nesta época “se produziu, nas relações de trabalho, uma evolução decisiva: a duração de trabalho substituiu a tarefa como principal unidade de produção”.

O conceito de tempo de tal época serve, então, como semeador do valor moral que o trabalho passa a ter e quem não trabalha de acordo com o tempo prescrito não é visto com dignidade. Segundo Hassard (1996), a submissão ao tempo era tamanha que ele passa a ser visto como mercadoria e os trabalhadores parecem depender mais do seu tempo de trabalho do que de sua competência para sobreviver. Assim, tempo passou a significar dinheiro, uma vez que o trabalho já era

vendido e seu valor passara a ser também margeado pelo dispêndio de tempo que ele gerava.

Segundo Statt (1994, p. 70) “... como uma combinação de pressão social, atividades do sindicato e mais o próprio interesse, levou os trabalhadores a concordarem com uma semana de trabalho menor; então, tornaram-se cada vez mais preocupados em obter o máximo de resultado em suas horas trabalhadas”.

Desde que a sociedade constituiu um mercado desenvolvido e os primeiros ideais do sistema do capital se mostraram, a linearidade do tempo foi se verticalizando e ordenando a vida, como se desenhasse um traço pela régua, do início ao fim. O tempo produtivo (atividade de produção) passou a sobrepor-se a todos os outros (HASSARD, 1996) e, em virtude desta centralidade do tempo no mundo do trabalho, a administração transferiu para o seu exercício a padronização de atividades sincronizada pelo relógio, o qual controlava, então, o ritmo de trabalho exigido. Finalmente, com a administração científica autoritária disciplinadora (taylorismo) e o estudo dos tempos e movimentos, a pessoa ficou submetida às condições da máquina e, assim, ato contínuo, de todo o desenvolvimento tecnológico.

De acordo com Hassard (1996), o paradigma quantitativo do tempo linear tem também seus limites, pois assim como há estudos que apontam para as heranças da descoberta do tempo como fator de produção, há outros que afirmam a existência de certos trabalhos nos quais a pessoa consegue manter alguma flexibilidade com relação ao tempo, haja vista a situação econômica dos sistemas capitalistas que repetidamente sofre abalos que conduzem à instabilidade. Portanto, não há tecnologia ou planejamento temporal que consiga sustentar intacta a organização diante de tais mudanças.

De fato, tal regulação do tempo ultrapassou a esfera do trabalho até alcançar total rotinização da vida. Assimiladas pelas culturas de diferentes sociedades, mesmo as não-capitalistas (MORGAN, 2000), a rotinização, a mecanização e a padronização tornaram-se atributos da identidade profissional do ser humano, de seus relacionamentos, da proteção do Estado e da vida em si.

A significação atribuída pelos trabalhadores às atividades periódicas é o resultado da experiência que têm com os momentos vividos (HASSARD, 1996). Os sentimentos experimentados possibilitam a eles reproduzir a identidade estabelecida

entre estes momentos e determinados acontecimentos particulares da vida social. O trabalho organizado desta maneira permite aos trabalhadores tomar consciência dos acontecimentos com antecedência. Na realidade, para Hassard (1996, p. 191), as "interações periódicas não apenas submetem a jornada de trabalho a uma ordem social; elas tornam possível uma redução heterogênea de tempo".

O autor esclarece que, de modo geral, estes estudos demonstram a idéia de tempo subjetivo presente no espaço de trabalho e como esta questão só pode ser explorada pela utilização de métodos ideográficos de pesquisa. Isto significa uma participação ativa do pesquisador no ambiente estudado para que possa conhecê-lo.

O que fica ressaltado com relação ao paradigma cíclico qualitativo do tempo, para Hassard (1996, p. 193), é a importância do sentido que os trabalhadores dão ao tempo, pois "a experiência do trabalho está inexoravelmente ligada à maneira pela qual os trabalhadores representam para si mesmos, individualmente ou coletivamente, o tempo", o que enfatiza a concepção revestida de subjetividade e heterogeneidade do tempo de trabalho.

Desse modo, verifica-se que o tempo contribui para a formação de um modo total de vida no qual as pessoas utilizam seu tempo em busca de um presente que lhes é colocado, a todo instante, em forma de roupas, computadores, carros, liquidificadores ... Para os que crêem que são inovações apenas materiais, surgem a capacitação profissional, os centros de convivência, os cursos de oratória, os manuais de como conviver com o outro ou como conquistar seu parceiro, os *best-sellers*, os pacotes turísticos, os *MBA's*, o namoro virtual e outras tantas novas formas de ser que não permitem às pessoas viver o presente, remeter-se ao passado ou vislumbrar o futuro. Insisti-se, sobremaneira, em como esta questão do tempo interfere na psicodinâmica da pessoa, uma vez que lhe são roubados, nos termos acima, seus momentos de criação e realização, tanto no trabalho como fora dele.

3. MÉTODO

3.1. O estudo realizado

O tipo de estudo da presente pesquisa pode ser caracterizado como exploratório-descritivo. Pretendeu-se ampliar os conhecimentos acerca do tema abordado, explorando-se os limites de seu problema rumo ao encontro dos "elementos necessários (...) para se obter os resultados desejados" Triviños (1987, p. 109), com o intuito de não se afastar de seu objeto de estudo.

Foi realizado um estudo de caso, que "é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente" segundo Triviños (1987, p. 133). Tal procedimento permite ao investigador desvelar as diversas questões de determinada situação (unidade), viabilizando-se uma analise que possa retratá-la de maneira fidedigna (TRIVINÕS, 1987; CHIZZOTTI, 1998).

Segundo Triviños (1987), no estudo de caso, ao se propor a conhecer seu objeto de estudo, o investigador acompanha sua evolução enquanto fenômeno e se coloca prontamente a desenvolver um conteúdo com objetividade, originalidade, consistência e coerência. Isso requer uma complexidade revelada na busca de um suporte teórico e na perseguição da natureza e abrangência do caso estudado. Tal proposta representa uma preocupação em compreender a totalidade do fenômeno em questão.

Sendo assim, vale ressaltar que no estudo de caso não há hipóteses estabelecidas *a priori*, sendo a complexidade do estudo formada à medida em que nele se aprofunda o pesquisador.

Para Chizzoti (1998), o estudo de caso pode ser compreendido em três fases:

a. A seleção e delimitação do caso – fase fundamental, pois delimita a origem das informações que surgem posteriormente, assim como o significado das mesmas que, finalmente, possam produzir uma análise relevante;

b. O trabalho de campo e a organização – fase de coleta e organização das informações que fundamentarão o relatório do caso.

c. A redação do relatório – as informações são tratadas para gerar os dados que comprovem as descrições e as análises do caso.

3.2. O problema

O problema de pesquisa desta dissertação é: “Como se percebe a psicodinâmica de trabalhadores que desempenham atividades em um contexto organizacional onde há ações que promovam a Qualidade de Vida no Trabalho?”

3.3. Os objetivos

O objetivo geral deste trabalho é levantar os principais aspectos da psicodinâmica dos trabalhadores em um contexto organizacional onde há ações que promovam a Qualidade de Vida no Trabalho, tendo como objetivos específicos:

• Descobrir novos elementos que integram a QVT a partir da percepção dos trabalhadores investigados e sua relação com a psicodinâmica do trabalho;

• Observar a existência de pontos de convergência e divergência quanto à percepção de QVT entre os trabalhadores dos níveis operacional e de chefia;

• Verificar a participação do contexto de QVT no funcionamento da psicodinâmica dos trabalhadores;

3.4. A escolha de caso

A organização utilizada como campo para esta pesquisa será aqui denominada Acme Veículos Ltda., a qual é de pequeno porte e baixa rotatividade[12]. Tais características justificam a escolha, pois, primeiro, uma organização deste porte ou maior normalmente consegue captar recursos para investir na QVT e segundo, porque a baixa rotatividade de uma organização propicia chances de ter em seu quadro de funcionários pessoas com mais tempo de trabalho e, portanto, mais subsídios para refletir sobre a QVT.

A Acme Veículos Ltda. foi vencedora de um Prêmio SESI Qualidade no Trabalho na categoria pequena empresa, um prêmio de referência no Estado de Goiás, instituído em 1996. Dos vencedores eleitos para este prêmio (até o ano desta pesquisa, em 2001) a Acme Veículos Ltda. está entre as duas organizações localizadas em Goiânia, o que é um fator importante, por ser esta a cidade escolhida para a realização deste estudo.

Entre as organizações vencedoras do referido prêmio em Goiânia, a escolhida é a única privada, o que afasta, pelo menos em parte, as influências políticas que eventualmente poderiam haver interferido na escolha de uma organização pública como vencedora do prêmio.

Finalmente, a chefia desta organização demonstrou grande abertura para a realização da pesquisa, pois: disponibilizou o auxílio da gerente de Recursos Humanos no levantamento dos dados necessários para a confecção da amostra; permitiu a leitura dos documentos da organização pela pesquisadora, inclusive permitindo fotocópias deles; ofereceu livre acesso da pesquisadora à organização para observação; e demonstrou grande interesse pelo tema QVT.

Com relação a esta última justificativa é pertinente comentar que a Acme Veículos Ltda. possui um programa denominado “Qualidade Social” que desenvolve trabalhos dentro e fora da organização, envolvendo parte das ações da QVT.

[12] A rotatividade de uma organização representa a freqüência com que suas admissões e demissões ocorrem, também podendo ser denominada *turnover.* Uma organização, então, pode ter alta ou baixa rotatividade.

3.5. A organização pesquisada

A Acme Veículos Ltda. foi fundada em 1976 com pequeno porte para distribuidor automóveis da Chrysler do Brasil e caminhões da Dodge. No início era administrada por dois sócios, mas posteriormente um deles adquiriu a parte do outro, ficando com 100% da organização.

Por volta de 1982, quando esta organização mudou para uma outra sede melhor, a Volkswagen comprou as ações da Chrysler e, assim, a organização passou também a ser distribuidora daquela indústria. Nesta mesma época, o proprietário fez nova sociedade com um empresário que já trabalhava com revendas de automóveis em outra cidade. Assim, a organização passou a ter o nome atual e a ser uma revendedora Volkswagen. No início, 40% das ações pertenciam a um proprietário e os 60% restantes ao outro; depois, ambos passaram a ter 50% cada um.

Um dos proprietários afirmou durante a entrevista para levantamento da história da organização que “a missão da empresa foi sempre trabalhar no intuito de fazer com que ela crescesse...” (EH1[13]). Também declarou que ela mudou de uma sede alugada para uma sede própria maior. Com relação ao seu produto, houve ampliação dos tipos de oferta, pois, no início, eram caminhões e automóveis e, posteriormente, passou a comercializar apenas caminhões e há cerca de seis anos começou a trabalhar também com ônibus. Segundo o entrevistado, a Acme Veículos Ltda. foi a primeira revendedora no Brasil a vender ônibus Volkswagen, escolhida para tal pela própria indústria.

No momento da pesquisa de campo, a organização possuía 61 funcionários, distribuídos nos departamentos de Administração, Vendas, Assistência Técnica e Peças. Conta com um diretor geral, um diretor comercial, um diretor administrativo-financeiro e um diretor de recursos humanos, dois gerentes, sendo um no departamento de Peças e outro no departamento de Recursos Humanos, um coordenador neste último departamento e outro na Assistência Técnica. Pode-se observar uma cópia de seu organograma anexo.

---

[13] A siglas EH referem-se às entrevistas feitas com as pessoas que trabalham há mais tempo na empresa, com o objetivo de realizar um breve levantamento dos dados históricos desta empresa. Assim, as siglas EH, com as respectivas numerações, distinguem as pessoas que participaram dessas entrevistas.

Existe um fato considerado importante na história da Acme Veículos Ltda., que foi o falecimento, em 1995, do sócio que entrou na organização por volta de 1982. Segundo o depoimento de antigos funcionários (EH5 e EH6), todos ficaram muito inseguros quanto ao que aconteceria, como ficaria a sociedade, quais seriam as conseqüências para a organização e, automaticamente, para eles próprios. O falecido sócio foi substituído por uma cunhada, ficando esta com 35% das ações da organização e os 15% restantes com outros herdeiros da família. Atualmente, entre os quatro diretores da Acme Veículos Ltda., três são da mesma família: pai, filho e filha; o quarto diretor, que é o sucessor do falecido sócio, entrou posteriormente.

Entretanto, apesar dos sócios da organização nunca terem pertencido todos a uma mesma família, esta é considerada (segundo depoimentos de EH2, EH5 e EH6) uma organização familiar, pois, mesmo com a presença do novo diretor, o ambiente é tido como familiar, devido ao relacionamento de proximidade que todos mantêm entre si.

A partir de declarações do novo sócio-proprietário, que entrou na organização ainda sem cargo definido, passando pelo setor administrativo, depois financeiro, até que “encontrou seu espaço” no departamento de Recursos Humanos, estando como diretor dele há quatro anos aproximadamente. Isto exigiu algumas adaptações da organização, especialmente com a decisão pela implantação da Qualidade Total, que abriu caminho para a posterior implantação da ISO 9002, uma exigência da Volkswagen.

De um modo geral, a entrada do novo sócio causou certa resistência por parte dos funcionários, especialmente daqueles que tinham maior tempo na organização. Isto ocorreu principalmente porque culminou com a implantação do Programa de Qualidade Total, o que, na realidade, foi uma decisão da Associação de Revendedores de Caminhões Volkswagen. No entanto, para os funcionários, parecia ser uma mudança trazida pelo novo sócio e diretor.

Em meados de 1996, depois do Programa de Qualidade Total, ou 5S, foi iniciado o período de implantação da ISO 9002. Este também, segundo depoimentos (EH1, EH2 e EH4), gerou uma série de resistências e foi motivo de grandes mudanças. Tais resistências esbarraram em questões como escolaridade, informatização e autonomia dos trabalhadores. Alguns se demitiram e outros foram demitidos, por não se adaptarem às novas regras trazidas pela tecnologia da ISO

9002. O que a organização tem feito é uma adaptação às exigências da ISO 9002 visando obter um equilíbrio; assim, segundo EH2 “a Volkswagen também nos ajudou muito com a implantação da ISO. Com o processo de Qualidade Total da empresa também nós estamos modificando a nossa cabeça, a gente também é muito intuitivo... Eu acho importante a gente tentar crescer e melhorar, porque às vezes uma coisa muito moderna não funciona e outra que você já estava executando de forma razoável consegue ser melhorada. Eu insisto na intuição mesmo...”.

Segundo os depoimentos de EH2 e EH3, a ginástica laboral, implantada na organização, é um exemplo de grande resistência, as pessoas acham que não precisam e não querem fazer. Então, esta ginástica passou a não ser obrigatória diariamente; mesmo assim, ainda há aqueles que se recusam a fazê-la e também não querem assumir responsabilidade por isso, assinando um termo de não-adesão.

A organização, no papel de administradora (segundo depoimentos de EH1, EH2 e EH3), sempre teve uma postura de proximidade entre “patrão e trabalhador”. Assim, a diretoria mantém suas “portas abertas” (literalmente abertas) para quem precisar entrar e conversar; reclamações, reivindicações, colocações e críticas do trabalhador são sempre feitas diretamente por ele. A administração da organização, portanto, considera-se do tipo participativo.

A organização visa o seu crescimento no mercado associado à qualidade de seus produtos (serviço de oficina) e oferecida às pessoas que nela trabalham; por isso, justifica sua atitude de implantação da ISO 9002. A diretoria acredita unanimemente, que esta certificação gerou benefícios para a organização e ainda que é preciso acompanhar as evoluções do mercado e da tecnologia para sobrevier entre os concorrentes.

Criou-se uma reunião na organização chamada “reunião de análise crítica”, que ocorre todo dia 10 de cada mês e na qual todos os funcionários participam rotativamente. Geralmente, o supervisor ou o gerente de departamento, a pedido da Diretoria Administrativa Financeira ou da Diretoria de Recursos Humanos, faz uma seleção daqueles funcionários que estão envolvidos diretamente com algum tipo de problema que esteja ligado ao dia-a-dia no trabalho e estes são chamados a participar. Segundo depoimentos (EH2), a grande maioria das pessoas chamadas comparece às reuniões. Os problemas discutidos podem ser: a reclamação de um cliente externo, como por exemplo a entrega do serviço de oficina; reclamações

feitas entre os funcionários sobre o desempenho do outro; conflito interpessoal; defeito no sistema informacional; ou até mesmo para tomar decisões a respeito do próprio processo de trabalho a título de avaliação ou em caso de mudanças. Ocorre, também, a participação voluntária de algum funcionário que queira fazer alguma colocação em reunião com o intuito de obter ajuda na resolução de um problema seu ou do seu departamento.

A reunião de análise crítica é um evento no qual as pessoas têm chances de falar abertamente e, às vezes, até ocorrem discussões. Nesses momentos, não apenas questões de trabalho, mas também problemas de relacionamento interpessoal são discutidos. Procura-se, segundo depoimento (EH2), fazer desta reunião um momento livre para discussões, mas há uma coordenação que, às vezes, privilegia os assuntos discutidos e/ou seleciona as pessoas-chave que possibilitem resolver os problemas.

Entretanto, segundo depoimentos (EH5 e EH6), em função da exigência da certificação ISO 9002 de que os trabalhadores sejam profissionais, a dinâmica de relacionamento interpessoal mudou muito. Assim, a amizade deu lugar apenas a um coleguismo, ou seja, um relacionamento de menor ligação afetiva, segundo eles.

A organização faz questão de manter sua postura de respeito para com os trabalhadores, pois avaliam EH2 e EH3 ser uma ação em prol da qualidade, assim como a coleta seletiva do lixo, que é uma tentativa de conscientização também ligada à qualidade. Com relação à primeira, a diretoria sustenta que há, inclusive, depoimentos de vários funcionários sobre a oportunidade de ser ouvido e a liberdade de dar sua opinião, inclusive com contato direto com seu superior, o que constitui um motivo fundamental pelo qual gostam de trabalhar lá.

O departamento de Recursos Humanos passou por várias reestruturações e hoje desenvolve um programa de destaque dentro da organização, chamado “Ação Cidadania Acme Caminhões”. Isto, pois, foi comentado na maioria das entrevistas feitas nesta pesquisa, e é o principal responsável pelo fato de a organização ter recebido o prêmio de Qualidade SESI (já citado anteriormente).

Percebe-se a existência de movimentos isolados de alguns funcionários, os quais, juntamente com as transformações que ocorreram no departamento de Recursos Humanos com a entrada da nova sócia-diretora, objetivando realizar um

trabalho mais amplo, que iria além de contratação e treinamento de pessoal, culminaram com a criação do projeto denominado “Qualidade Social”. Assim, declara um funcionário:

> *Inclusive essa ação cidadania que a companhia tem, não sei se você teve a oportunidade de levantar isso, surgiu de nós mesmos. A gente fazia almoço pras crianças carentes, os funcionários pedia pros clientes, cê entendeu? Aí foi quando, já tinha uns quatro, cinco anos que nós fazíamos esse trabalho, foi quando a administração resolveu nos ajudar e o negócio transformou numa coisa, com eu diria, de grande... resultado. (S7O)*

Ainda segundo este depoimento, tal grupo de funcionários, certa vez, ao ajudar uma funcionária na comemoração do casamento de sua filha, iniciou uma série de campanhas. Passando, então, a fazer doações para crianças carentes no Dia da Criança, quando pediam a colaboração de clientes e funcionários. Este grupo organizava uma festa na qual, além de brinquedos e alimentos doados, colocavam música e proporcionavam momentos de alegria para pessoas carentes. Em tais situações, utilizavam um carro da Acme Veículos Ltda. e, com o tempo, ficaram conhecidos como “o pessoal da Acme ou a festa da Acme”.

Hoje, este projeto realiza constantemente campanhas informativas, como: contra o tabagismo; como dirigir na estrada; prevenção da AIDS e outras. São ações que visam os funcionários da organização e a comunidade em geral e têm o intuito de melhorar o relacionamento interpessoal na organização e a Qualidade de Vida do funcionário.

Observa-se que com a implantação da Qualidade Total, da ISO 9002 e com o surgimento do referido projeto na organização, esta tem priorizado questões relativas à qualidade de uma maneira geral.

3.6. A população pesquisada

Participaram da presente pesquisa todos os trabalhadores de ambos os sexos, distribuídos em quatro faixas etárias. Tais trabalhadores abrangeram todos os níveis hierárquicos (operacional, supervisão, gerência e diretoria), sendo ainda categorizados quanto à sua escolaridade. Aqui, tais categorias foram delimitadas devido à diversidade de interesses e necessidades referentes à QVT, os quais

possivelmente seriam encontrados entre faixas etárias, níveis hierárquicos e de escolaridade diferentes.

No momento da pesquisa, a organização possuía um total de 61 trabalhadores, distribuídos da seguinte maneira: 26 no departamento de Assistência Técnica, 15 no departamento de Peças, 9 no departamento de Administração, 8 no departamento de Vendas e 3 na Diretoria.

Os trabalhadores que compuseram a amostra foram selecionados mediante consulta aos arquivos do departamento de Recursos Humanos, ocasião na qual foram verificados os itens mencionados para caracterizar a população.

Assim, foi feito um cálculo da porcentagem dos trabalhadores nos níveis hierárquicos (diretoria, gerência, supervisão, operacional) e em cada nível foi calculada a porcentagem nas categorias referentes à escolaridade: 1º grau incompleto, 1º grau completo, 2º grau incompleto, 2º grau completo, superior incompleto e superior completo. Procedeu-se do mesmo modo para as faixas etárias: 18-25 anos, 26-35 anos, 36-45 anos, 46-55 anos e acima de 56 anos. Finalmente, foi calculada a porcentagem dos dois sexos em cada departamento.

Em seguida, de acordo com o resultado desses cálculos, foram escolhidos 4 a 5 sujeitos em cada departamento que representassem as variáveis: nível hierárquico, escolaridade, idade e sexo, para compor a amostra da presente pesquisa. Desta amostra foram utilizados três sujeitos para fazer o estudo-piloto até que a entrevista tomasse o corpo que se vê no Anexo. Posteriormente, excluindo-se os sujeitos que responderam às entrevistas-piloto, foram realizadas entrevistas com os demais sujeitos selecionados.

Desse modo, foi utilizada uma amostra de 11 sujeitos escolhidos em todos os departamentos da organização, como segue:

• Três sujeitos do departamento de Assistência Técnica, sendo: todos do sexo masculino e do nível operacional, dois com 1º grau incompleto, um com 2º grau incompleto, dois na faixa etária de 18-25 e um na faixa etária de 26-35 anos;

• Dois sujeitos do departamento de Peças, sendo: ambos do sexo masculino, um do nível de gerência, um do nível operacional, um com 2º grau completo, um com 2º grau incompleto, um na faixa etária de 26-35 anos e um na faixa etária de 36-45 anos;

• Dois sujeitos do departamento de Administração, sendo: ambos do sexo feminino e com nível superior incompleto, um do nível de gerência, um do nível de supervisão, um na faixa etária de 18-25 anos e um na faixa etária de 26-32 anos;

• Dois sujeitos do departamento de Vendas, sendo: ambos do sexo masculino, do nível operacional e com o 2º grau completo, um na faixa etária de 26-35 anos e um na faixa etária de 46-55 anos;

• Um sujeito da Diretoria, sendo: do sexo feminino, do nível de gerência, com nível superior completo, na faixa etária de 36-45 anos.

3.7. O instrumento de coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados usados foram a análise documental e a entrevista semi-estruturada.

A análise documental é uma técnica de coleta de dados que, segundo Triviños (1987), possibilita a coleção de uma grande quantidade de informações sobre uma organização. Documentos utilizados como fonte de pesquisa podem, segundo Alvez-Mazzotti e Gewandsznajder (2000), reconstituir uma situação passada, servir de indicativo para outras técnicas e ainda reforçar ou complementar dados já obtidos anteriormente.

Para Alvez-Mazzotti e Gewandsznajder (2000, p. 167) um documento, neste caso, é qualquer registro escrito que possa fornecer informações “sobre princípios e normas que regem o comportamento de um grupo e sobre as relações que se estabelecem entre diferentes subgrupos”. Tais documentos podem ser livros de freqüência, relatórios, atas de reuniões, arquivos, pareceres, cartas, jornais, entre outros. Os autores ressaltam também a importância de se conhecer por quem os documentos foram criados e com que objetivo e, ainda, quais procedimentos foram adotados. Isto no caso de haver necessidade de se reavaliar determinada situação, se as informações contidas em tais documentos não reforçarem dados obtidos em outro instrumento de coleta.

Segundo Luna (2000), o documento utilizado como fonte de informação para uma pesquisa pode ser literatura pertinente ao assunto, anuários estatísticos e

censos, prontuários médicos, legislação e assim por diante. Este autor declara ainda que, como outros tipos de informação, o documento pode também ser denominado fonte primária ou secundária e quanto mais oficial ele for, mais primária será a fonte.

A análise documental permite ao investigador entender a macro-estrutura, social, e política na qual a organização está inserida, ainda com fins de se compreender sua cultura.

A entrevista foi escolhida para a presente pesquisa tendo em vista o objetivo de se aprofundar no conhecimento acerca do objeto estudado, que é como funciona a psicodinâmica de trabalhadores que desempenham atividades em um contexto organizacional onde há ações que promovam a Qualidade de Vida no Trabalho. Assim, conteúdos complexos, como o significado que os sujeitos atribuem a diversas situações de suas vidas, podem ser perseguidos pelo investigador por intermédio da entrevista semi-estruturada (ALVEZ-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 2000).

Esta técnica de coleta de dados permite uma orientação aos tópicos principais de investigação. Segue certa estrutura previamente definida pelo investigador, o que não impossibilita o surgimento de novos questionamentos em seu decorrer. Nesta pesquisa, a orientação teórica usada como base para a construção dos itens da entrevista é baseada em Walton (1973).

Triviños (1987, p. 146) sustenta que tais itens da entrevista semi-estruturada não nascem *a priori* e “são resultados não só da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação que ele já recolheu ...”.

Deve-se salientar que a entrevista viabiliza uma maior interação entre entrevistador e entrevistado em função da dinamicidade e da flexibilidade dos questionamentos. As próprias respostas do sujeito podem conduzir o investigador a explorar mais profundamente determinados fatos, situações ou aspectos do tema, momento em que o sujeito inicia sua participação na pesquisa.

A duração da entrevista é bastante flexível, dependendo, especialmente, do sujeito e do tema em questão. Para Triviños (1987) é aconselhável que esta não ultrapasse os trinta minutos para não se tornar cansativa e comprometer seu conteúdo. Se a entrevista tiver sido gravada, deve ser imediatamente transcrita e analisada pelo investigador.

3.8. Procedimentos

É importante ressaltar que houve uma apresentação da investigadora desta pesquisa para os funcionários da organização durante a comemoração dos aniversários do mês de outubro de 2001. Neste momento foi dito aos funcionários que a investigadora era aluna de mestrado da Universidade Católica de Goiás e que estaria ali por um período para desenvolver sua pesquisa e entrevistar alguns deles.

Assim, realizou-se uma entrevista individual semi-estruturada, com tempo livre, com os 11 sujeitos escolhidos para participar desta pesquisa.

As entrevistas foram realizadas no período de trabalho, em data e horário escolhidos por seus supervisores. No momento do encontro com a pesquisadora para a entrevista esta explicou o trabalho que estava realizando e esclareceu dúvidas quando apareceram; após o aceite de participação do sujeito, iniciava-se a entrevista.

As entrevistas foram então realizadas com o contrato de sigilo sobre a identidade dos sujeitos, gravadas com a permissão deles e tiveram seu tempo livre.

O roteiro da entrevista teve como referência as categorias do modelo de Walton (1973), já explicado, e foi dividida em blocos por temas com o objetivo de auxiliar a entrevistadora a construir as perguntas explorando-os.

O primeiro bloco foi de identificação dos entrevistados. Os demais, que exploraram o tema central da presente pesquisa, foram construídos em uma seqüência de perguntas que abordassem mais amplamente o tema, até atingir suas especificidades.

O segundo bloco, sobre o conceito de QVT, foi inicialmente explorado com o intuito de obter respostas cujo conteúdo estivesse livre de possíveis influências das perguntas mais específicas sobre o tema e que, portanto, traduzisse com mais originalidade as concepções de cada sujeito em relação à QVT. O bloco Remuneração ficou em último lugar, para facilitar o ritmo da entrevista.

Feitas as entrevistas, foram realizadas suas transcrições e, na seqüência, sua análise, cuja técnica e procedimentos serão abordados a seguir.

3.8.1. Análise dos dados

Esta fase do estudo foi feita utilizando a análise gráfica do discurso, técnica criada por Lane (1985). Considera-se pertinente, antes de prosseguir, fazer algumas considerações acerca do termo análise de discurso.

Segundo Spink (1999, p. 37), a análise de discurso foi um método de cunho estruturalista introduzido por M. Pechêux, para quem “um discurso é determinado pelas condições de produção e por um sistema lingüístico”. As condições de produção são os lugares na estrutura social ocupados por emissor e receptor na formação do discurso.

Spink (1999) sustenta que para Potter e seus colaboradores, a análise de discurso constitui-se das temáticas: função (discurso como ação), construção (recursos lingüísticos) e variação (uma conseqüência dos primeiros). É uma abordagem construcionista que enfatiza uma variedade de produções sociais, as quais incluem; ações, linguagens, escolhas, contextos e outras e é utilizada para compreender a produção de sentidos[14] no cotidiano.

Para Lane (1985), a grande questão sobre a análise do discurso está no risco de fragmentá-lo, haja vista suas unidades de linguagem, sem detectar os pensamentos que estão em sua origem. Assim, a autora levanta tal problema quanto aos procedimentos de análise do discurso segundo uma revisão feita por Bardin.

Visando, então, uma técnica que eliminasse este problema metodológico, Lane (1985, p. 8-9) elaborou o que chamou de análise gráfica do discurso. Sua proposta era “... procurar graficamente os núcleos do pensamento, através das palavras que se repetem (ou dos sinônimos), mas seguindo a continuidade do discurso, utilizando a seqüência dos números para cada “unidade de significação” (sujeito e predicado). (...) As relações estabelecidas a partir dos núcleos de pensamento e das representações sociais nos permitem aproximarmos do conhecimento da consciência do sujeito”.

O procedimento utilizado para a análise gráfica do discurso na presente pesquisa foi baseado em Macêdo (1999):

[14] Segundo Spink (1999, p. 42), “a produção de sentidos não é uma atividade cognitiva intra-individual (...) é uma prática social, dialógica, que implica a linguagem em uso”.

a. Primeiro, foi feita a transcrição do discurso de todas as entrevistas da forma mais fiel possível. As transcrições foram, então, agrupadas em dois blocos, denominados Grupo 1 (G1 – operacional) e Grupo 2 (G2 – chefia), ficando os entrevistados divididos pelos grupos de hierarquia. Para cada grupo foram colocadas as respostas de todos os entrevistados abaixo de cada uma das perguntas, reconhecidas como P1, P2 e assim por diante e G1 ou G2, ficando cada entrevistado com sua sigla[15], SO ou SC, sendo S para sujeito, C para os sujeitos do grupo de chefia (com variações numéricas, no caso de mais de um com este cargo) e O para aqueles do grupo operacional, como nos exemplos abaixo:

P1G1 – "O que você entende por qualidade de vida no trabalho?"

> Bom, especificamente, assim, Qualidade de Vida é uma coisa que nós deveríamos nos preocupar em todos os sentidos da nossa vida, não só no trabalho. No seu lazer, com a sua família, né? E também com o seu trabalho. Cada brasileiro tem um tipo de trabalho diferenciado do outro. No meu, específico, que é um trabalho com vendas externas, é um trabalho assim muito desgastante, que existe riscos porque você passa o dia inteiro se expondo, né? (S1O)
>
> Qualidade? Bom, é cê ter um ambiente saudável que cê pode trabalhar também nele, né? Cê tem opções boas também que cê só trabalhar e o patrão dá opções para você. (S2O)

P – "O que você quer dizer com opção, quando você fala assim ter opções?"

> Opção é você ter, tipo assim, se você tem um ambiente pro cê trabalhar, se você tem um local pra cê trabalhar, às vezes você pode... cê tem uma mesa, cê tem um local, um ambiente bom de serviço, cê ter um meio de locomover também... (S2O)

P7G1 – "O que é necessário para uma pessoa desempenhar bem o seu trabalho?"

> Primeiro, é gostar do que vai fazer, é amar. Desde que tenha resultado financeiro! Porque o mundo, em se tratando de trabalho, que é o que a gente precisa para a nossa sobrevivência, é resultado financeiro! Eu detesto varrer rua, detesto, me exausta! Mas eu vou. Eu varrendo rua, eu vou ganhar mais do que eu sendo consultor técnico de uma concessionária de caminhão. O quê que eu vou fazer? Varrer rua! Então, infelizmente este é... (S1O)

P4G2 – "O que o seu trabalho significa para você?"

[15] S = refere-se a sujeito de pesquisa
SC = refere-se a um sujeito do grupo de chefia
Cada uma dessas siglas leva uma referência numérica para identificar os diversos sujeitos que participaram das entrevistas de coleta de dados.

> ...Satisfação... Satisfação. Significa também, friamente, é... o meu dia-a-dia, a minha vida... A saúde financeira da família. Tudo... Hoje tudo, eu não estudo, né? Só trabalho. É uma das coisas mais importantes que eu tô tendo hoje... (SC1)

P11G2 – "Qual é o tempo que você tem para a família e o lazer? E seu tempo no trabalho? E isto é o suficiente para você?"

> Tempo? Qual o tempo que eu tenho? Eu tenho final de semana e à noite, somente. É o tempo que eu tenho. O almoço é corrido, né? À noite, a gente se cruza. O tempo que eu tenho é... sábado a gente trabalha até meio-dia... (SC1)

Evitando a repetição, observa-se que a descrição dos próximos passos é válida para G1 e G2.

b. O segundo passo foi construir o núcleo induzido, que referia-se à idéia principal contida em cada pergunta da entrevista e também a exigência da análise em fazer a identificação e a enumeração das unidades de significação[16], que são apresentadas como frases na seqüência do relato.

c. A ligação das palavras feita por setas resguardou a direção da seriação delas nas frases e destas nos textos discursivos. Já o movimento das setas em direção a uma mesma palavra demonstrou que o pensamento expresso movimenta-se "para" ou da "palavra". A constância desse movimento em direção a uma mesma palavra, ou a um seu sinônimo, explicitou que esta era o núcleo do pensamento expresso, pois as demais palavras reportavam-se a àquela.

d. Ao longo do discurso, as setas retornaram a algumas mesmas palavras, enunciadas em frases que compunham o discurso em diferentes etapas, quando foi sendo generalizada ou sintetizada a realidade para abarcar os diversos fenômenos que iam determinando a especificidade do objeto do pensamento e/ou os fenômenos que foram determinados por ela.

e. Após a detecção das palavras-chave ou dos núcleos de pensamento, passou-se à fase de reorganização do discurso, acompanhando a seqüência em que ele se apresentava por unidades de significação, numerando as setas para estabelecer tal seqüência. Feita esta reorganização do discurso, seguiu-se a observação dele objetivando detectar as semelhanças entre as unidades de significação, de forma que se possa agrupá-las a partir das repetições.

---

[16] Unidades de significação, segundo Macêdo (1999), são produto do sujeito resultado do núcleo induzido.

f. A partir da reorganização do discurso foi feito um estudo a fim de detectar os núcleos de pensamento que se configuraram com maior expressão dentro dele.Tais núcleos revelaram o significado do fenômeno pesquisado mediante uma realidade, por vezes compartilhada pelos entrevistados, que emergiu de seu próprio discurso.

g. Neste momento foi possível elaborar um gráfico a partir do discurso formado pelos núcleos de pensamento e suas unidades de significado representados por categorias que mantiveram relações entre si pela semelhança de seus conteúdos.

A seguir é apresentado um exemplo destes procedimentos, por intermédio dos passos seguidos para a construção do gráfico referente à pergunta 1 do G1 (P1GI):

P1G1 – "O que você entende por qualidade de vida no trabalho?"

Núcleo induzido => **"O que é QVT?"**

Fragmentos do discurso referentes à P1G1 após os passos de **a** até **f** e caracterizados como:

"ter carinho"

"ter dedicação"

"ter atenção no serviço"

"ter amor no que faz"

"ter um, é... saúde e felicidade"

"você tem que aprender"

"você tem o de bom, que te dá condições de trabalho"

"ter as coisas limpas, ...fazer num ambiente bom"

"um ambiente de trabalho maravilhoso"

"um ambiente saudável para você trabalhar"

"as facilidades que existe no trabalho"

“fazer o serviço direito”

“todas as oportunidades... você tem que abraçar”

“é o seu bem-estar”

“estar bem consigo mesmo”

“a satisfação que você tem em desempenhar aquele trabalho”

“fazer o que gosta”

“estar na área certa”

“de vez em quando a casa começa a balançar...e tem o relacionamento que levanta”

“...ajudando as pessoas, fazendo com que elas te ajudem”

“conviver bem com os colegas de trabalho, com os diretores, os chefes”

Surgiram, assim, quatro núcleos de pensamento, os quais são observados pela repetição das palavras ou orações acima: ter algum sentimento pelo trabalho, condições de trabalho, relacionamento interpessoal e bem-estar. Estes foram categorizados como conteúdos internos e conteúdos externos.

A. Conteúdos internos:

a. Estar bem consigo mesmo

b.Fazer o que gosta

c. Estar na área certa

d. Bem-estar

e. Ter interesse/amor/atenção no que faz

f. Ter que aprender

g. Ter saúde e felicidade

B. Conteúdos externos:

a. Ter as coisas limpas

b. Fazer o serviço direito

c. Coisas que deveriam preocupar

d. Facilidades

e. Local

f. Opções para trabalhar

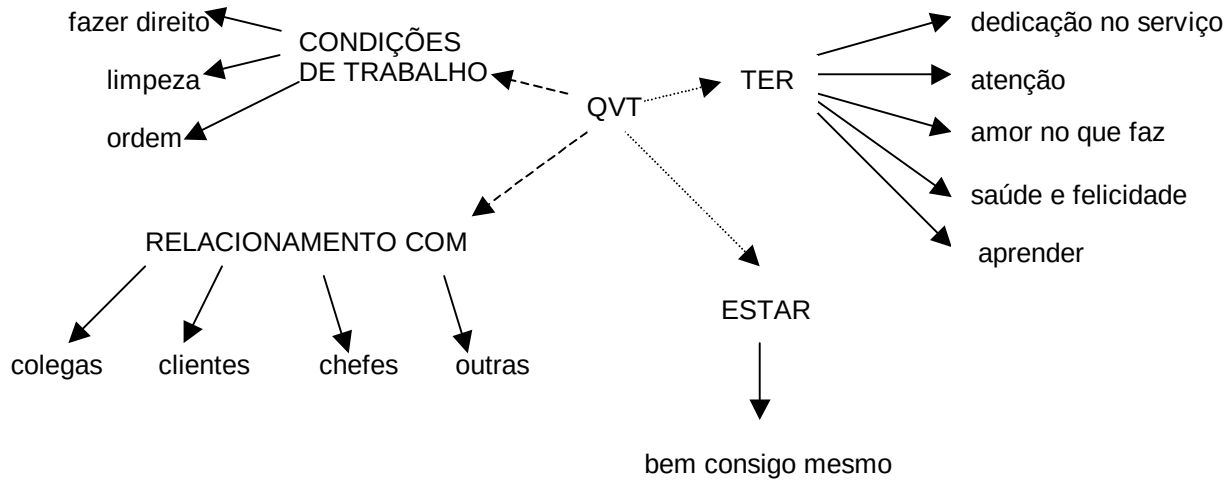
g. Condições de trabalho

h. Possibilidade de alcançar objetivos

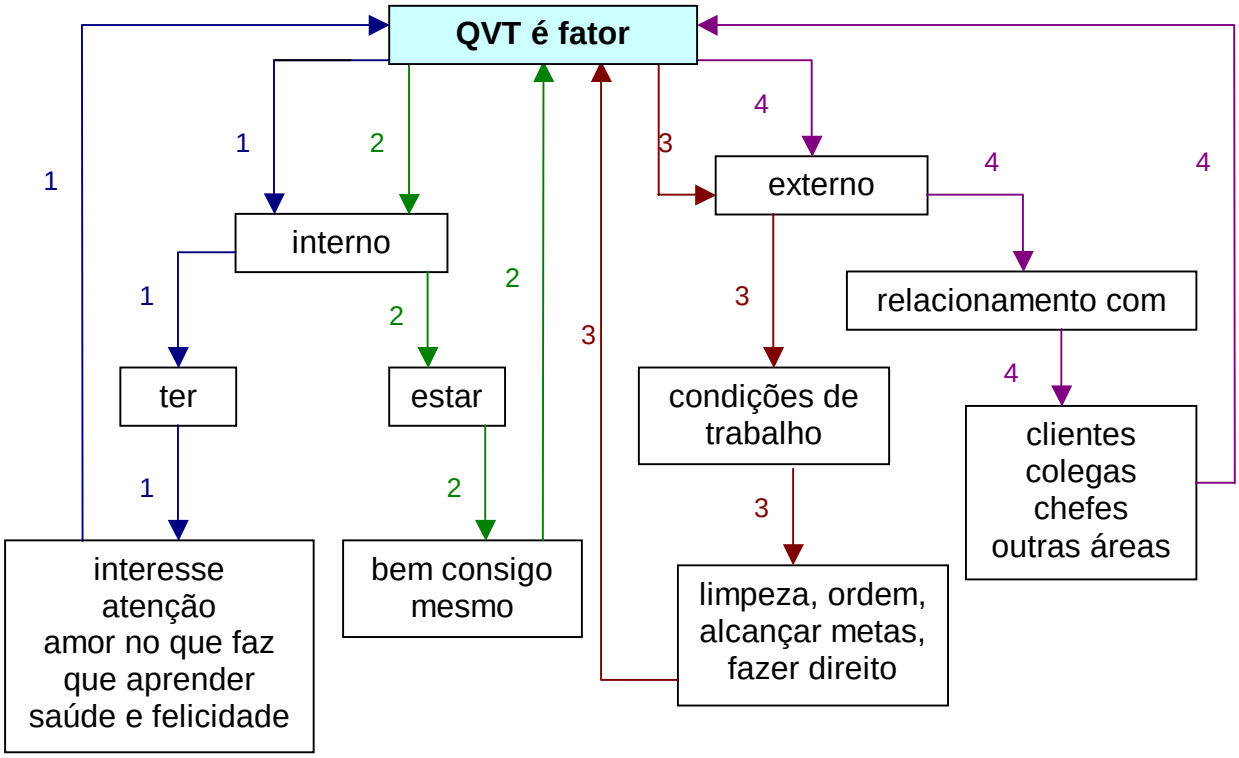
i. Tudo de bom

j. Relacionamento com colegas/ com chefes/ com outras áreas da organização

Observam-se a seguir os núcleos encontrados, relacionados por setas:



A partir desta relação entre os núcleos e o núcleo induzido surge, então, o seguinte gráfico:



4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Tomada a análise dos resultados em seu conjunto, é possível identificar alguns mecanismos de defesa do ego que estão claramente presentes na relação trabalhador-trabalho-organização, conceitos que se constituíram em importantes categorias de análise para o presente estudo.

A **identificação**, para Pagès et al. (1993), é um mecanismo pelo qual a pessoa pode defender-se contra sua angústia e agressividade, desenvolvendo um desejo agressivo de onipotência e projetando-o na organização com a qual se identifica. O trabalhador identificado com a organização é profundamente ambivalente para com ela, pois esta significa fonte de prazer e, ao mesmo tempo, é "aquela que alimenta e fixa sua angústia, pois ele torna-se dependente dela, no sentido total da palavra, não apenas para sua existência material, mas também para a integridade de sua própria identidade" (PAGÈS et al., 1993, p.147). Assim, a identificação, no presente estudo torna-se um construto teórico básico, pois, de acordo com Enriquez (1999), tem papel importante nas formações coletivas.

Para Pagès et al. (1993) e Enriquez (1999), a **identificação primária** é uma forma de identificação caracterizada pelas relações primárias da pessoa. A relação primitiva com a mãe sugere o relacionamento dos trabalhadores com a organização e baseia-se, por exemplo, na adesão e gratidão. Como o pai, a identificação primária representa a relação entre as pessoas e o chefe da organização, que é fundamentada na obediência e na fidelidade à tradição. De modo geral, a identificação primária representa uma relação de dominação do mais forte pelo mais fraco.

O mecanismo de **substituição** foi também utilizado na análise dos resultados e pode ser claramente compreendido na distinção construída por Enriquez (1999, p. 68) entre este mecanismo e a **identificação**:

> *Existe uma (ou muitas) identificações quando o objeto (desaparecido ou se mantendo) se torna parte integrante do ego; por outro lado, trata-se de substituição quando o objeto é posto no lugar do que constitui o ideal de ego. Assim, através da introjeção, (...) o ego se torna, então, o produto do conjunto de identificações passadas. A situação de 'substituição', ao contrário, é percebida quando aquilo que era para nós um ideal se localiza no 'objeto presente', que vem, no interior de nós mesmos, representar completamente e sem crítica 'esse ideal''.*

Associada ao mecanismo de **identificação**, a **defesa coletiva** foi reconhecida no seio das organizações por Pagès et al. (1993), Dejours (1994), Enriquez (1999) e Dejours (2001) como um sistema que é construído coletivamente pelas pessoas de um grupo como uma maneira de se defender das angústias inconscientes geradas por situações ameaçadoras do trabalho. Dejours (2001) define essas defesas contra o sofrimento padecido no trabalho como estratégias de defesa coletiva (como exposto no segundo capítulo deste trabalho), salientando que se tratam de regras de conduta utilizadas pelas pessoas contra a desestabilização psíquica provocada pelas pressões reais do trabalho. A este respeito, Pagès et al. (1993, p.159) sustenta que:

> *Não há necessidade de laços funcionais ou de relações afetivas individuais para que se estabeleçam laços entre indivíduos: esses laços existem, desde o primeiro instante através da relação comum inconsciente com a organização. As reações e os sentimentos dos indivíduos são marcados por um traço em comum através da referência ao objeto idealizado.*

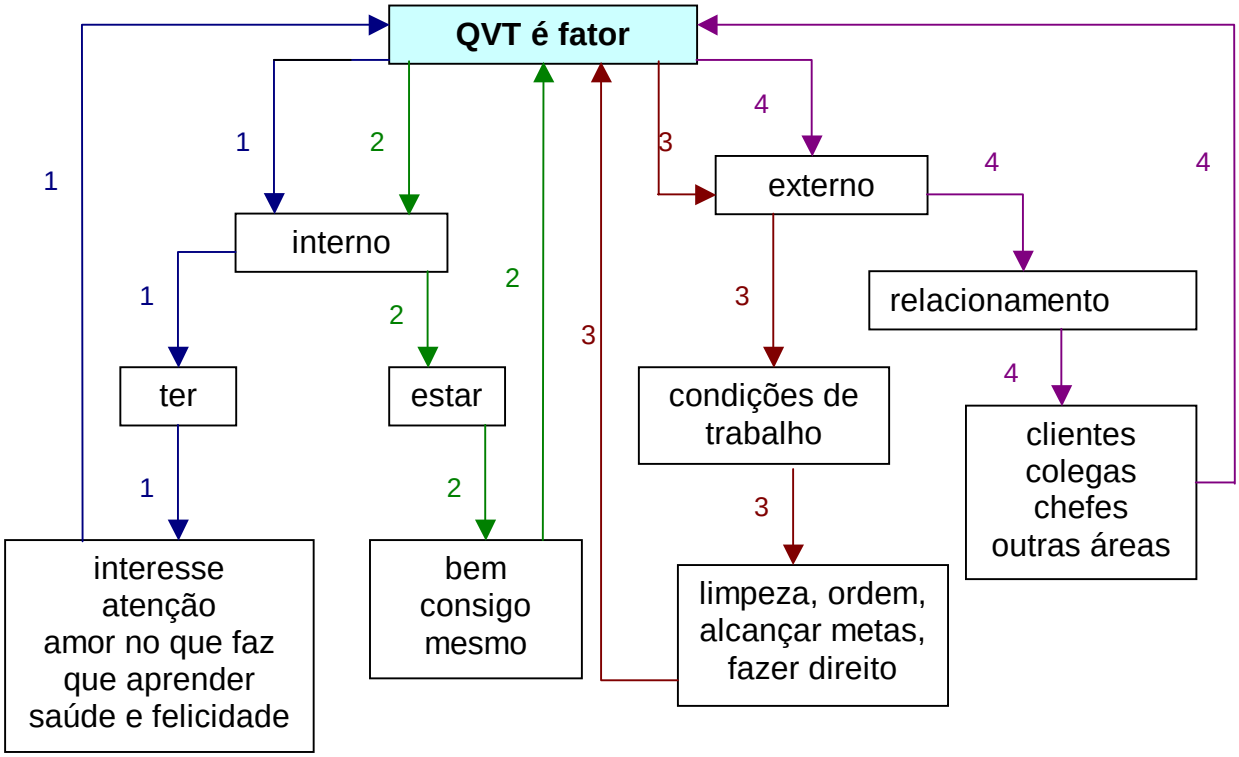
Observa-se que Pagès et al. (1993) refere-se à **idealização** em seu papel defensivo, um mecanismo utilizado pelos trabalhadores para negar o que para eles não é uma experiência positiva ou, em outras palavras, um mecanismo inconsciente que permite às pessoas evitar as situações de suas angústias.

Os gráficos apresentados neste trabalho foram construídos conforme descrição detalhada no capítulo sobre método. Sua leitura simples é realizada a partir dos núcleos de pensamento que estão interligados por setas numeradas, mantendo sempre uma mesma direção; assim, para segui-las, basta acompanhar sua numeração. É importante observar que as setas saem do núcleo induzido em direção aos núcleos de pensamento, passam pelas unidades de significação e

retornam ao núcleo induzido para, depois, fazer nova conexão com outros núcleos, os quais formam, por sua vez, outro encadeamento de pensamento.

Esta análise será feita a partir da seqüência das 15 perguntas da entrevista, sendo apresentados os gráficos gerados pelas respostas de cada um dos dois grupos de entrevistas paralelamente. Assim, serão apresentados os gráficos do G1 (operacional) e os do G2 (chefia) para cada pergunta, totalizando 30 gráficos.

Gráfico 1. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responder a pergunta: "O que você entende por Qualidade de Vida no Trabalho?"



Como pode ser observado no **Gráfico 1**, a partir do núcleo induzido (QVT é fator) surgiram dois principais núcleos de pensamento[17], *fator interno* e *fator externo*, que se ligam ao núcleo *ter e estar* e ao núcleo *condições de trabalho e relacionamento com*, respectivamente. Integrados a esses núcleos estão os discursos dos sujeitos referentes às seguintes categorias propostas por Walton

[17] Os núcleos de pensamento de todos os gráficos e as unidades de significação estão destacados em itálico no texto.

(1973)[18]: “condições de trabalho saudáveis e seguras”; “oportunidade imediata para usar e desenvolver capacidades humanas” e “interação social na organização de trabalho”.

As condições de trabalho mencionadas nos discursos em questão são denominadas *limpeza* e *ordem*, as quais Walton (1973) analisa na categoria “condições de trabalho” como situações favoráveis à saúde dos trabalhadores, concebidas socialmente como básicas. Esta categoria sugere, ainda, a necessidade de adequação quanto à jornada de trabalho e ao limite de idade de acordo com o trabalho como propiciadores de bem-estar para o trabalhador. Contudo, o discurso encontrado neste gráfico revela que o bem-estar do trabalhador é fator dependente de sua própria responsabilidade, como observado nas unidades de significação *interesse*, *atenção*, *amor no que faz*, *que aprender*, *alcançar metas* e *fazer direito*. Estas podem ser interpretadas como parte da categoria “uso e desenvolvimento das capacidades”, relacionada ao significado e à identidade da tarefa, embora não seja expressa no discurso uma ligação direta de tais fatores com a tarefa oferecida no trabalho, segundo aponta Walton (1973). Isto indica que, na percepção dos trabalhadores, alcançar aprendizado, compromisso com o trabalho e resultados esperados, ou seja, ter QVT, é estritamente uma causalidade pessoal, não dependendo, portanto, do trabalho em si.

Outra unidade de significação que surge a partir do núcleo de pensamento *fator interno* é *estar bem consigo mesmo.* Percebe-se que este conteúdo do discurso, relacionado à categoria “trabalho e espaço total de vida”, expressa a percepção do trabalhador de que seu bem-estar fora do local de trabalho influencia a QVT, mas não admite situação inversa, o que destoa da opinião de Walton (1973) sobre a inter-relação de ambas as instâncias (vida fora do trabalho e vida no trabalho). Assim, mais uma vez emerge a percepção dos sujeitos de que a QVT depende dele próprio. Os seguintes trechos dos discursos dos sujeitos ilustram esta consideração:

> *A partir do momento que a pessoa tá bem consigo mesmo, ela consegue desempenhar um... um trabalho sem tá preocupando com a... vida lá fora. E sempre procurar fazer o possível, fazer as*

[18] Optou-se por utilizar a denominação que se encontra no quadro das categorias de Walton (1973) para QVT por ser uma terminologia mais curta e, portanto, mais objetiva, a qual está identificada no texto por aspas.

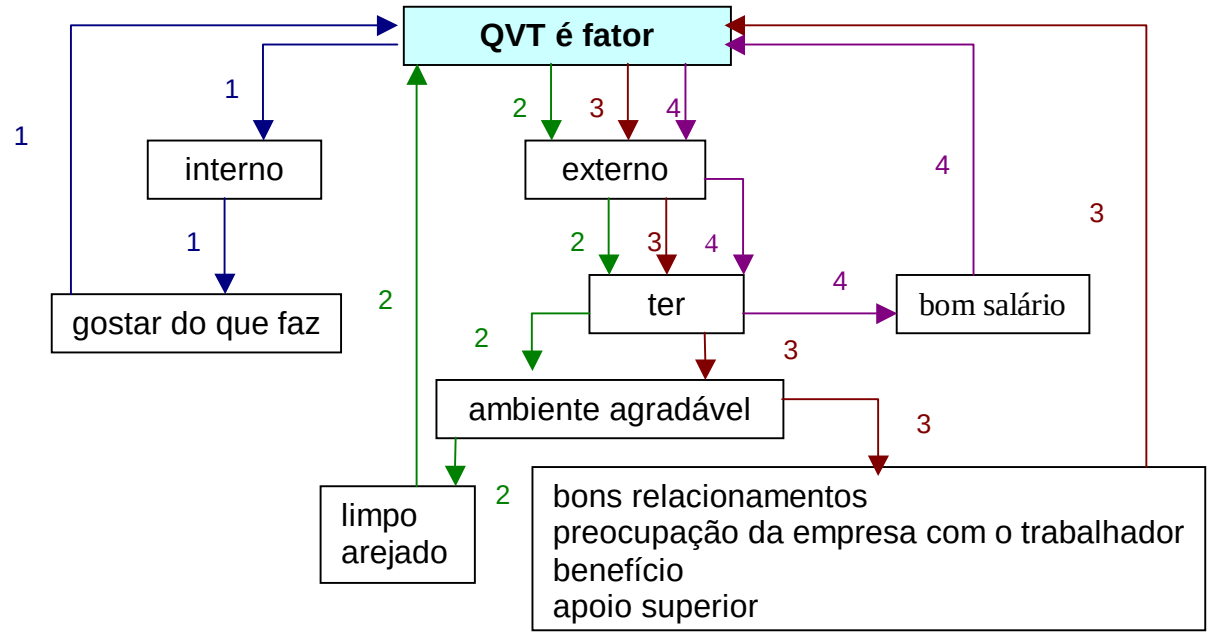
> *suas tarefas da melhor forma. Pode fazer com carinho, com dedicação e... tá fazendo aquilo que gosta...* (S4O)
>
> *Você tem que buscar, você tem que aprender e, todas as oportunidades que surgir, você tem que abraçar.* (S7O)

Tal discurso, tanto relativo a esta última unidade de significação quanto às outras citadas anteriormente (pertinentes à categoria "uso e desenvolvimento de capacidades") revelam o estado de alienação dos sujeitos, conseqüência da estratégia de defesa coletiva que confere sua dinâmica ao mecanismo de defesa individual (Pagès et al., 1993; Dejours e Abdoucheli, 1994). Desta maneira, a pessoa se imagina responsável pela constituição de uma realidade, enquanto é essa realidade que a está produzindo e modelando. Neste caso, para Pagès et al. (1993), o trabalhador está substituindo seu objeto de desejo (vida no trabalho) por outro (vida fora do trabalho) para obtenção de prazer e se submetendo à dominação que a organização exerce sobre seus conteúdos inconscientes.

O núcleo de pensamento *relacionamento com*, que surge do núcleo *fator externo*, reforça a categoria de Walton (1973) para QVT denominada "integração social na empresa". Provavelmente, os trabalhadores realizam significativa canalização de energia psíquica para as relações interpessoais, fazendo dessas uma fonte significativa de prazer no trabalho. Assim, o conteúdo do discurso dos trabalhadores aqui sugere que todo relacionamento interpessoal que ocorre no local de trabalho é forte fator determinante de QVT, como mostram os seguintes relatos:

> *... relacionamentos interpessoais, de vez em quando a casa começa a balançar e você tem esse relacionamento que te levanta. Isso aí vai dando qualidade.* (S7O)
>
> *QVT, qualidade de vida, eu acho que é... eu acho que é (...) é você lidando com trabalho, pra facilitar o seu trabalho, ajudando as pessoas, fazendo com que elas te ajude.* (S10O)

Gráfico 2. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: “O que você entende por Qualidade de Vida no Trabalho?”



Os núcleos de pensamento que surgem no **Gráfico 2** revelam que, para o grupo de chefia, os fatores externos têm maior influência sobre sua QVT se comparados ao fator interno *gostar do que faz.* Esta observação destaca fortemente uma divergência entre a percepção do grupo operacional e a deste grupo sobre a QVT, uma vez que o primeiro grupo atribuiu maior relevância aos fatores internos. Esta diferença de percepção, contudo, não denota ausência de alienação no grupo de chefia, haja vista o conteúdo de seu discurso:

> *Qualidade de Vida no Trabalho é... acho que tá relacionado com um **espaço limpo**, você saber que no final do mês cê vai receber seu **salário**, (...) E também, por exemplo, você trabalhar tendo seu chefe por perto. Tem gente que acha isso ruim, mas eu acho que resolve muita coisa.* (SC1)
>
> *Eu acho que quem faz o que gosta, não trabalha, né? Porque tá fazendo o que gosta. Então, eu acho... eu procuro fazer com que essa que aqui na empresa, essa... essa pessoa que esteve aqui conosco, ela esteja da melhor maneira possível, ela possa estar inteira, ela possa estar vivendo plenitude, ela possa ter um ambiente de trabalho agradável, ela... ela... ela sinta que ela está... que ela está numa **empresa que se preocupa com ela enquanto pessoa**... (...) Porque o mercado exige que a empresa tenha determinadas posturas. Mas, eu não posso nunca esquecer que eu tô aqui e tem essa pessoa igual a mim, que tem as mesmas necessidades.* (SC2)
>
> *Qualidade de vida é você não só produzir numa empresa, não só você ter uma remuneração... adequada pra que isso te traga, né? ... benefício. Quer dizer, você ganha um salário (...) além disso,*

> *você tem que ter um ambiente de trabalho agradável, uma* ***política de benefício de empresa*** *adequada, cê tem que tá... Ter uma rede de relacionamento, quer dizer, com o grupo formal, com o grupo informal é... agradável para você conseguir desempenhar sua função e ter o prazer de trabalhar na empresa.* (SC4)

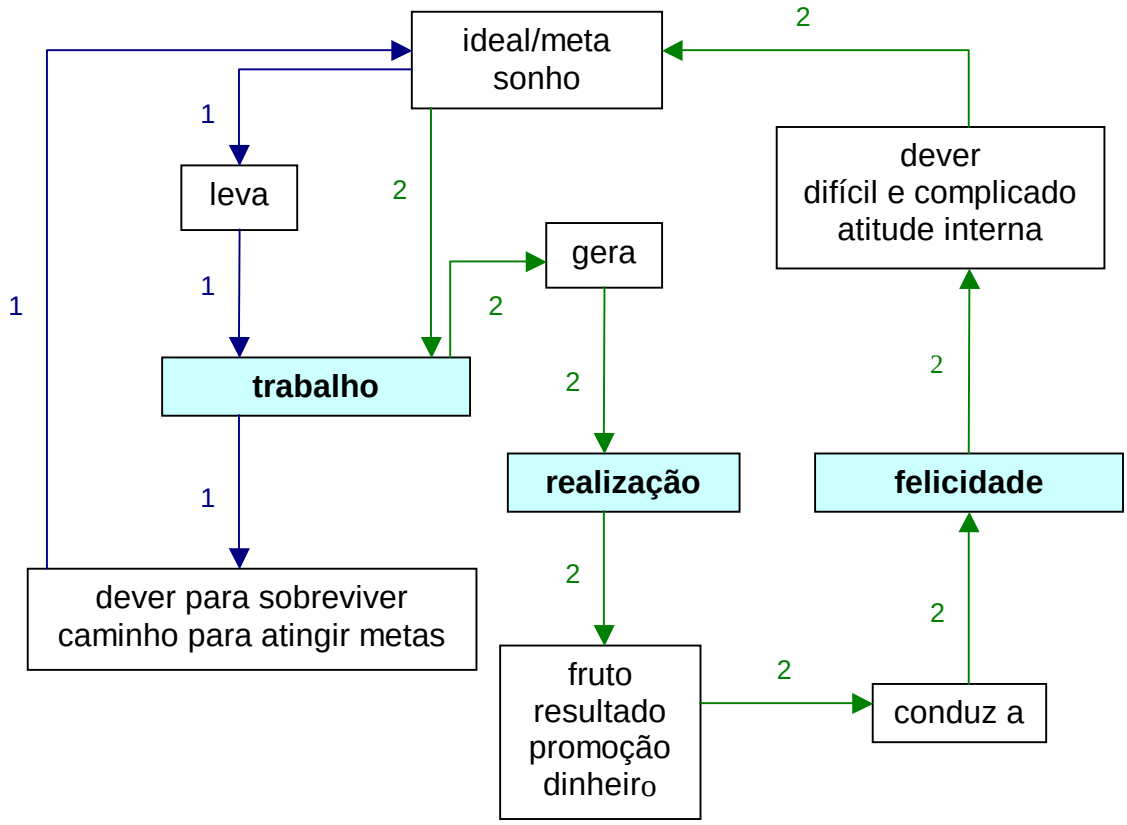
O discurso dos entrevistados justifica o depoimento revelado no **Gráfico 1**, ou seja, a percepção dos trabalhadores de nível operacional de que a QVT seja mais efetivamente determinada por fatores internos é explicada pela maneira como o discurso dos trabalhadores do nível de chefia é construído nos moldes da gestão moderna (como destacado nos trechos de discurso mencionados), que dissemina a existência da igualdade nas relações de trabalho. Entretanto, é caracterizada pela dinâmica de dominação, em que a organização influencia a estrutura psicológica das pessoas, levando-as a incorporar o discurso de eqüidade social. Segundo este discurso, portanto, se não há contradição social, em outras palavras, não há falhas quanto aos fatores externos e cabe, então, às pessoas atitudes que promovam a QVT.

Esta relação de dominação da Acme Veículos Ltda. com o seu ambiente representa aspectos da sua cultura. A organização mantém como valor que norteia as atitudes das pessoas o cooperativismo, o que é refletido tanto nos relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho quanto na própria natureza das atividades que exercem.

Quanto às categorias de Walton (1973), o discurso dos trabalhadores do grupo de chefia revela a presença de “compensação justa e adequada” e “condições de trabalho” como importantes para as considerações de QVT. Como já analisado no **Gráfico 1**, a unidade de significação *gostar do que faz* não se encaixa nessas categorias, o que denota a necessidade de uma categoria que aborde questões mais subliminares relativas ao trabalho.

É fundamental observar o fator remuneração, *bom salário*, que emerge neste discurso como promotor de QVT. A ausência deste fator no discurso do primeiro grupo permite a inferência de que, diante do primeiro contato com a pesquisadora, os entrevistados tenham usado o mecanismo de repressão evidenciado nas respostas defensivas.

Gráfico 3. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responderem a pergunta: “Existe relação entre trabalho, felicidade e auto-realização?”



A partir do núcleo induzido trabalho, realização e felicidade constituiu-se o principal núcleo do pensamento *ideal/meta/sonho* do **Gráfico 3**, que funcionou como veículo de interligação entre os três elementos do núcleo induzido, delineando a cadeia de pensamento que compõe o discurso dos trabalhadores.

As unidades de significação diretamente ligadas ao elemento trabalho (núcleo induzido) foram *dever para sobreviver* e *caminho para atingir metas.* Esta parte do discurso em questão relaciona-se com a categoria de Walton (1973) “chances de crescimento e segurança”, embora não represente todo o conteúdo da categoria, restringindo-se à “segurança no emprego”. Isso pode ser observado nos depoimentos a seguir:

> *... eu coloco uma meta na minha vida, é ... eu preciso estar trabalhando para poder atingir esta meta, né? E... eu tando trabalhando, eu tô ali feliz**, eu consigo tentar acreditar** que eu vou atingir esta meta estabelecida.* (S4O)
>
> *... se você tiver bem no trabalho, você tá feliz (...) porque **do trabalho consegue tudo**. Do trabalho você vai tirar a sua vida particular, a sua vida na sua casa. (...) Agora, se você não está*

> *bem no seu trabalho, vai acarretar que você não vai ter é... felicidade, não vai ser feliz.* (S10O)

Esses trechos apontam para o funcionamento da economia psíquica do trabalhador na busca do prazer no e pelo trabalho; utilizando o mecanismo de racionalização para amenizar as situações de tensão no trabalho, eles recorrem à mobilização subjetiva para perseguir seus objetivos de vida.

Quanto à questão da segurança, percebe-se que é também expressa mediante outra unidade de significação, o *dinheiro.* Embora Walton (1973) não mencione explicitamente a remuneração como fonte de segurança nesta categoria, observa-se que no discurso dos trabalhadores o dinheiro não está relacionado apenas ao trabalho, mas também ao elemento realização (núcleo induzido). Alguns depoimentos ilustram a importância do dinheiro na QVT:

> *Eu sempre tive um **objetivo**, quando comecei aqui, né/ (...) Eu já tinha 15 anos aqui, quando a gente **construiu a nossa casa**. Aí foi um sonho. Você trabalha buscando aquilo, você entendeu?* (S7O)

> *Você não é feliz quando tem muitas dificuldades. No caso, o salário aqui é desse tamanhozinho, um pouquinho. Ter um salário melhor. Se você tem um **salário melhor**, você tem uma **vida mais digna**, né? Menos dificuldade.* (S90)

> *...se eu não **trabalhar**, eu não vou ter como realizar meu sonho, de **adquirir alguma coisa.** Então, tá tudo ligado, tudo junto.* (S2O)

Assim, o discurso permite verificar que o trabalho, como fonte de dinheiro, permite às pessoas realizar seus sonhos e atingir ideais e metas.

O elemento do núcleo induzido realização é ainda expresso nas unidades de significação *fruto*, *resultado* e *promoção*, que também compõem a categoria "chances de crescimento e segurança" (WALTON, 1973), principalmente nos aspectos "crescimento profissional" e "ascensão de cargo", revelando-se um fator importante da QVT, como se observa neste depoimento:

> *... eu pretendo **chegar na promoção** (...) Já é uma **satisfação** melhor para mim, eu tô subindo de... tô subindo de cargo, né? E a empresa tá vendo meu desenvolvimento, né? Tá sendo como se a pessoa tá desenvolvendo um trabalho... Isso eu acho para mim é felicidade e qualidade de vida.* (S8O)

As questões do crescimento profissional e da ascensão de cargo mantêm um relacionamento estreito, ou seja, a segunda torna-se determinante da primeira. Tal determinação parece ser produto de um consenso estabelecido pela organização, assim como a imposição de todo um sistema de regras e procedimentos. Isto pode ser traduzido pela dominação da organização sobre as pessoas, que incorporam o

que é estabelecido e mantido por ela em decorrência de um mecanismo de identificação das pessoas com a organização.

Este discurso diz respeito ao nível dos valores (SCHEIN, 1991) caracterizado por uma estratégia da organização de estabelecer ideologicamente para seus trabalhadores uma postura pró-ativa, quando, na realidade, suas condições determinam um comportamento passivo.

É relevante destacar que a organização, em seu papel de dominadora, ao impor suas regras no trabalho, provoca efeito direto sobre a produtividade e garante seu alto nível. Assim sendo, o trabalhador identificado com a organização prescrita do trabalho produz mais em busca de crescimento profissional e de obtenção de prazer. Walton (1973) afirma que o desenvolvimento de habilidades, como forte indicador de QVT, só é alcançado nesses parâmetros de produção.

Finalmente, o discurso dos trabalhadores evidenciado no **Gráfico 3** revela que trabalho e realização são elementos básicos para a vivência positiva da felicidade (núcleo induzido). As unidades de significação geradas por este último elemento do núcleo induzido *dever, difícil e complicado* e *atitude interna* não se encontram classificadas no quadro de categorias de Walton (1973) e denotam, como no **Gráfico 2**, atributos individuais como responsáveis pelo encontro da felicidade e, portanto, o alcance de um sonho ou ideal de vida. Este discurso revela, mais uma vez, a alienação do trabalhador. Assim, observa-se o seguinte depoimento:

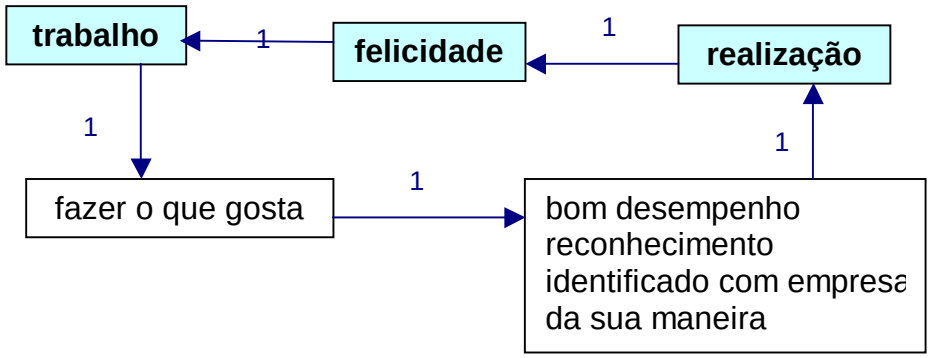
> *A pessoa, para falar assim, ser uma pessoa feliz, isso depende muito da cabeça da pessoa, né? (...) A felicidade existe em percentuais maiores e menores par cada pessoa, entendeu? (...) Eu tenho que ser feliz. Porque a gente tem que aprender, ao longo da vida, que o mais importante é você tá bem com si próprio. É levantar de manhã, é você se olhar no espelho, você conversar com você (...) É você rezar, é você sair para fazer o bem, entendeu? O que depende de você! Agora, o que depende dos outros... é difícil (...)* ***É o normal da vida de todo ser humano****.* (S1O)

Este discurso pode ser entendido como resultado da tentativa inconsciente de se defender das situações ameaçadoras no trabalho e, assim, do sofrimento. Este processo da alienação (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1994) se estabelece, como também foi avaliado no **Gráfico 1**, uma vez que há conflito intrapsíquico decorrente da substituição do desejo do trabalhador pelas imposições da organização. Mesmo que a realização profissional não seja encontrada, o fato de os trabalhadores

utilizarem um mecanismo de defesa contra as situações de sofrimento pela ausência de realização, reforça o crescimento profissional como fator integrante da QVT.

Então, a partir da análise do **Gráfico 3** pode-se concluir que, segundo os discursos, o trabalho é o principal agente da felicidade, seja pelo dinheiro que gera ou pela possibilidade de realização profissional e pessoal que confere, atribuindo significado à vida das pessoas.

Gráfico 4. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: “Existe relação entre trabalho, felicidade e auto-realização?”



No **Gráfico 4**, o núcleo de pensamento *fazer o que gosta* surgiu diretamente do núcleo induzido *trabalho* e gerou as unidades de significação *bom desempenho*, *reconhecimento*, *identificado com empresa da sua maneira*, que se ligam aos outros núcleos induzidos *felicidade* e *realização*, delineando a cadeia de pensamento que demonstra o trabalho em seu papel central na vida das pessoas, pois possibilita a felicidade e a realização. Assim, surgiram os seguintes relatos:

> *Eu acho que tem quando você faz o que gosta, eu acho que tem, sim. Não dentro do que o capitalismo transformou o trabalho, né? Obviamente que não. Mas, mesmo hoje, né? Porque a Microsoft não tem horário de trabalho pras pessoas? Porque ela é boazinha? Porque* ***as pessoas produzem muito mais quando trabalham na hora que gostam****. Quando, aonde gostam. Elas trabalham embaixo das árvores, eles fazem hora extra, tem que* ***mostrar produtividade****, entendeu?* (SC2)

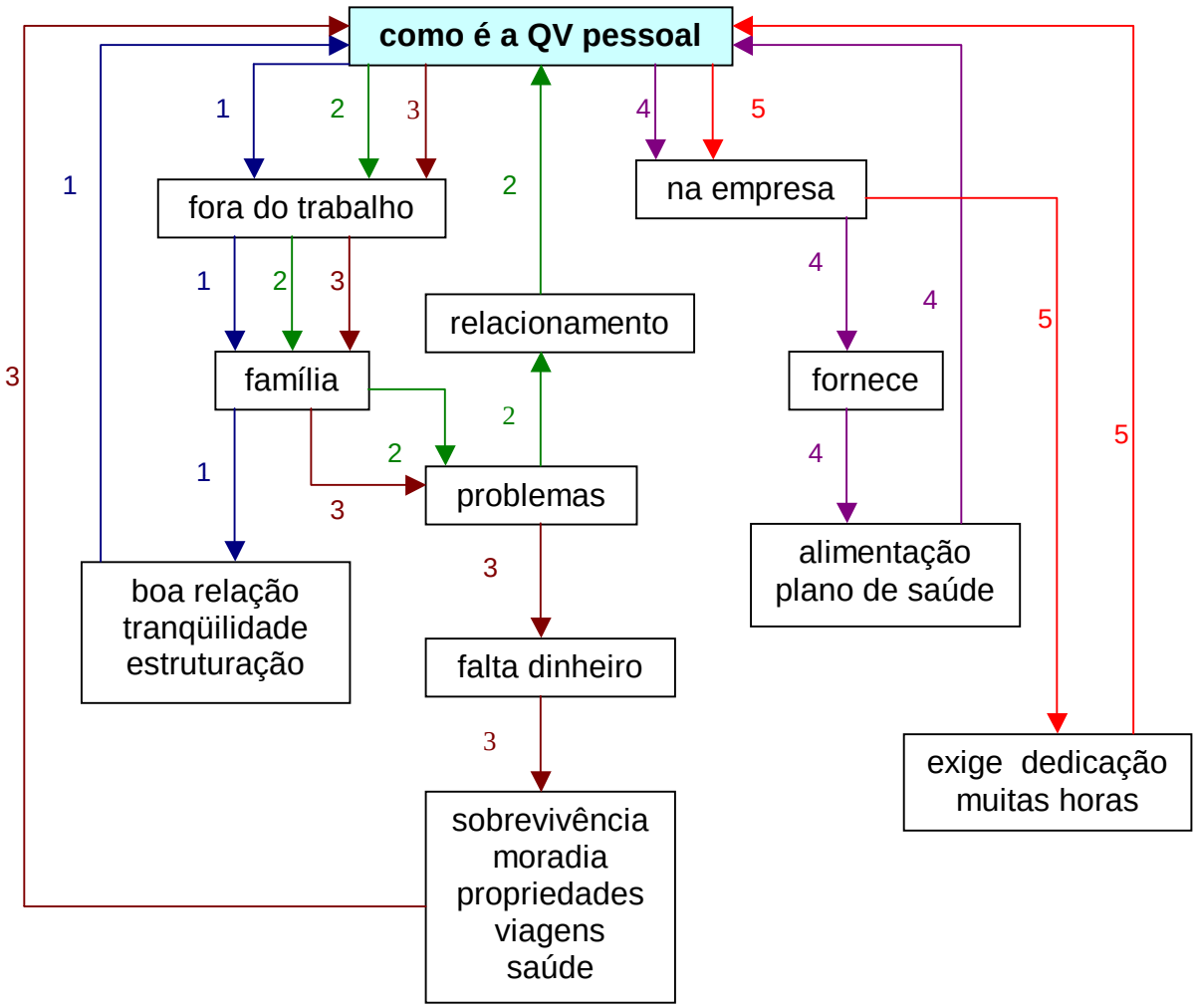
> ***Tua vida todinha é o trabalho****. Se você faz o que gosta, trabalhar por salário, cê fica só trabalhando pra tirar o salário do mês, né? Eu acho que você não* ***desempenha sua função****, seu trabalho não rende. Então, eu acho assim, a sua felicidade, eu acho que conta muito, muito, muito dentro do seu trabalho. Igual, você é profissional, faça qualquer coisa.* (SC3)

> *...tá trabalhando bem, tá* ***desempenhando bem uma função****, tá sendo feliz, e tendo minha auto-realização quando eu consigo e tenho reconhecimento, inclusive até da diretoria.* (SC4)

A partir do discurso dos entrevistados fica claro que o trabalho é fonte de felicidade e realização. Contudo, seu exercício está subordinado às imposições da organização (reforçando as análises feitas anteriormente), a qual, aparentemente, dá liberdade de escolha, mas, na realidade, mantém uma forma de controle implícita, o que pode garantir seu objetivo maior, que é a obtenção de lucro.

Assim, o que novamente ocorre é o deslocamento da energia psíquica do objeto de desejo original *fazer o que gosta* para o ideal de ego que é da organização e que pode ser identificado nos relatos acima como: mostrar produtividade, desempenhar a função, render, ser profissional, ser reconhecido. O mecanismo utilizado nesta psicodinâmica do trabalho é denominado racionalização, o qual, ao atenuar as situações conflitivas, possibilita que as pessoas encontrem o prazer no trabalho quando identificadas com a organização.

Gráfico 5. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responder a pergunta: “Comente sobre sua qualidade de vida pessoal?”



O discurso dos trabalhadores produziu no **Gráfico 5** dois núcleos de pensamento a partir de seu núcleo induzido (como é a qualidade de vida pessoal), um que envolve a vida na organização e outro, a vida fora dela. O próprio surgimento do núcleo *fora do trabalho* reforça a análise anterior sobre a centralidade do trabalho na vida das pessoas. Assim, em relação ao núcleo induzido que enfatizou a vida pessoal, a percepção dos trabalhadores indica que a qualidade de vida e a QVT são fatores interdependentes. Isto é claramente percebido nos seguintes discursos:

> *A **minha vida particular**, **fora do trabalho**, eu analiso assim, é mais ou menos igual dentro do trabalho. Eu quase não diferencio muito, sabe? Eu tenho satisfação na empresa, na minha casa, entendeu? **Quase não diferencio.** É lógico, o trabalho é uma forma, né? Sua casa, seu lazer, seu descanso, é outra. Mas, se você for parar para analisar bem, é mais ou menos a mesma coisa.* (S1O)
>
> *Fora do trabalho? Qualidade de vida? Olha, fora do trabalho é... é a mesma coisa, no dia-a-dia, ou seja, eu... **ajudo em casa**, a esposa, é... tenho que ajudar minha família, é... **contribuindo pra... pra melhorar a vida lá fora**, lá fora.(...) Da mesma maneira que eu trabalhando na empresa, que eu ajudo na empresa, eu tento, tento procurar até ser bem melhor, é... com a família.* (S10O)

No discurso desses trabalhadores é revelado que a organização tanto contribui quanto serve de barreira para a qualidade de vida das pessoas; tanto denota as unidades de significação *alimentação/plano de saúde* quanto *exige dedicação/muitas horas.* O primeiro par de unidades de significação está relacionado com elementos provedores de qualidade de vida, um (*alimentação*) que faz parte da categoria de Walton (1973) “constitucionalismo” e outro (*plano de saúde*) que é de responsabilidade do Estado e se enquadra na categoria “relevância social no trabalho”. O aspecto psicodinâmico deste discurso caracteriza-se pela relação de ambigüidade/identificação primitiva, oriunda da qualidade opositora, própria dos afetos que fazem parte da natureza humana, experienciada por dor e prazer, e os concomitantes amor e ódio, que são interpretados como sofrimento e felicidade. Tais aspectos são verificados no discurso pela expressão de sentimentos de gratidão (*alimentação/plano de saúde*) e descontentamento (*exige dedicação/muitas horas*).

Para Walton (1973), há efeito entre constitucionalismo e QVT; contudo, não um efeito linear, haja vista a necessidade de um nível alto de produtividade para tal. Entretanto, este discurso revela a percepção dos entrevistados de certa relevância deste fator para a QVT.

Já o discurso *exige dedicação/muitas horas* manifesta a vivência dos trabalhadores de que o tempo no trabalho é muito longo em relação ao período de tempo que eles dispõem fora do trabalho. Denota também o aspecto de intensidade, que está relacionado à jornada de trabalho (STATT, 1994) e, assim, há o sentimento de grande intensidade no trabalho, como se observa nesse depoimento:

> *É você chega em casa... lógico, você fica também oito horas em casa. Mas essas oito horas, você fica seis dormindo. E aí o tempo já tá neutro, né? Então* ***a gente vive é no trabalho mesmo****. Nessa competição, essa loucura!* (S1O)

A questão do tempo está relacionada à categoria de Walton (1973) "trabalho e espaço total de vida", que sugere o equilíbrio entre o tempo dispensado para o trabalho e o tempo disponível para a vida fora dele. O presente discurso sugere que, para os trabalhadores, este é um fator importante para a QVT, pois houve manifestação de grande dispêndio de carga psíquica para o trabalho, gerador de tensão, o que evidencia o papel do trabalho no tempo das pessoas.

Quanto à qualidade de vida fora do trabalho, a unidade de significação *família* aparece significativamente para a QVT, pois o discurso dos trabalhadores, marcado pelos relacionamentos interpessoais, expressa a família como fonte de equilíbrio emocional, como pode ser conferido nos seguintes trechos de discurso:

> *Mas, aí eu tenho aquele outro lado, eu* ***não tenho a minha família próximo*** *de mim, que já foi assim um...* ***um grande problema*** *pessoal meu, entende?* (S1O)

> *Olha, é praticamente tá bem em casa. Tá com a família estruturada, não ter dificuldade, bastante dificuldade que... impede a gente de... trabalhar no dia-a-dia. E... são coisas que a gente pode por exemplo citar..., é... tá com...* ***com paz em casa****, com a família, consigo mesmo.* (S4O)

> *Minha qualidade de vida pessoal é muito boa. Muito boa qualidade de vida... tenho um* ***bom relacionamento*** *com a minha esposa, com a* ***minha família****.* (S8O)

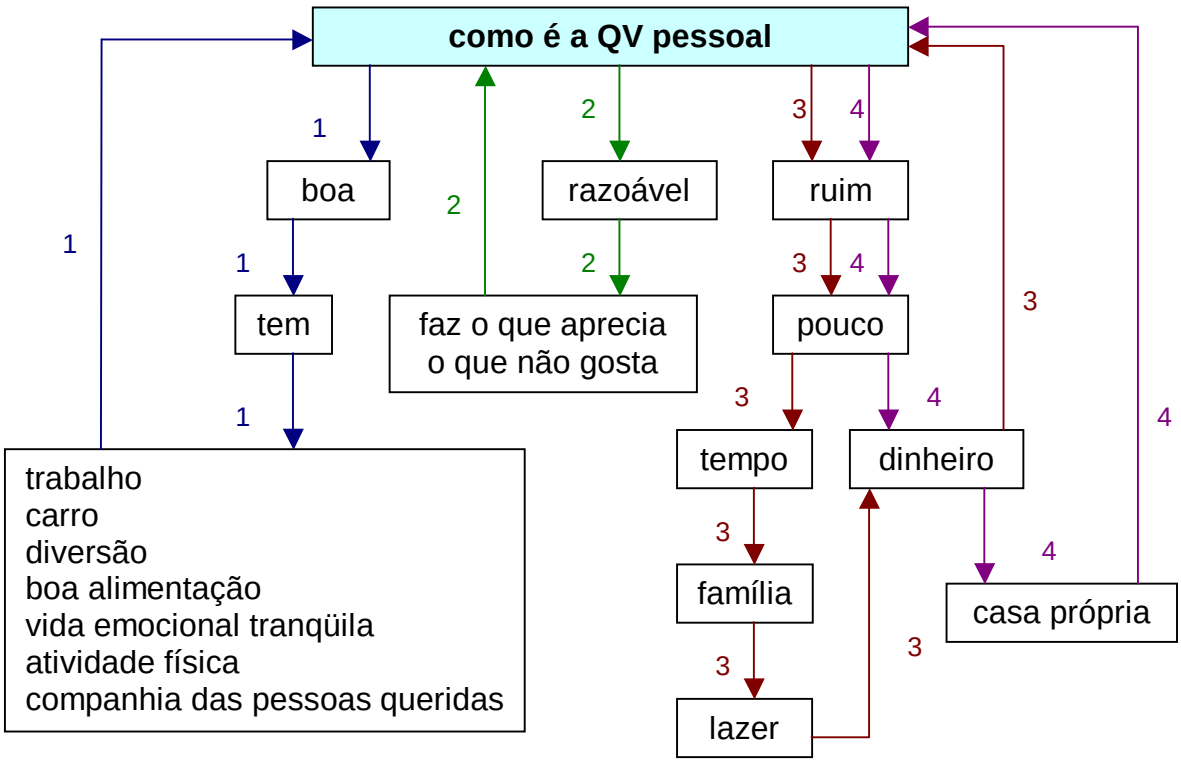
A unidade de significação *família* está interligada a uma série de elementos que, para os trabalhadores, são responsáveis pelo encontro da qualidade de vida e estão diretamente relacionados com a possibilidade de QVT, a saber: *sobrevivência, moradia, propriedades, viagens* e *saúde.* A ausência desses e a presença de conflitos interpessoais são compreendidos como impedimentos para a qualidade de vida. Entretanto, representado pela unidade de significação *falta dinheiro,* o discurso em questão aponta a situação financeira equilibrada como primordial para a

qualidade de vida e, novamente, o trabalho como fonte de renda é representativo de QVT:

> *Ah! É só em casa. Eu, a minha mulher e meu filho. Eu não saio, só fico em casa mesmo. (...) A saúde tá boa, né? Agora, comprar as coisas tá difícil, né? Não é fácil, não. Se a gente não tem o que a gente quer, não tem como, não tem como dar uma coisa pro meu menino, direto, quando eu quero...* (S9O)
>
> *É, é isso aí também é problema porque a faixa de salário que eu ganho não é... não é... não é aquele salário suficiente para cobrir todas as despesas em casa, né?* (S10O)

Os discursos representados no **Gráfico 5** formaram um encadeamento de pensamento que demonstra a interdependência entre as unidades de significação *família* e *falta dinheiro*, as quais, por sua vez, se revelam como interferência na qualidade de vida e na QVT.

Gráfico 6. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: “Comente sobre sua qualidade de vida pessoal?”



No **Gráfico 6** surgiram três núcleos de pensamento centrais, *boa*, *razoável* e *ruim*, do núcleo induzido como é a qualidade de vida pessoal. O trabalho surge vinculado aos três núcleos de pensamento, o que reforça o discurso do **Gráfico 4**

quanto à centralidade do trabalho na vida dos trabalhadores do grupo de chefia, do mesmo modo que também se revelou primordial para os trabalhadores do grupo operacional, como demonstrou a análise anterior.

Então, entre as várias unidades de significação que surgiram do núcleo de pensamento *boa* está o *trabalho* como fonte de renda e, portanto, como fator de qualidade de vida. O seguinte trecho de discurso ilustra este fato:

> *Trabalhar também, né? Poder fazer o **sustento** dentro de casa, na medida que o **trabalho tem que dar** uma certa qualidade, poder morar na **casa própria**, ter meu **carro**, minha mulher ter o carro dela. Isso tudo eu acho que é... eu acho que é qualidade de vida, muito materialista, né? Mas...* (SC1)

O dinheiro, resultado do trabalho, é um fator que foi analisado anteriormente e sua presença aqui serve para enfatizar a força que representa para a constituição da qualidade de vida e, automaticamente, para a QVT.

No que concerne ao núcleo *razoável*, as pessoas dizem que o trabalho pode ser elemento restritivo à qualidade de vida, pois sua atividade de trabalho não corresponde às suas necessidades, como expressa significativamente o seguinte relato:

> *Olha, eu sou uma pessoa que não faz o que gosta, né? Mas, hoje. Antes eu achava impossível conciliar, sabe? Esse meu trabalho de empresária e conseguir, pelo menos, me satisfazer, ir de encontro, um pouco de encontro ao que eu **desejo**, ao que realmente eu gosto e como eu te falei, eu **direcionei isso pra esse trabalho** que eu hoje desenvolvo, né? E, principalmente, que depois que eu vi que eu poderia, no começo, quando eu comecei a fazer teatro amador e eu vi que (...) Eu não faço o que gosto. Mas quando eu fui direcionando e eu fui vendo que eu não **precisava me enquadrar**, né? Eu não precisava. O povo achava impossível, assim, poxa, eu falei, poxa nem fica bem...* (SC2)

O desenvolvimento da economia psíquica, a partir do discurso dos trabalhadores do nível de chefia (também observado anteriormente no discurso dos trabalhadores do G1), expressa a presença da alienação pelo conflito vivido entre o seu desejo, que é fazer o que gosta, e aquilo que é imposto pelo sistema econômico. O trabalho, assim, poderia ser transformado em fonte de prazer e, para tal, o trabalhador encontra possibilidade por meio do mecanismo psíquico da substituição, como já analisado anteriormente.

Finalmente, com relação ao núcleo de pensamento *ruim*, o trabalho emergiu como interferência para a qualidade de vida das pessoas, seja servindo como recurso financeiro para adquirir um bem (casa própria) importante para a qualidade

de vida das pessoas, seja tirando dos trabalhadores o tempo para desfrutar de sua família e/ou lazer. As considerações que envolvem o elemento recurso financeiro incluem-se nas análises já realizadas anteriormente. As unidades de significação *tempo, família* e *lazer* revelaram (como no discurso dos trabalhadores do G1) a percepção das pessoas de que o tempo no trabalho tem ocupado um espaço grande em suas vidas. Assim, observa-se nos depoimentos seguintes:

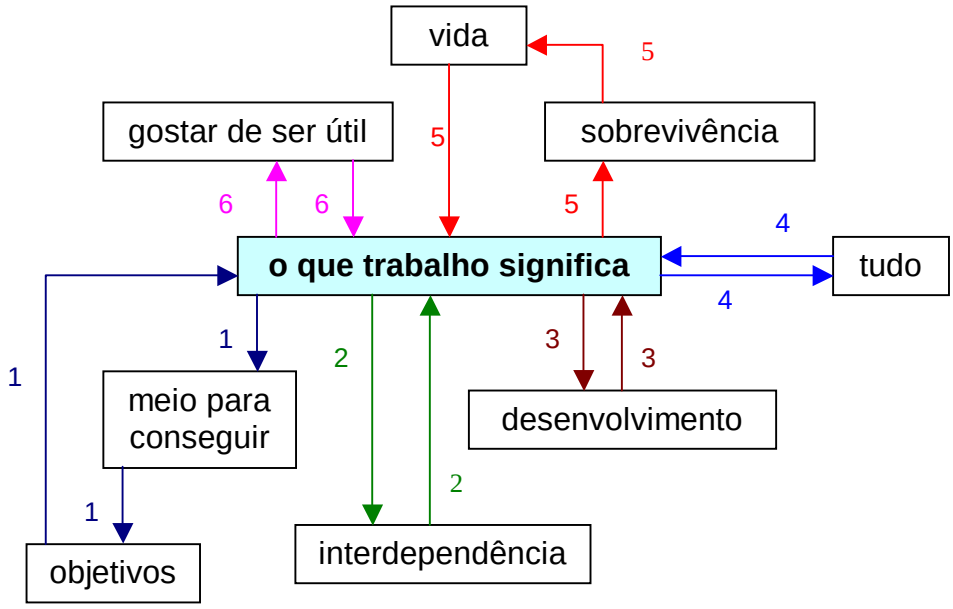
> *...será que a gente **tá sempre de olho no futuro**, esquecendo que é hoje que a gente tem que viver, sua totalidade de vida é hoje, que amanhã não interessa, né? Tem gente que rompe, vai vender, morar numa praia, por exemplo. Muda totalmente. Mas, eu já vi que não vou conseguir ter uma vida assim. (...) No fundo, eu gosto disso. O que eu tenho que me policiar é pra não ter excesso de... de... de **carga de trabalho**, pra não perder essa qualidade de vida, sabe?* (SC2)
>
> *... a minha **vida**, hoje, ela tá muito assim, como é que se diz? T**umultuada**. É escola, é trabalho e eu preciso trabalhar. Eu... eu tenho aula no sábado, então eu tenho aula no sábado e às vezes eu preciso repor essas... essas horas que eu tiro pras aulas no sábado. Até eu chego um pouco mais tarde no empresa e tenho que ficar um pouco mais tarde também, pra já tá pagando essas horas e a... o **meu tempo** de sábado, que **eu poderia tá com a família e tudo mais**, eu tenho que tá aqui dentro também.* (SC3)
>
> *Quando eu **tô muito cheia de coisa pra fazer**, que não dá tempo, aqui se envolve muito com a empresa, você se envolve muito com o trabalho. Cê quer terminar, né? ... as coisas. E quando não dá, te causa uma frustração enorme e aí sobrecarrega, te deixa de mau-humor. Me deixa com uma qualidade de vida pessoal afetada também.* (SC4)

O discurso representado no **Gráfico 6** demonstrou que a experiência dos entrevistados com o tempo no trabalho se repete, pois houve manifestação em relação à intensidade do tempo, à percepção de que ele não é suficiente para realizar as atividades do trabalho e as pessoas são obrigadas a furtar de si próprias o tempo que teriam para sua família ou lazer. O discurso reforça a vivência do tempo linear (STATT, 1994; HASSARD, 1996), impositor de uma seqüência objetiva, na qual as coisas não se repetem e os fatos são controláveis; por conseguinte, há necessidade de uma programação que vise o desenvolvimento, a ascensão no trabalho em termos sociais e até mesmo afetivos. Mediante esta linearidade, o tempo passa a significar dinheiro, ou seja, quanto mais tempo, mais produção, mais dinheiro e, por isso, o aumento da jornada de trabalho relatado neste discurso.

A abordagem do tempo linear horizontal explica como a produção também é distribuída pelo espaço e como novos produtos surgem por todos os lados, provocando o sentimento nas pessoas de que estão sempre **atrasadas** na conquista

de seus sonhos e, por isso, a necessidade de **romper**, a **frustração** e a sensação de **tumulto** evidenciadas nos discursos acima. O discurso dos trabalhadores aqui revela que a vida só pode ter sentido se o trabalho o tiver, o que expressa o imbricamento entre vida no trabalho e vida fora dele.

Gráfico 7. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responder a pergunta: ”O que o seu trabalho significa para você?”



Os vários núcleos de pensamento que surgiram no **Gráfico 7** delineiam forte ligação entre eles. O trabalho, então, aparece como fonte de tudo o que as pessoas precisam para sobreviver e adquirir as coisas, mantendo-os vivos, como demonstram os trechos seguintes:

> *... eu trabalho em razão da minha sobrevivência, entendeu? Eu acho que **o homem**, ele **trabalha para sobreviver**. No país que a gente vive, né? Com a cultura, com a condição que é posta, a maior finalidade do seu trabalho é a sua sobrevivência, alcançar os seus objetivos é... que você só alcançaria com o resultado do seu trabalho. (S1O)*
>
> *O trabalho é... é tudo onde que a pessoa tem que aproveitar e tem que... seguir... o trabalho, porque **com o trabalho** é onde que **as pessoas consegue as coisas**; pode, é... colocar metas na sua vida. Constituir família e... e tá ali sempre, sabendo que o trabalho, ele vai tá sempre suprindo as necessidades.* (S4O)
>
> *É, o trabalho significa mudança de vida, né? (...) Porque é do trabalho que eu tenho que... tenho meu... é aí que eu vejo o mundo lá fora, ou seja, **com o trabalho** que eu me sustento, que **eu me viro**, né? Eu trabalho porque com o trabalho que a gente tem que praticar as coisas lá fora.* (S10O)

> *Vida, meu trabalho significa vida. Tô trabalhando, tô sobrevivendo. Gosto do trabalho. É... eu* ***dependo do trabalho para sobreviver****. Gosto dele. E tô aí dia-a-dia, todos os dias. Não mato serviço. Não falho...Tô o tempo todo no trabalho, sou pontual. Ótimo, bom demais ele. Eu gosto do que eu faço; amo o que eu faço. Gosto, não, amo o que eu faço, de coração. Então, o trabalho para mim é vida.* (S8O)

> *Uai, como eu posso viver, né? Tudo, né?* ***Significa tudo para mim****. (...) Ué, porque sem trabalho a gente não "véve". Eu ainda pago prestações de* ***moto****, ainda.* ***Casa****. (...) e sem "trabaiá" , como vai viver? Não tem como!* (S9O)

O núcleo de pensamento *desenvolvimento* inclui-se na classificação de Walton (1973) como "chances de crescimento e segurança". Entretanto, a manifestação deste discurso se restringe aos fatores "ascensão de cargo" e "segurança", como ilustrado a seguir:

> *Eu criei uma estrutura de vida de dentro daqui. É uma confiança, sabe, assim... Eu tenho uma segurança, cê entendeu?* ***Eu criei uma garantia*** *que é até perigoso, né? (...) Quando a gente foi implantar qualidade, quem ficou, ficou, quem não ficou, foi embora e é isso que eu me agarrei mais ainda (...) no meu trabalho e no que eu faço, porque eles precisam de alguém, então... Por eu estar aqui há muito tempo, eu conheço todos os departamentos, sabe? Eu tenho acesso à contabilidade, oficina, às peças, administração.* ***Eu sei, conheço****. Você entendeu?* (S70)

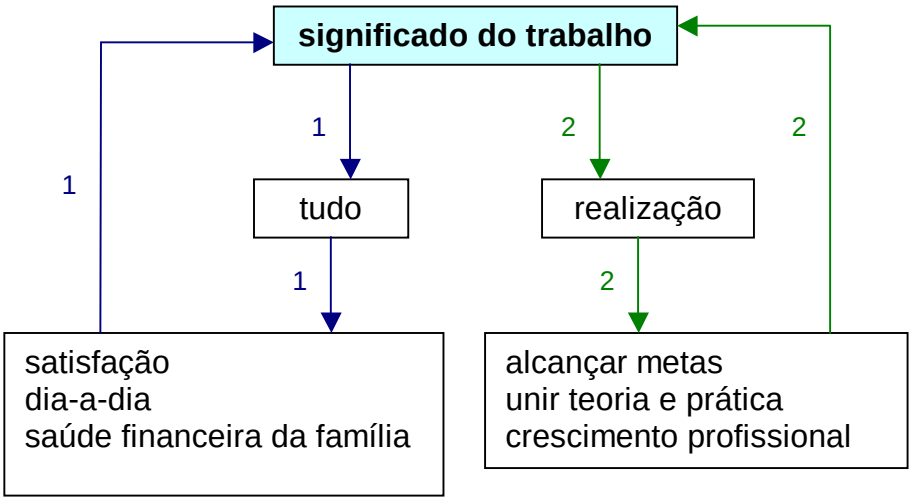
> *Eu comecei assim (...) quase de baixo, passando por vários departamentos, sempre desejando uma coisa melhor para mim. Então... (...) eu* ***tô no local que sempre quis*** *ta. Eu já passei por vários departamentos...* (S2O)

Percebe-se que fatores como "crescimento profissional" e "aplicação prospectiva de novos conhecimentos", da categoria "chances de crescimento de segurança" (WALTON, 1973), emergem do discurso dos trabalhadores. No que concerne à psicodinâmica (ao funcionamento psíquico), não há canalização da energia psíquica para o trabalho propriamente dito ou para a tarefa, pois esta energia deverá ser dirigida para outro objeto de desejo. O mesmo ocorre com as unidades de significação *gostar de ser útil* e *interdependência,* que dizem respeito à "Integração social na empresa" (WALTON, 1973). O discurso em questão revela a necessidade de quebrar a distância social colocada pela hierarquia na organização ou pela própria estratificação social percebida pelos trabalhadores em seu ambiente de trabalho, procurando estabelecer relações interpessoais que promovam a igualdade social. Então, os trabalhadores procuram obter o prazer no trabalho ao transformar essas relações interpessoais que estabelecem na organização em seu objeto de desejo. Ainda outros discursos revelam essa análise:

> *Porque eu sou muito comunicativo, eu gosto muito de conversar. Então, o tempo que eu já trabalhei na oficina, eu tenho uma amizade muito grande com* ***clientes*** *e tudo, né? Todos eles* ***gostam de mim****. Até hoje me procuram (...)* ***hoje*** *em dia eu tô trabalhando com eles e agora diretamente com os empresários.* ***Tô direto com eles****. Fecho negócio com eles (...) Então, eu* ***atingi o objetivo*** *dentro da empresa, que é a área de vendas, que eu gosto de trabalhar.* (S2O)
>
> *Às vezes a minha função em si é escrita fiscal, mas não... Sempre tô dando um suportezinho aqui, ali... Sabe, aquele curinguinha? (...) Então, eu amo o que eu faço. Eu* ***acho bom quando*** *alguém me pede uma coisa que* ***eu dou conta de resolver****, sabe?* (S7O)

O recurso encontrado pelos trabalhadores, deslocando a energia pulsional para outro objeto e incorporando-a ao objetivo de obter o prazer mediante as relações interpessoais, também foi utilizado para o reconhecimento na utilidade do trabalho, o que significa torná-lo socialmente válido. Uma vez que a utilidade de seu trabalho é publicamente confirmada, reforça a auto-imagem do próprio trabalhador, caracterizando o que Dejours e Abdoucheli (1994) denominam “validação social”. O reconhecimento, assim, beneficia a identidade tanto no plano social quanto no individual, o que, para os trabalhadores, significa promover a QVT.

Gráfico 8. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: “O que o seu trabalho significa para você?”



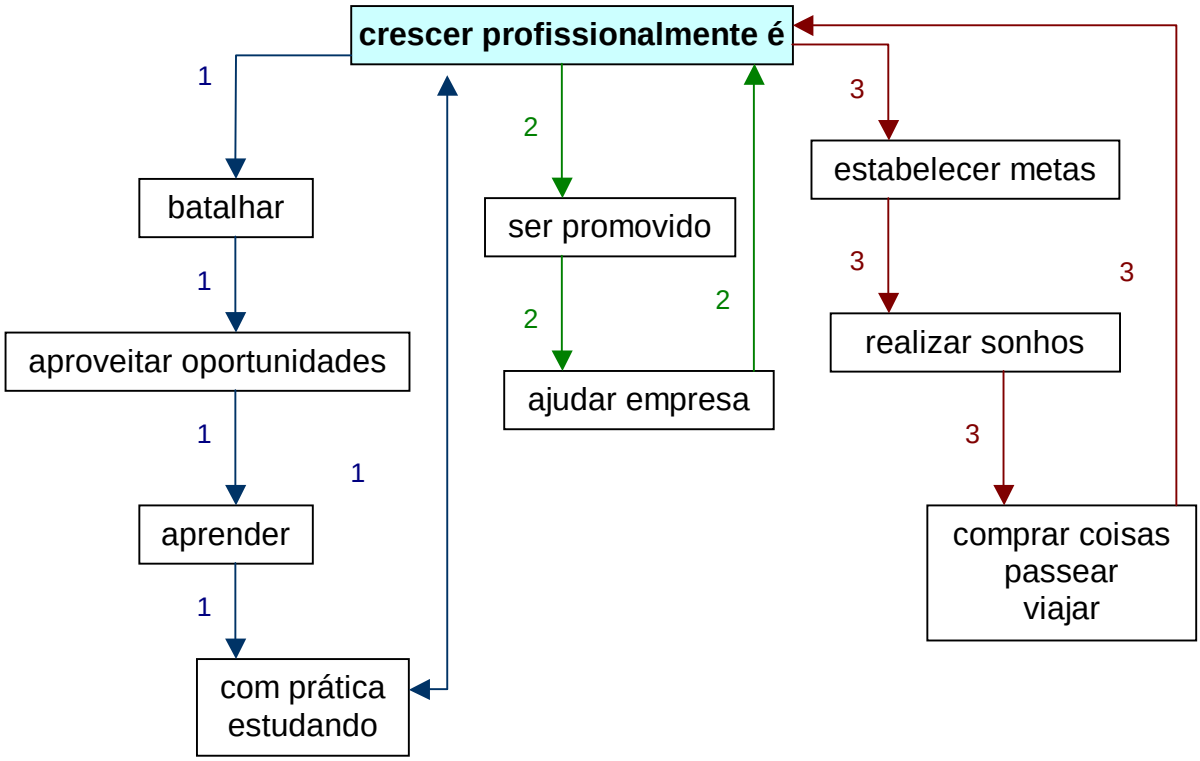
O discurso expresso no **Gráfico 8** revela a diferença substantiva com relação ao **Gráfico 7**, que representa o discurso dos trabalhadores de nível operacional. Embora tanto o **Gráfico 7** quanto o **Gráfico 8** tenham gerado duas unidades de significação iguais (*tudo* e *realização*), seus conteúdos se diferenciam, pois para o

grupo operacional, de um modo geral, o trabalho significa um meio para a sobrevivência, além de representar a possibilidade financeira para alcançar objetivos, enquanto para o grupo de chefia, principalmente oriundo da unidade de significação *realização,* o significado do trabalho é mais subjetivo (idealizado), como é possível verificar nos seguintes depoimentos:

> *Significa realização. Posso desenvolver esses... esses trabalhos sociais através da empresa.* ***Dentro da empres,a eu posso dar vazão****, eu posso executar trabalhos sociais, que é uma característica minha.* (SC2)
>
> *Então, eu trabalho não é para chegar no final do mês pra eu receber meu... meu... meu salário. Eu trabalho pra eu conseguir alguma coisa, aplicar o que eu tô aprendendo na faculdade, dentro da empresa. (...) Aqui é uma escola (...) A gente tem umas aulas... Eu falo assim: não, isso na* ***minha empresa****, isso aí, já tá caducando, a gente já* ***faz isso há muito tempo.*** (SC3)
>
> *Acho que é um complemento da minha vida acadêmica. Realmente tá me dando um suporte muito grande pra eu terminar a faculdade. (...) Que eu acho que eu tiro muito proveito, tenho uma* ***sorte enorme****, que é uma empresa boa de se trabalhar. Pouquíssimas empresas, no Estado de Goiás, sei lá, aqui no Brasil! Você aprende... coisas que eu aprendo na faculdade, que é... coisas que tá aqui já tem um tempão, que tá acontecendo, cê tá fazendo, ou pelo menos já tá com a cabeça, caso, quer dizer... Então, é* ***muito gratificante****.* (SC4)

Assim, a partir do **Gráfico 8** é possível inferir que o núcleo indutor (significado do trabalho) mobilizou a energia pulsional do grupo de chefia, o qual utilizou o mecanismo de idealização ao construir seu discurso de maneira defensiva. Percebe-se que o discurso revela “ressonância simbólica" (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1994), pois há uma concordância entre a organização real do trabalho e as imagens fantasiosas que as pessoas fazem do trabalho, condições psicoafetivas que possibilitam o alcance do prazer no trabalho.

Gráfico 9. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responder a pergunta: ”O que é crescer profissionalmente?”



O discurso que gerou o **Gráfico 9** indica que, para os trabalhadores, o crescimento profissional está relacionado à ascensão de cargo e é fruto tanto dos objetivos estabelecidos pelo trabalhador quanto da perseguição deles.

Mais uma vez a “ascensão de cargo” surge como fator importante no trabalho das pessoas, permitindo inferir que esta talvez seja uma das poucas, se não a única oportunidade que o trabalhador de nível operacional tenha para o seu crescimento profissional, mesmo porque nesse discurso é demonstrado que o trabalhador tem a consciência de que o estudo possa ampliar suas possibilidades. Contudo, muitas das pessoas desse nível hierárquico não têm acesso a uma formação profissional, devido à sua precária condição financeira, como pode ser observado nos seguintes depoimentos:

> *Eu trabalho nesse ramo de caminhão... (...) Eu tive crescimento na profissão. (...) Eu **entrei no portão da oficina**, e... igual nós temos aqui o guarda que fica baixando e levantando aquela corrente, eu entrei numa profissão daquela. (...) Mas, o grande momento que eu vivia recentemente, que era caminhões Mercedez Benz, era um dia ser vendedor de caminhão. Pelo lado único e exclusivamente*

> *financeiro. Eu almejei isso ficando na assistência técnica até... mais ou menos acho que oito ou dez anos.* ***Até eu conseguir passar*** *para esta parte de* ***venda de caminhões****.* (S1O)
>
> ***Crescimento profissional*** *é, por exemplo, quando eu entrei.* ***Hoje eu sou vendedor*** *de peças interno da oficina.* ***Quando*** *eu* ***entrei****, eu* ***era auxiliar de estoquista****.* (S4O)
>
> *Eu acho que* ***crescer profissionalmente tem que estudar****. Tem também... Para mim ser lá, não é nada. Porque eu não estudo. (...) Uai, vou subir de cargo, aí. Ter minha profissão de mecânico. Eu tenho muita vontade (...) Ter um curso. Fazer um curso no SENAI* ***e eu não tenho condição de pagar****.* (S9O)

Os núcleos de pensamento *estabelecer metas* e *batalhar* apresentam o mesmo conteúdo já analisado no **Gráfico 1** e no **Gráfico 4**, os quais referem-se ao bem-estar que as pessoas adquirem quando melhoram suas condições financeiras a partir de um ideal estabelecido que as leva a buscar o desejado, como apontam as unidades de significação *comprar coisas*, *passear* e *viajar.* Assim, reafirma-se a posição essencial da remuneração como provedora de QVT e, automaticamente, de melhor qualidade de vida:

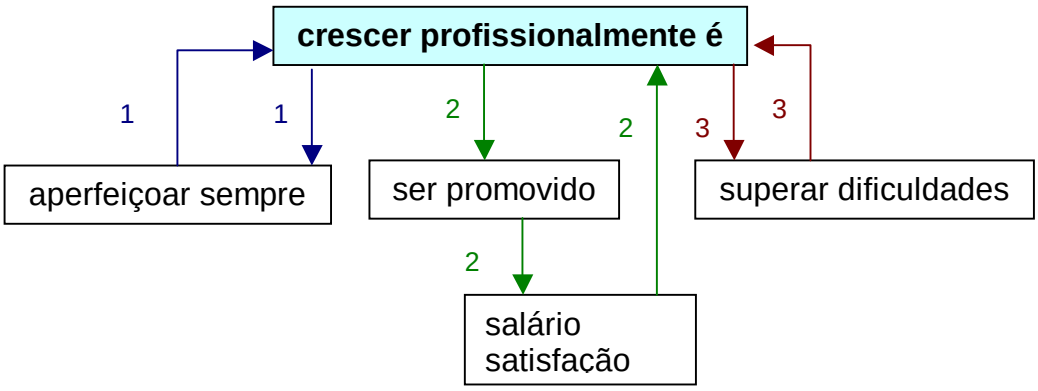
> *Uai,* ***todo mundo tem vontade de se realizar****, ora! Sei lá! Ter dinheiro, conseguir coisas. Igual, eu tenho vontade de ser mecânico aqui. Já pensou se esse sonho se realizar... Para mim, era tudo que eu queria.* (S9O)
>
> *Tem* ***um sonho****, de ser profissional, de... de ter* ***um emprego salarial*** *acima, bem alto, não tão alto, como... mas que você sobreviva de... de boa Quando você quer passear, você ter dinheiro para passear. Se você quer comprar alguma coisa, você consegue comprar uma coisa. Você trabalhando, você tem condições de comprar...* (S10O)

O núcleo de pensamento *batalhar* reforça a análise feita anteriormente, relacionada à causalidade pessoal que os trabalhadores atribuem ao crescimento profissional, também indicado no discurso do **Gráfico 9**. O crescimento profissional, para esses trabalhadores, parece depender quase exclusivamente de suas atitudes para tal, desconsiderando-se a interferência de eventuais fatores externos. Pode-se concluir que a alienação ressurge no discurso das pessoas como um mecanismo de defesa oriundo do conflito entre trabalhador e organização do trabalho, quando diante da impossibilidade de realizar uma mobilização subjetiva para alterá-las os trabalhadores investem sua energia psíquica no projeto de conseguir ascensão de cargo e se beneficiar de um salário melhor.

É interessante notar que a presença da unidade de significação *ajudar a empresa* diretamente ligada ao núcleo de pensamento *ser promovido* sugere uma dinâmica de dominação que existe no âmbito das organizações (como já avaliado no

Gráfico 4). A esse respeito merecem atenção algumas considerações sobre o modo de produção e organização do trabalho contemporâneo que, com base em discurso neoliberal, propõem um trabalhador autônomo, criativo e versátil que busque suas próprias maneiras de **crescer profissionalmente**, porém, sob condições muito restritas dadas pela organização. Isto ocorre especialmente em se tratando de trabalhadores de nível operacional, aos quais é oferecido um caminho em busca do trabalho que talvez seja mais individualizante do que aquele oferecido aos trabalhadores do nível de chefia. Assim, crescer profissionalmente **ajudando a organização** parece ser uma saída que o trabalhador deste nível encontra para obter prazer no trabalho.

Gráfico 10. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: “O que é crescer profissionalmente?”



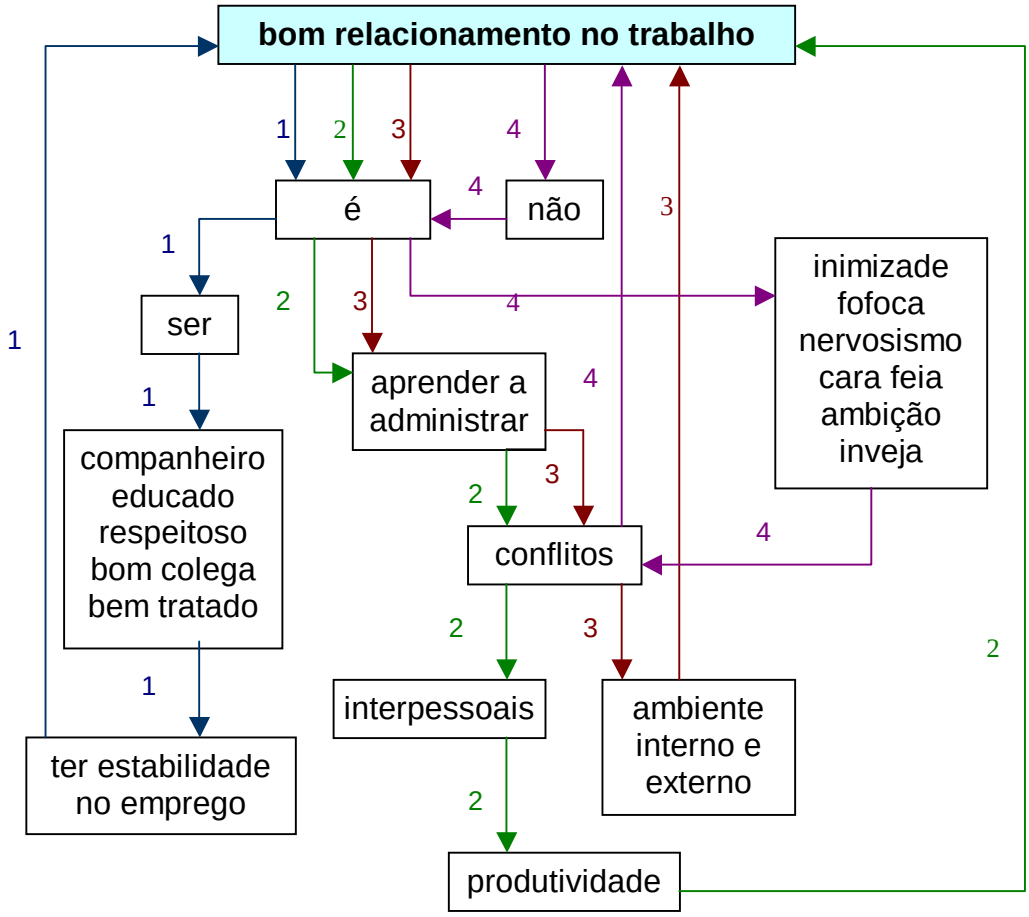
O núcleo induzido crescer profissionalmente é, no **Gráfico 10**, produziu os núcleos de pensamento *aperfeiçoar sempre*, *ser promovido* e *superar dificuldades*. Destaca-se que a percepção da ascensão de cargo dos trabalhadores do grupo de chefia como sinônimo de crescimento profissional coincide com o discurso dos trabalhadores de nível operacional, ou seja, existe uma forte indicação de que a ascensão de cargo seja importante para a QVT. Entretanto, a manifestação sobre a ascensão de cargo no **Gráfico 10** não é equivalente à do **Gráfico 9**, pois as unidades de significação geradas revelaram apenas um ganho individual para o trabalhador, não havendo manifestação da necessidade de reconhecimento ou de esforço individual para atingir este objetivo da promoção dentro da organização, como no **Gráfico 9**.

Outro núcleo de pensamento, *aperfeiçoar sempre*, indica, como no **Gráfico 9**, a percepção de que é necessário ampliar conhecimentos para crescer profissionalmente. Contudo, esse núcleo não produz unidades de significação que permitam ampliar essa análise. As considerações feitas sobre este gráfico são observadas nos relatos a seguir:

> *Ter oportunidade de **estar sempre aprimorando**, aperfeiçoando, fazendo cursos. Aqui na empresa eu acho que você deve ter visto muito isso. Gente que começou numa determinada função, menor e hoje **exerce chefias**. A empresa tem muito disso. Quer dizer, a **empresa valoriza isso**, quer dizer, depende do colaborador também querer crescer, né?* (SC1)
>
> *Crescer profissionalmente? **É aprender**... aprender. Aprender é... sobre é... o seu trabalho, cada vez mais dentro dessa proposta, dentro do que eu me propus a fazer (...) é ver que nesse ponto eu cresci enquanto ser humano, eu melhorei, eu **amadureci emocionalmente**.* (SC2)
>
> *Vou traçar meus objetivos para **chegar lá no topo** (...) com um salário bom, com um trabalho que me... que realmente me satisfaça. **Fazer realmente o que eu quero**.* (SC3)
>
> *Crescer, para a maioria das pessoas, elas pensam muito em você ganhar mais, né? É ascender hierarquicamente dentro de uma empresa, seria também, não é? (...) Além de tudo isso, você crescer hierarquicamente, você ter uma remuneração melhor, é você **acarretar mais conhecimento** pra sua carreira profissional, você tá não sei... você tá mais preparado, né? (...) Eu acho que é isso crescer profissionalmente. Isso é você ter, adquirir **maturidade profissional**, talvez. (...) É você tá em um lugar e você tá preparado para tá. Então, você ascendeu hierarquicamente, mas você não cresceu profissionalmente, né? Não, não, não tinha crescido profissionalmente pra tá ali, né? Ocupando aquele cargo!* (SC4)

No que concerne à psicodinâmica do trabalho, o discurso dos trabalhadores do nível de chefia revelado no **Gráfico 10** manifesta ora mecanismo de idealização (estar sempre aprimorando, amadurecer emocional e profissionalmente), ora mecanismo de identificação (exercer chefias, o que a empresa valoriza, chegar no topo). O que pode ser verificado é que ambas as estratégias psíquicas representam a tentativa de alcançar o prazer no trabalho, uma dinâmica que as pessoas constróem para preservar o equilíbrio de seu funcionamento psíquico. Esta análise vem reforçar outras realizadas anteriormente sobre a canalização da energia psíquica para a mobilização subjetiva diante dos mecanismos de defesa.

Gráfico 11. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responder a pergunta: “O que é ter um bom relacionamento com as pessoas no local de trabalho?”



O núcleo induzido bom relacionamento no local de trabalho produziu núcleos de pensamento no **Gráfico 11** que se dividem entre discursos sobre o bom relacionamento, o discurso de como ele não deve ser para alcançar equilíbrio no local de trabalho e como os relacionamentos interpessoais precisam ser administrados. Uma das categorias propostas por Walton (1973), “integração social na empresa”, aborda os relacionamentos interpessoais como veículo para integração social, promotor de QVT.

O discurso do **Gráfico 11** expressa que um bom relacionamento interpessoal, para esses trabalhadores, é marcado por respeito e coleguismo, como revelam as unidades de significação *companheirismo, educado, respeitoso, bom colega, bem*

tratado e que não deve constituir um ambiente tenso marcado por inimizade, nervosismo, inveja e outras vivências derivadas das relações de amor e ódio. Pode-se afirmar, então, que o bom relacionamento, na percepção dos trabalhadores, constitui um importante indicador de QVT. Os seguintes depoimentos reforçam isso:

> *Ah! Eu sou uma pessoa que eu sou fácil de relacionar com qualquer pessoa. Eu acho, por mim, que a pessoa para ser fácil de relacionar com as outras, ela não pode ser ambiciosa demais. Porque, oficina, por exemplo, você* ***tem que tá unido****, né? Todo mundo precisa do outro.(...) Então, tem que ter aquela união. Você não poder estar querendo é deixar uma pessoa de lado, né?* (S10O)
>
> *Uai, é ter um... um entendimento, é...* ***muito importante ter respeito por todo mundo****, é... o pessoal, o pessoal me respeita, né? Às vezes eu peço alguém para fazer alguma coisa, executar meu serviço. A pessoa... a pessoa tem o bom-senso de fazer isso para mim naquele exato momento.* (S8O)
>
> *É tá* ***sempre junto ajudando*** *eles, ou até mesmo no final de semana, às vezes estando junto, participando de... de festas e participando de alguma coisa, sempre estando junto.* (S2O)
>
> *... bom relacionamento com cada um, colega de trabalho, não gera intrigas, não gera fofoquinha e fica um* ***ambiente saudável*** *pra trabalhar.* (S4O)

É relevante acrescentar que o bom relacionamento no local de trabalho muitas vezes surge com o intuito de manter a estabilidade no emprego, o que pode claramente ser observado no seguinte relato:

> *Porque se você não tiver um bom relacionamento, não vive bem dentro da empresa. Então, por isso que você tem que ter um bom relacionamento, desde o patrão, faxineira até patrão, cê é uma pessoa que sempre tá de bem com a vida (...) Bem, se eu não tiver um bom relacionamento, como é que eu vou ficar dentro da empresa? Aí, fica difícil. Aí, não tem jeito, não.* (S20)

Esta relação estabelecida entre bom relacionamento no local de trabalho e estabilidade no emprego, expressa no discurso, remete à análise anteriormente feita no **Gráfico 1**, **Gráfico 2**, **Gráfico 3** e **Gráfico 4**, reforçando as considerações ali estabelecidas quanto à canalização de energia psíquica para o relacionamento interpessoal no local de trabalho, um resultado da retenção de energia pulsional da atividade de trabalho.

Outro aspecto da percepção dos trabalhadores que aparece nesse discurso é a ligação entre o relacionamento interpessoal e a produtividade, o que permite a consideração de que a influência do bom relacionamento interpessoal sobre a produtividade explique porque ele também mantém a estabilidade de emprego

dessas pessoas. Os seguintes relatos demonstram como os trabalhadores são conscientes dessa ligação:

> *Ah! Sem dúvida resultado, né?* ***Da produtividade****. Porque se você não se relaciona bem, você não tem uma, como diria, um relacionamento transparente com os meus colegas do departamento, como as coisas vão fluir? Cê não pode atrapalhar o andamento porque não se relaciona bem com as pessoas, né? Eu tenho que tá* ***sempre buscando amizade do colega para a coisa não parar****.* (S7O)
>
> *... o trabalho vai ser... vai ser sempre progredindo, né? Vai ser desenvolvido o trabalho. O* ***trabalho*** *ta... tá indo, tá indo em andamento,* ***tá indo pra frente****, não tá aquela coisa parada, não tá aquela coisa enrolada.* (S8O)
>
> *Eu acho que... acho que* ***a gente desempenha...*** *desempenha* ***a função melhor****, faz sua função melhor, esse negócio, né?* (S9O)

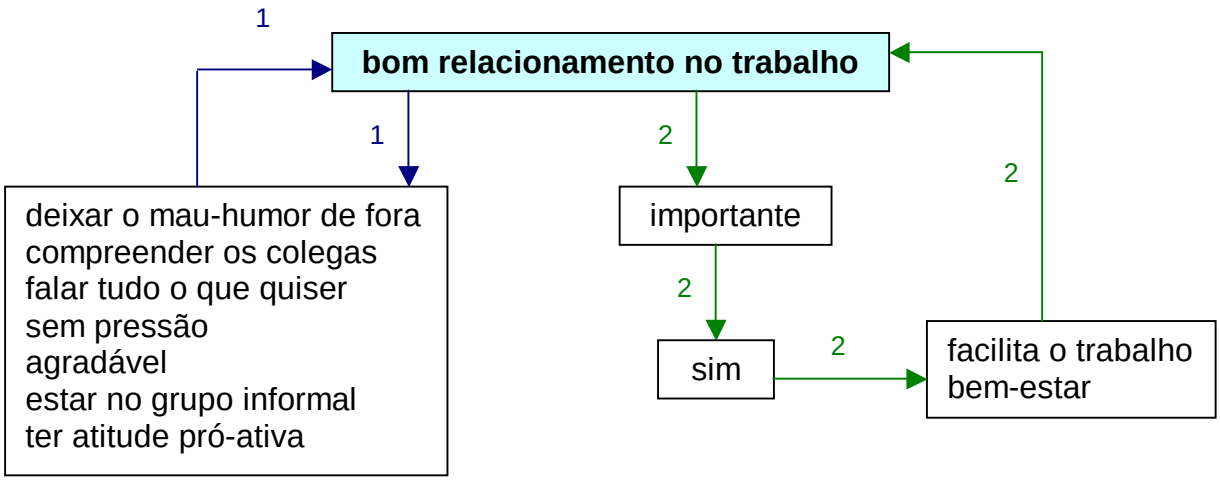
O discurso gerado no **Gráfico 11**, de uma maneira geral, possibilita sustentar o grande dispêndio de energia psíquica empregado nas relações interpessoais no ambiente de trabalho, reforçando a análise anterior. Foi revelada ainda a existência de conflitos de natureza interpessoal que ocorrem dentro da organização, assim como os de natureza externa e sua influência no local de trabalho. O ambiente, então, impulsiona as pessoas a buscar promover maior abertura no relacionamento com o intuito de evitar os conflitos ou de superá-los. Tais considerações são observadas nos seguintes trechos:

> *Bom relacionamento? Eu acho que é ouvir, respeitar, né? Independentemente... porque o colega é uma coisa, o amigo é outra (...) Então, eu acho que num ambiente de trabalho você tem colegas.* ***Você tem que respeitar e acatar*** *o jeito dele.* ***Às vezes é difícil****, né? Porque cada um tem um temperamento.* (S7O)
>
> *Tem que ter educação, né? Tem que saber falar. Na área de vendas você tem vários clientes. Cada um tem uma postura, tem uma forma de conduzir. Aqui na empresa nós temos vários departamentos. Cada um tem uma cultura, uma forma, tem uma visão. Entendeu? Então, você tem que* ***aprender a administrar*** *isso. Às vezes, a gente até fica deselegante com algum amigo de trabalho, algum cliente, entendeu? (...) Você precisa de alguma retaguarda da empresa, o seu colega não tá legal, aí você tem aquele desgaste, entendeu como é que é? (...) Eu tenho minhas falhas? Tenho. Tenho uma atitude (...) Mas fiz e tal. E aí, eu reconheço, né? (...) Por causa que cada ser humano tem uma cabeça, entendeu? É hoje você tá inspirado, você tá ótimo, hoje... hoje você conversa, hoje você produz, hoje você é dez. Amanhã, você chega na empresa é o contrário daquilo. Aí, justamente aquele dia que eu vou precisar de você.* (S1O)
>
> *Às vezes no dia-a-dia ali, gera alguma... um tá de cabeça quente, tenta fazer um serviço e o serviço tá com um problema. Aí chega lá no departamento (...) Ele quer uma peça, não tem. Aí, ele fica nervoso. Então, aí a gente* ***tem que... tentar da melhor forma*** *possível é... tentar* ***administrar*** *isso aí, para não virar aquela confusão. Se a gente fica nervoso também...* (S40)

Assim, é possível verificar no **Gráfico 11**, segundo a categoria “integração social na empresa” (WALTON, 1973), a presença de “grupos de apoio primário”, devido ao suporte técnico e emocional relatado pelos trabalhadores; “senso comunitário”, pelo companheirismo no trabalho e até mesmo fora desse ambiente quando as relações assim se estendem e a “abertura no relacionamento interpessoal”, percebida nos investimentos realizados para a resolução dos conflitos, como a melhoria da percepção sobre si mesmo e sobre a emoção do outro. Entretanto, não foi possível observar a importância da integração social, pois não houve depoimentos sobre o “igualitarismo” ou a “discriminação” na organização do trabalho (WALTON, 1973).

Concluindo, pode-se inferir que o relacionamento interpessoal entre os pares é preditor de QVT, enquanto a estratificação hierárquica coloca-se como barreira à constituição da integração social na organização. Esta consideração se completa com a análise feita no **Gráfico 7** sobre o investimento de energia psíquica nas relações interpessoais identificadas como objeto de desejo dos trabalhadores com a finalidade de obter prazer no local de trabalho.

Gráfico 12. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: “O que é ter um bom relacionamento com as pessoas no local de trabalho?”



O núcleo induzido bom relacionamento no trabalho gerou dois principais núcleos de pensamento no **Gráfico 12**: um que descreve o relacionamento interpessoal e outro que reforça as análises anteriores sobre a preponderância deste

fator na QVT. As unidades de significação *deixar o mau-humor de fora, compreender os colegas, falar tudo o que quiser, sem pressão* e *agradável* assim comprovam essa afirmação nos relatos a seguir:

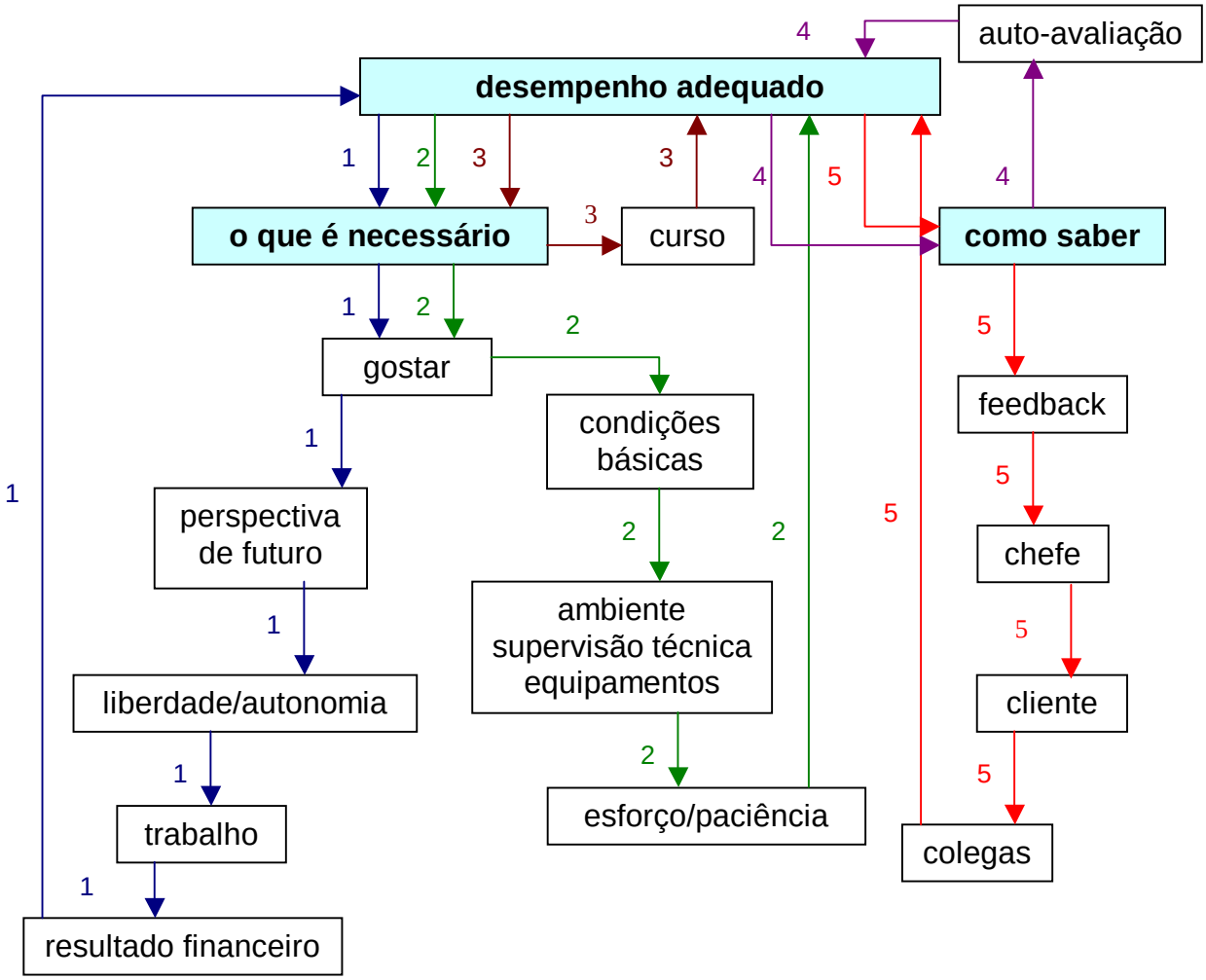
> *É poder falar o que sente, o que acha, sem medo de machucar ninguém. (...) Nunca tive nenhum inimigo aqui dentro e sempre falei o que eu queria falar ou o que era correto falar. (...)* ***Na minha administração****, eu falo para o pessoal que é light, lá* ***ninguém trabalha sob pressão****...* (SC1)
>
> *Olha é... é procurar não deixar que aquele teu mau-humor, aquele teu estar de mal com a vida por algum motivo é... seja jogado pro outro.(...) Eu acho que é ter* ***atitude proativa****.* (SC2)
>
> *Um bom relacionamento é a gente conseguir conviver com todas as pessoas, sem... com a... esse tipo de antipatia, esse tipo de coisa. Então, pra mim, é por aí (...) Você consegue conviver com todas as pessoas com* ***igualdade****. (...) É acho que a gente* ***trabalha em equipe****, né?* (SC3)
>
> *Será que seria você ser agradável com a pessoa, que não seja tão difícil de lidar, que não seja tão difícil de conviver, que não agrida as outras pessoas, né? (...) Então, eu acho que você tem que manter uma rede de relacionamento bom dentro da empresa com esse* ***grupo informal****...* (SC4)

O que se percebe neste discurso, que o diferencia do **Gráfico 11** (grupo operacional), é a negação dos conteúdos que geram sofrimento no trabalho, resultando em distorção da realidade do trabalho. Por isso, foi gerado um discurso que denota a confiança que esses trabalhadores do nível de chefia depositam no processo de gestão, levando-os a construir, então, uma "estratégia de distorção comunicacional" (DEJOURS, 2001), como se verifica nos trechos acima destacados. Esta psicodinâmica manifesta a negação do real do trabalho, o qual, implicitamente, significa a negação do sofrimento no trabalho, uma vivência da realidade do local de trabalho.

Esta análise é sustentada ainda pela maneira como o relacionamento interpessoal é representado pelos trabalhadores do grupo de chefia como importante fator para o desempenho no trabalho; nesse sentido, corrobora o discurso do **Gráfico 11**. Esta ligação entre os dois fatores indica novamente a presença do relacionamento interpessoal no local de trabalho como elemento promotor de QVT, ainda que manifeste o mecanismo da identificação, que irá fortalecer o ego fragilizado do trabalhador, resultado do processo de dominação realizado pela organização, reforçando análises feitas anteriormente. Verificam-se, assim, essas considerações:

> *Bom relacionamento no trabalho, eu acho que é não deixar isso interferir. Eu acho que é ter uma... uma... é da relação, é isso. Eu acho que é ter uma atitude proativa, sabe? É não ficar o tempo inteiro tendo reações. Ham, ela cutuca eu reajo, cutuca eu reajo, né? Eu tô com uma auxiliar hoje... e isso é recíproco, ta? Recíproco, tanto para mim também (...) Eu tô com uma auxiliar agora que quando eu penso ela já fez,* ***quando eu penso ela já fez, quando eu penso ela já fez****. (...) Eu acho que... fazer papéis. Eu acho que é... imagina, né? Você ta... tá tendo um...* ***um relacionamento ruim, você fica mau*** *(...) Eu acho que é péssimo, pra você mesma, pro seu crescimento. Você ta... você ta... você tá sabendo que* ***você é responsável por um trabalho que não tá tendo bom andamento****. (...) É até interessante isso, eu nunca penso, é até interessante isso, que isso aqui, que esse bom relacionamento é importante porque vai dar um bom resultado na empresa. Eu gostaria de pensar assim, eu gostaria, sabe como é que é? Eu gostaria de pensar assim, mas eu não penso, não. Eu não penso, não. É o lado da pessoa o tempo inteiro, pra mim.* (SC2)

Gráfico 13. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responder a pergunta: "O que é necessário para uma pessoa conseguir desempenhar adequadamente o seu trabalho? E como ela sabe que está desempenhando seu trabalho adequadamente?"



O núcleo induzido o que é necessário para um desempenho adequado gerou dois núcleos de pensamento principais no **Gráfico 13**: *gostar* e *curso.* Também foi revelado em sua análise que os trabalhadores se certificam sobre seu desempenho no trabalho mediante auto-avaliação e *feedback*.

O discurso do **Gráfico 13** demonstrou que gostar do trabalho é fundamental para realizá-lo adequadamente. Várias unidades de significação surgiram do núcleo do pensamento *gostar.* Algumas dessas unidades são avaliadas por Walton (1973) como promotoras de QVT, a partir de diferentes categorias, como por exemplo "condições de trabalho", "uso e desenvolvimento das capacidades" e "chances de crescimento e segurança". As unidades de significação, então, revelam ser promotores de QVT a autonomia no trabalho, que dá liberdade ao trabalhador para organizar e desenvolver seu próprio trabalho, a perspectiva que o trabalho oferece para condições futuras de crescimento e as condições materiais e ambientais que são oferecidas pela organização para a execução do trabalho. Destaca-se que essas unidades estão ligadas a fatores como o esforço individual para o desempenho e o ganho financeiro gerado pelo trabalho. Os seguintes relatos ilustram essa avaliação:

> ***Primeiro, é gostar do que vai fazer**, é amar. **Desde que tenha resultado financeiro**! Porque o mundo, em se tratando de trabalho, que é o que a gente precisa para a nossa sobrevivência, é resultado financeiro! Eu detesto varrer rua, eu vou ganhar mais do que sendo consultor técnico de uma concessionária de caminhão?! O que é que eu vou fazer? Varrer rua!* (S1O)
>
> *É necessário você ser ... é **liberdade do que você vai fazer**. Você ter autonomia do que você vai fazer, isso é necessário. (...) Dentro da empresa. Desde compra... tudo tem liberdade, você pode fazer. Você tem autonomia que você pode usar. Essa é a liberdade. Se eu trabalhar pressionado direto, o chefe me pressionando direto, para mim num... a pessoa já não trabalha satisfeita.* (S2O)
>
> *Ele precisa ter condições, né? Condições básicas para desempenhar a sua determinada função e... e gostar, praticamente, do que ela está fazendo. Ela tem que **gostar** daquilo que ela tá fazendo **e se esforçar**, para poder... fazer aquilo que é determinado... a ela. Ela tem que, primeiramente... tá ali sabendo que... ela tá fazendo aquilo que ela gosta.* (S4O)
>
> *Conhecimento, né? Conhecimento a fundo, é... curso.(...) A gente tem que fazer **curso**, curso. Aprende, a gente aprende com as **situações do dia-a-dia**, vai passando, cê vai **aprendendo** mais e mais. (S80)*
>
> *Equipamentos. Ué, precisa de **equipamentos de trabalho**, das ferramentas. Só isso e trabalhar num **lugar limpo**, né?* (S9O)

A presença de autonomia sustenta a participação dos trabalhadores na dinâmica da organização do trabalho. Esse discurso indica que os trabalhadores conseguem pensar sua relação com o trabalho, como afirmam Dejours e Abdoucheli (1994), e fazem interpretações sobre ele. Entretanto, não é possível avaliar se há uma contribuição efetiva nesta organização, promovendo interação social no trabalho, devido à presença da unidade de significação *esforço/paciência.*

A interligação de outras unidades de significação (*condições básicas, liberdade/autonomia, perspectiva de futuro*) à unidade *esforço/paciência* demonstra a persistência dos trabalhadores em obter prazer no trabalho, pois diante de todos os elementos necessários para o desempenho adequado, na percepção dos entrevistados, há também a presença de elementos individuais (*esforço/paciência)* para combater as dificuldades encontradas na trajetória em direção ao prazer. Assim sendo, é possível inferir que os trabalhadores provavelmente utilizem a mobilização subjetiva para conseguir participar da organização do trabalho, transformando as situações de sofrimento em prazer.

É incansável a presença da interferência da remuneração no trabalho no discurso, como já exposto no **Gráfico 3**, no **Gráfico 5** e no **Gráfico 9**. No **Gráfico 13** a interferência surge no desempenho do trabalho. A esse respeito, na categoria “compensação justa e adequada”, Walton (1973) leva em consideração o equilíbrio do salário e a tarefa ou, ainda, a eqüidade do salário em relação a uma outra organização; entretanto, o autor analisa esse fator relacionado apenas com o desempenho. No discurso dos entrevistados, todavia, a remuneração continua a ser expressa como fator importante para a QVT.

Emergem ainda do **Gráfico 13** os núcleos de pensamento que manifestam o significado do *feedback* e da auto-avaliação para os trabalhadores como fonte de informação sobre seu desempenho no trabalho. Para Walton (1973), o *feedback* se relaciona à categoria “chances de crescimento e segurança” que, entre outros elementos, contribui para que as pessoas utilizem e desenvolvam sua capacitação no trabalho, o que remete ao desempenho da tarefa. Para o autor, o *feedback* positivo poderá ser fonte de maior conscientização por parte dos trabalhadores, criação de expectativas ou alienação. Neste gráfico, o discurso denota forte preocupação com a avaliação do superior, colega de trabalho ou cliente que confirme a assertividade no desempenho, revelando certa dependência da

organização do trabalho que fora prescrito, mesmo quando a auto-avaliação surge como significativa para o desempenho:

> *Quando **o chefe pede** e fala pra você é que cê tá desempenhando um bom trabalho, entendeu? **Se você for mal, ele já te avisa**.* (S2O)
>
> *... acho que da forma que a pessoa num tá... aquelas outras pessoas que trabalham o dia-a-dia não passam por exemplo, é... reclamação para ela. O fulano de tal não tá desempenhando o trabalho certo, é... Tô notando nele falta de interesse...* (S4O)
>
> *É **o serviço voltando**, né? O retorno. Voltando, o serviço voltando. Aí, cê tá sabendo se cê tá fazendo bem. Fazendo o serviço bem feito.* (S9O)

A partir das considerações feitas sobre *autonomia*, *esforço/paciência*, *feedback* e *auto-avaliação*, pode-se avaliar que a autonomia dos entrevistados é relativa, uma vez que tendem a executar sua tarefa de acordo com os procedimentos prescritos pela organização do trabalho, na expectativa de um *feedback* positivo, como é possível verificar pelos seguintes discursos:

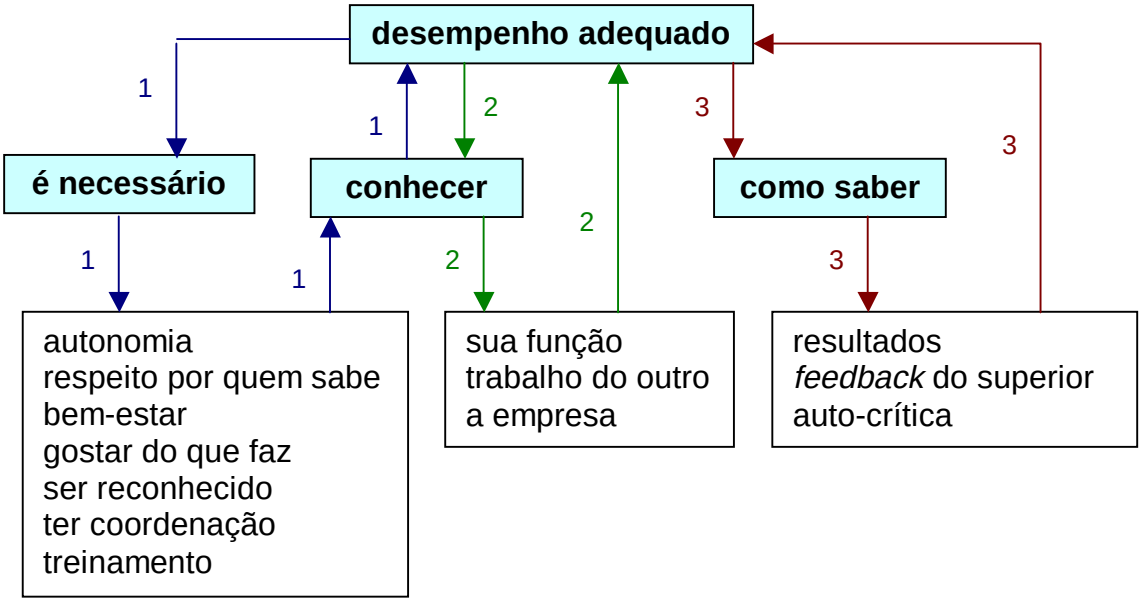
> *Porque nós somos é... coordenados por alguém, né? E esse coordenador, ele tem uma visão assim bem ampla do desempenho de cada um, né? Talvez ele esteja **fazendo o que tem que ser feito**, mas talvez não seja, cê entendeu? ...por amor. Tá fazendo, **tá resolvendo o problema da empresa**, não sei. Talvez pra ele... Necessidade, precisão. Às vezes, uma coisa fica condicionada a outra, né? Porque tem disso, não sei se você concorda comigo.* (S7O)
>
> *Confiro, confiro, eu mesmo faço o meu trabalho e confiro. Tanto é que eu tenho mania de fazer as coisas e voltar lá atrás e corrigir (...) Eu só passo pra frente, só passo os papéis pra frente, só o que tiver **adequadamente certo**.* (S8O)

Conclui-se, portanto, que o discurso dos entrevistados no **Gráfico 13**, como no **Gráfico 1** e no **Gráfico 2,** representa seu estado de alienação do próprio trabalho, pois seu desempenho é determinado pela organização prescrita do trabalho. Tal determinação estende-se também aos objetivos da organização que, uma vez introjetados pelas pessoas, tornam-se seus próprios (PAGÈS et al., 1993). O discurso, então, manifesta que, a partir da produtividade lucrativa (objetivo da organização), o trabalhador transforma a remuneração em objeto de desejo. Esta psicodinâmica representa a relação de dominação entre chefe e subordinado, caracterizada pela substituição do objeto por seu ideal de ego (ENRIQUEZ, 1999), a organização do trabalho espontânea e, por conseguinte, um investimento de energia psíquica para o desempenho adequado, ou seja, segundo o que lhe é prescrito anteriormente, no intuito de obter a remuneração desejada, a qual corresponde à

obtenção de prazer no trabalho. O seguinte relato representa significativamente as considerações feitas:

> *É devido o resultado final que você colhe no final do mês, que tem, entendeu? (...) Aqui no Brasil tem que mudar muitas coisas. A gente tem que ter consciência disso. Por exemplo, eu acho que todo trabalhador brasileiro, mundial talvez, é... tinha que ganhar por produção.* ***Não produziu, não produziu****!* ***Você não ganha****.* (S1O)

Gráfico 14. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: "O que é necessário para uma pessoa conseguir desempenhar adequadamente o seu trabalho? E como ela sabe que está desempenhando seu trabalho adequadamente?"



O **Gráfico 14** gerou um discurso cujas unidades de significação reforçam parte do discurso dos trabalhadores do grupo operacional, a saber: *autonomia, bem-estar*, *gostar do que faz, ser reconhecido, ter coordenação* e *treinamento.* Embora a presença dessas unidades de significação no **Gráfico 13** e no **Gráfico 14** não represente o mesmo conteúdo de seus discursos.

Assim, observa-se a presença de fatores no **Gráfico 14** que correspondem às categorias de Walton (1973) "uso e desenvolvimento de capacidades" e "chances de crescimento e segurança", como também ocorreu no **Gráfico 13**. Contudo, verifica-se que este gráfico agrupa a presença de outros elementos da primeira categoria, abordando-a mais amplamente. Estes elementos estão representados nas unidades

de significação t*er coordenação, treinamento e conhecer* (*sua função, trabalho do outro* e *a empresa*)*,* que manifestam, dessa maneira, a percepção desses trabalhadores do nível de chefia sobre o desempenho no trabalho, sendo resultado não apenas de características individuais do trabalhador. Percebem ainda que ele deve desenvolver suas habilidades e também estar vinculado à participação do trabalhador nos projetos da organização do trabalho, ao conhecimento amplo sobre seu trabalho, à ligação que sua tarefa tem com o trabalho das outras pessoas e, finalmente, os trabalhadores desse grupo têm a percepção do poder que a organização tem sobre o desempenho do trabalhador. Os seguintes depoimentos ilustram essas observações:

> *Bem.... pra ela, que seja dado pra ela condições para exercer isso. Agora tem que ter autonomia, né? Respeito. Claro que são coisas que ela adquire. Pode ser uma coisa já colocada anteriormente, só pra dar manutenção. (...) Respeito, respeito, respeito. Não é só, não é medo, é respeito. No caso, no meu caso, que sou gerente. Eu digo, não tenha medo de mim não, mais respeito. Porque? Porque? Por esse tanto de tempo que eu tô na empresa, por esse tanto de tempo que eu tô no ramo, aprender a respeitar o meu trabalho, não só a minha pessoa, mas* ***o que eu conheço do sistema****, o que eu conheço...* (SC1)

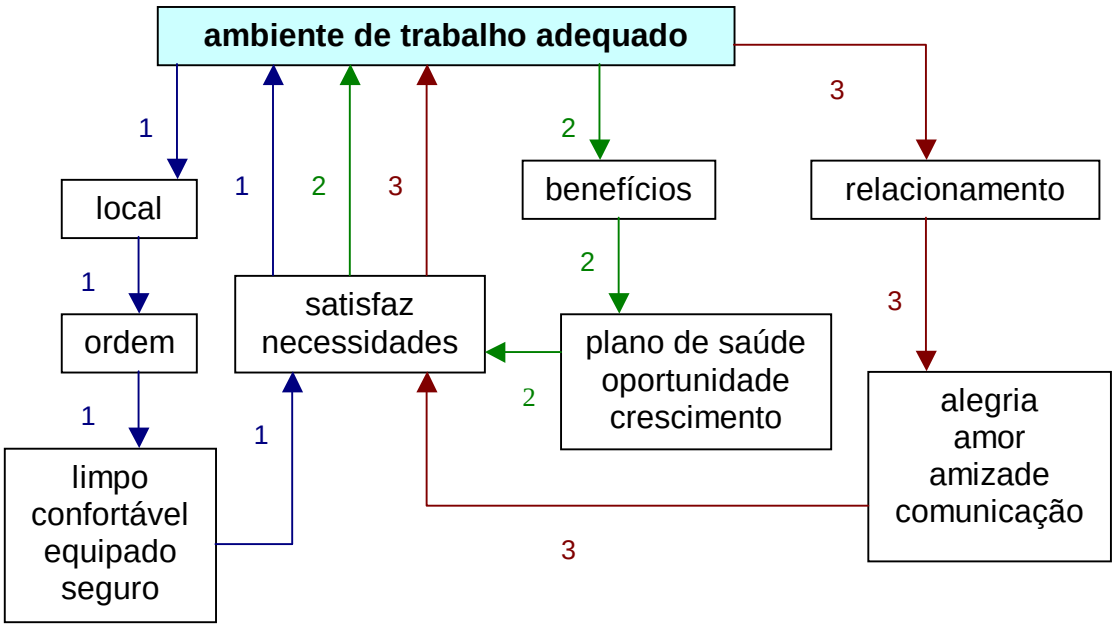
> *Estaria relacionado com uma coisa que a pessoa gosta (...) Ela tem que conhecer o trabalho do seu colega, porque ele tá relacionado com o seu e conhecer o negócio da empresa. (...) Aqui, a gente usa uma* ***ferramenta*** *que chama dificuldade de alongar. Nessa ferramenta descreve tudo o que vai ser executado, quem vai executar o quê, quem, como, onde e porque. Então, a pessoa sabe o que ela vai fazer, mas ela sabe também o que que a outra vai fazer e isso até dá... dá* ***margem de flexibilidade****, porque muitas vezes a minha tarefa, eu tenho que executar aquela tarefa, mas aquela tarefa só vai ser executada se o outro executar aquela outra tarefa.* (SC2)

O que se analisa aqui, então, é que apesar do discurso dos trabalhadores do nível de chefia comportar mais informações sobre o desempenho de uma pessoa no trabalho, o dinamismo psíquico desses trabalhadores revela a criação de estratégia de defesa coletiva contra as situações de sofrimento no trabalho, principalmente no que concerne ao sofrimento do outro, que é atestado mediante a “estratégia de distorção comunicacional” pelos trabalhadores também no **Gráfico 14**, como no **Gráfico 12**, segundo o que se observa nos trechos de discursos acima. Esta dinâmica compreende também a análise feita no **Gráfico 12**, que reforça a presença da fidelidade ao sistema prescrito a partir dessa estratégia, a qual promove a crença dos trabalhadores do nível de chefia nos métodos e nas técnicas de gestão.

Essa estratégia utilizada pelos trabalhadores de nível de chefia reafirma o sentimento dos trabalhadores de nível operacional de poder contar, se não apenas, quase apenas com suas condições internas ou, em outras palavras, de ter que lutar para obter sua QVT. Ao se identificar com os valores e a ideologia da organização, eles negam inconscientemente suas necessidades pessoais, reprimindo-as para evitar o sofrimento, como foi manifestado na maioria dos gráficos anteriores (**Gráfico 1**, **Gráfico 5**, **Gráfico 9** e **Gráfico 11**).

A partir dessa dinâmica da energia psíquica no trabalho pode-se inferir que o maior aprofundamento de conhecimento sobre os processos do trabalho, revelado no discurso do **Gráfico 14** mediante a reflexão sobre o desempenho, não afasta totalmente os trabalhadores desse grupo de um estado de alienação, uma vez que estão também negando inconscientemente a organização real do trabalho ao se identificar com o discurso neoliberal.

Gráfico 15. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responder a pergunta: “O que é um ambiente de trabalho adequado?”



O **Gráfico 15** gerou três núcleos de pensamento: *local, relacionamento* e *benefícios*; os dois primeiros reforçam a percepção dos entrevistados sobre QVT representada no **Gráfico 1**.

Parte do discurso produzido pelo núcleo induzido *ambiente de trabalho adequado* revelou, principalmente, a organização do ambiente de trabalho descrita pelas unidades de significação *limpo*, *confortável*, *equipado* e *seguro* e ainda o relacionamento interpessoal permeado por facilitação comunicacional e afetividade. Os dois núcleos de pensamento *local* e *relacionamento* surgiram como expressão das necessidades humanas no trabalho, como sustentam os seguintes depoimentos:

> *É aquele onde que as **coisas** estão sempre **bem organizadas** pra que a gente possa tá... da melhor forma possível, tá procurando, é... desempenhar nossa tarefa é... da melhor forma possível. A gente tá ali, no dia-a-dia e tá com... com os amigos, assim, sempre um querendo... ajudar o outro.* (S4O)
>
> *... uma empresa organizada, uma empresa que tá enquadrada, pra isso nós vimos hoje índice de importância no mercado, é... o quadro de funcionários, como o de... supre cada departamento. Então, cê não trabalha, assim, com pressão, é um ambiente que tá fluindo de acordo com o que você precisa. Salas é... confortáveis, colegas bem-humorados, como você sabe!* (S7O)
>
> *Relacionamento, **o relacionamento com os colegas é muito "bão"**, o relacionamento com os cliente é muito "'bão". O conforto que a empresa dá pra gente é muito "bão"...* (S80)
>
> *É aquele... é o ambiente no seu trabalho que você **não corre o risco**, né? Você não deixa as coisas, sujeira. É cê deixar a ferramenta em condições de não te machucar (...) Isso é um bom ambiente de trabalho. Você faz tudo o previsto pra você não se machucar, pra não machucar ninguém, pra deixar as pessoas que precisam de uma... de uma coisa, sabe, onde você tá. Aquele ambiente fácil de você trabalhar.* (S10O)

Além do **Gráfico 1**, observou-se também a presença do elemento relacionamento interpessoal no **Gráfico 5**, no **Gráfico 11** e no **Gráfico 13** quando foi discutido esse papel na psicodinâmica do trabalho. Aqui o relacionamento interpessoal reafirma sua centralidade na QVT, uma vez que há grande dispêndio de energia psíquica para ele, às custas da retenção desta energia pulsional que se dirige para a tarefa e para a organização do trabalho.

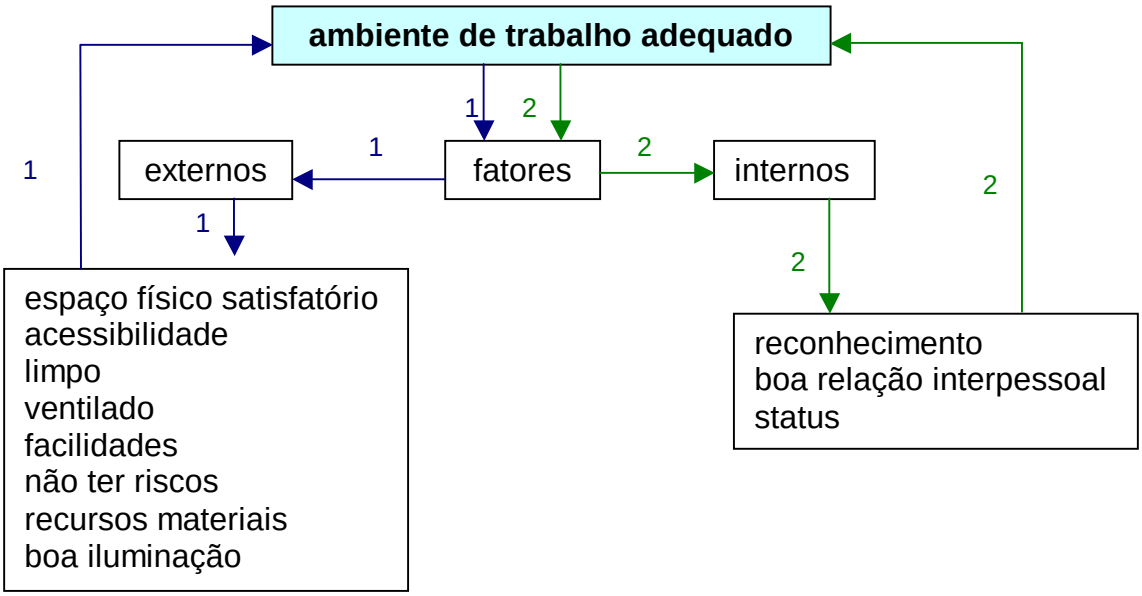
O núcleo de pensamento *benefícios* levantou dois fatores que integram as categorias "chances de crescimento e segurança" e "relevância social no trabalho" de Walton (1973). A chance de crescimento manifestada no discurso diz respeito à ascensão de cargo, elemento também analisado no **Gráfico 3** e no **Gráfico 9**, revelando-se significativa na percepção dos trabalhadores sobre a QVT. A segunda categoria mencionada aparece em função da unidade de significação *seguro saúde* e é também expressa como necessidade dos trabalhadores, permitindo, assim, avaliar que na percepção dos trabalhadores a responsabilidade social da

organização pelo trabalhador é relevante para a QVT. O seguinte trecho ilustra esta última afirmação:

> *Isso aí são um... é... vamos dizer assim, igual assim, a gente tem o plano de saúde, o* ***plano de saúde é muito "bao"*** *e pra gente, pros filho. (...) As oportunidades da gente subir, igual a gente tinha falado agora a pouco, subir de cargo... de você ser é... ser... como é que a gente fala? Promovido.* (S8O)

As considerações aqui tecidas sobre o local de trabalho limpo, organizado, seguro e os benefícios oferecidos pela organização, segundo o discurso manifestado no **Gráfico 15**, revelam a cultura organizacional da Acme Veículos Ltda. e dizem respeito ao nível dos artefatos, como descreve Schein (1991). Avalia-se, então, que esses elementos da percepção dos trabalhadores do grupo operacional são criados e mantidos pela maneira pragmática na qual a organização concebe sua realidade. Compreende-se, assim, como verdade o discurso empregado pelas tecnologias gerenciais mais recentes, como se verifica nas unidades de significação encontradas no **Gráfico 15**: limpo, confortável, equipado, oportunidade, plano de saúde e crescimento.

Gráfico 16. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: "O que é um ambiente de trabalho adequado?"



No **Gráfico 16**, a percepção do grupo de chefia sobre um ambiente de trabalho adequado se subdividiu pelos *fatores internos* e *externos* (núcleos de

pensamento) relativos a este ambiente. Assim como no **Gráfico 15**, emergiu o conceito de um ambiente físico que se adeqüe às necessidades básicas humanas, como fatores relacionados à higiene e à saúde, além daqueles básicos para o desempenho no trabalho, iluminação, recursos materiais, entre outros.

A percepção dos trabalhadores desse grupo aqui manifestada reforça a análise feita no **Gráfico 15** quanto aos aspectos da cultura organizacional. Tanto esses fatores externos como aqueles considerados internos estão correlacionados com a categoria de Walton (1973) “condições de trabalho”, como já observado no **Gráfico 15**.

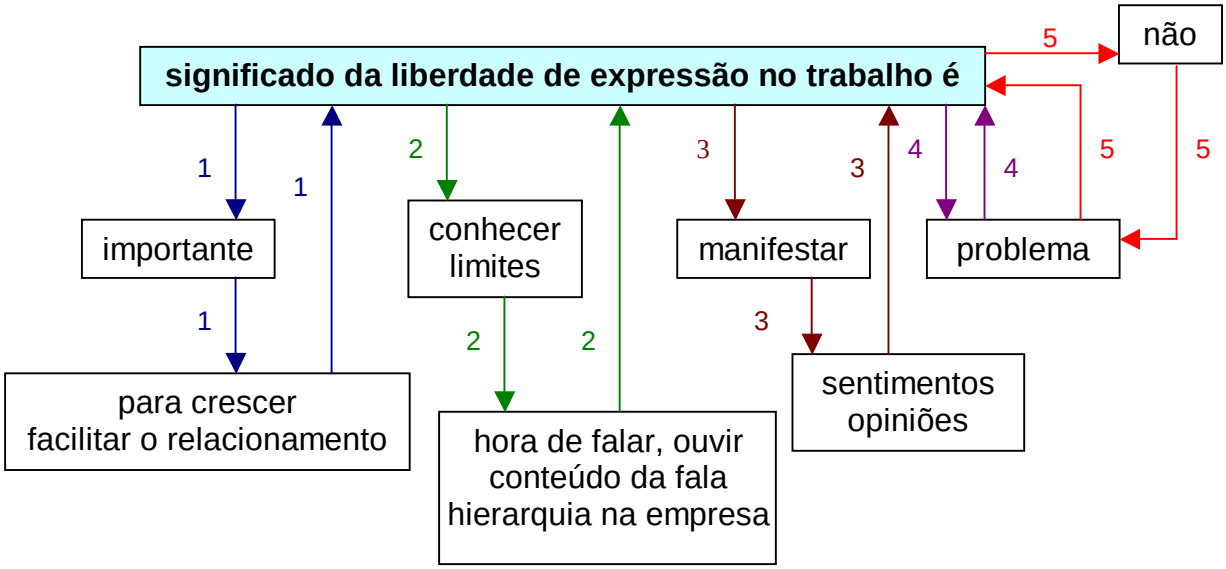
No que se refere aos fatores internos, o discurso do **Gráfico 16** diverge do discurso do **Gráfico 15** mesmo quando ambos mencionam o relacionamento interpessoal como parte de um ambiente saudável. Inclusive, o que se observa é que todo o discurso dos trabalhadores de nível de chefia constitui-se de linguagem defensiva, se comparado ao discurso dos trabalhadores de nível operacional, pois houve menos manifestação no discurso do grupo de chefia e mais utilização de jargões administrativos, interligados as formas contemporâneas do trabalho e que têm, muitas vezes, um significado generalizado. Os seguintes relatos demonstram essa análise:

> *Espaço físico satisfatório, pra poder montar, né? ...o departamento de peças, que esteja num... num... local realmente adequado, assim, na cidade. Eu tô próximo da BR, pra caminhões é muito importante.* (SC1)
>
> *Você tem que estar bem com seu colega. Se você não estiver bem com seu colega, você não vai ter um bom desempenho, né? Num ambiente de trabalho você tem que... que estar sendo bem respeitado, respeitado, respeitado, sim. Saber que você tá numa empresa, que você não é só* ***peça da engrenagem****, que ela não vai te deixar na mão, sabe? (...) Você não é importante pra ela só porque você é funcionário dela, você é importante porque você é uma pessoa... porque você é uma pessoa, né?* (SC2)
>
> *Eu acho que o ambiente de trabalho adequado é um ambiente... sei lá, que cê sente, tudo que cê precisa, é... tipo de recurso material... uma sala arejada, eu acho que cê precisa ter um...* status *interessante, interessante.* (SC3)
>
> *Tem um outro ambiente que é o ambiente das relações pessoais, né? Que você tá muito bem, se você não tá sentindo humilhado, maltratado, né? Qual forma de você se relacionar com as pessoas. Acho que tudo isso seria você estar satisfeito, fazendo aquilo ali num ambiente de trabalho que não te dá constrangimento.* (SC4)

Verifica-se no **Gráfico 16** um discurso que, pelo uso de linguagem defensiva, lança mão da estratégia de distorção comunicacional, como já observado

anteriormente no **Gráfico 12**, no **Gráfico 14** e no **Gráfico 15**. Outro dado percebido, que vem corroborar as análises anteriores, é a utilização de processos psicológicos inconscientes na interação entre a organização e o trabalhador, marcada pelas vivências de uma relação primária de dependência (PAGÈS et al., 1993; ENRIQUEZ, 1999). Nessa dinâmica há a busca incessante de prazer no trabalho e, quando a pessoa já tem introjetados os ideais de ego da organização, ela passa a idealizar o objeto a ser alcançado; não ser "peça da engrenagem" denota que as relações interpessoais são importantes porque "o funcionário também é pessoa", como evidenciam os trechos de discurso acima.

Gráfico 17. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responder a pergunta: "Qual é o significado da liberdade de expressão no local de trabalho?"



O núcleo induzido do **Gráfico 17**, significado da liberdade de expressão no trabalho é, representa um dos elementos da categoria "constitucionalismo" de Walton (1973), e neste discurso revelou as contradições vividas pelos trabalhadores no que diz respeito à liberdade de expressão. Desse modo, os núcleos de pensamento *importante, manifestação* e *não é problema* denotam a relevância do tema para o trabalho das pessoas e, em contrapartida, os núcleos de pensamento *conhecer os limites* e *problema* surgem como barreira para a liberdade de expressão, como revelam os depoimentos a seguir:

> *Ah! Isso é importante demais! (...) Desde que você seja uma pessoa preparada para se expressar, né? Primeiro, você tem que ter voz, né?! Boa educação, saber a hora de falar, a hora de ouvir,* ***falar mais ou menos o necessário****. Não adianta nada você no seu trabalho tá expressando uma coisa que não tem nada a ver com o seu trabalho (...) Tem certos momentos, tem certas horas, né? As pessoas oportunas, eu acho que isso não só no trabalho, é no dia-a-dia.* (S1O)
>
> *É você viver, falar, é... você saber... você saber expressar,* ***saber lidar com as pessoas****.* (S2O)
>
> ***Às vezes você resguarda****, né? Você até tem vontade de expressar. Aí, você se resguarda. Talvez você não tenha, assim, facilidade pra isso, assim, talvez, né? Talvez pelo lugar que a gente está, a hierarquia, por tudo. Fica, sabe? Às vezes,* ***eu penso muito alto****, né? E me guardo... Porque eu já mantive uma certa liderança e hoje eu penso que poderia dizer uma igual a linguagem popular; 'Ah minhas asas foram cortadas', entendeu?"* (S7O)
>
> *É porque cada um* ***tem que dar opinião****... Sei lá... É cada um, se eu for fazer um serviço aí, o cara que dá opinião dele, é muito importante, ele saber o que que está acontecendo. (...) Pra me auxiliar é eu pedir, eu gosto é de pedir opinião pros outros. Sei lá. Eu gosto mais de pedir opinião.* (S9O)
>
> *A importância de expressão no trabalho? A importância é porque você... você pode expressar o que você sente, o que você tá vendo de errado. O que você tá vendo que dá prejuízo dentro da empresa. O que você vê que vai dar prejuízo pra você, que não tá certo. Isso é muito* ***bom porque abre os olhos*** *de... das pessoas, que está acima de você, pra que não aconteça algum acidente, ou que não aconteça algo de indesejado no ambiente de trabalho.* (S10O)
>
> *Bom, é aquilo que... o funcionário, ele pode falar aquilo que ele sente, fala aquilo que ele acha que tá errado. É, também, manifestar,* ***agradecer por ter tudo ali****,* ***tudo certo****, e... liberdade de expressão no trabalho é no ponto de entender, é* ***aquilo que o funcionário ele****... pode manifestar, tá acontecendo isso e isso, dessa forma, mas eu, minha opinião é essa, e...* (S4O)

Sob a perspectiva da economia psíquica, o que se percebe é o grande investimento da energia pulsional dos trabalhadores na substituição de seu ideal de ego pelo ideal da organização, constituindo o processo de dominação, que é caracterizado, ao longo do discurso dos entrevistados no **Gráfico 17** e nos **Gráficos 1**, **2**, **3**, **5**, **10**, **11**, **12**, **13**, **14** e **16**, ora por um mecanismo de identificação, ora pelo mecanismo de substituição.

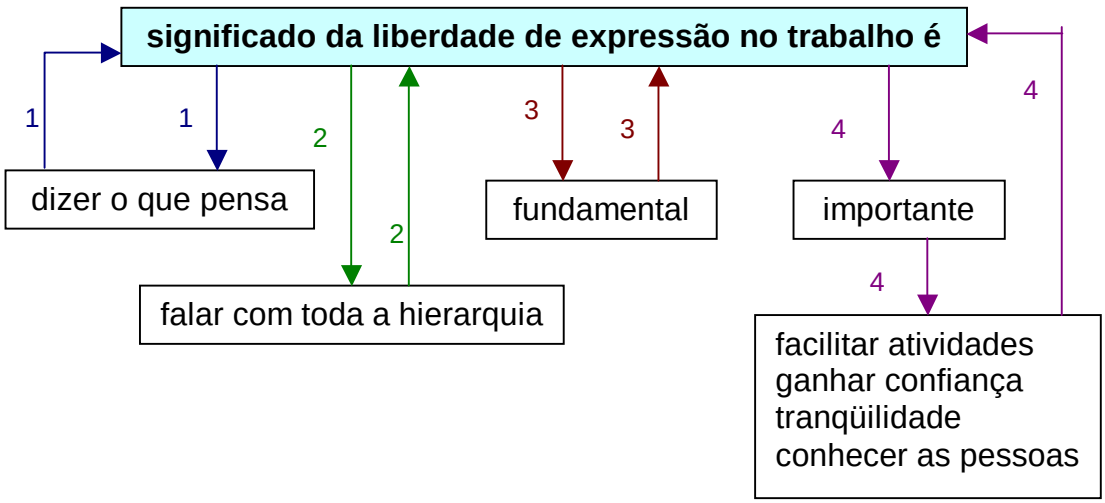
Assim, esse discurso manifesta a substituição do desejo dos trabalhadores pelo discurso da organização, o que funciona como defesa contra a situação de repressão da liberdade de se expressar dentro dos limites impostos (*hora de falar/hora de ouvir, conteúdo da fala, hierarquia na empresa).* Este mecanismo psicológico, que liga o trabalhador à organização, concebe ao primeiro uma forma

de vivenciar prazer no trabalho, mediante a racionalização construída e reproduzida coletivamente segundo os moldes da organização, como revelam as unidades de significação que compõem este discurso, ou seja, mesmo submetidas à reflexão, as pessoas submetem sua ação aos domínios da organização (ENRIQUEZ, 1999); uma dominação inconsciente, implícita e subliminar.

As unidades de significação como conteúdo desse discurso expressam ainda os pressupostos básicos (SCHEIN, 1991) que compõem a cultura organizacional da Acme Veículos Ltda., revelando a maneira autoritária com que percebe e mantém suas relações de trabalho e as relações interpessoais perante a sociedade. A cultura organizacional, então, reproduz e mantém de maneira subjacente uma distribuição de poder que beneficia aqueles que se encontram nos níveis hierárquicos mais elevados.

Destaca-se ainda que alguns mecanismos de defesa aparecem como identificação na sua forma mais primitiva, ou seja, aquela que é construída a partir da relação com a mãe; como se verifica no último relato apresentado*:* “É, também, manifestar, **agradecer por ter tudo ali**, **tudo certo**, e...” (P4O).

Gráfico 18. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: “Qual é o significado da liberdade de expressão no local de trabalho?”



O **Gráfico 18** gerou vários núcleos de pensamento que estão interligados com o discurso representando a liberdade de expressão como algo fundamental,

principalmente no que concerne à facilidade de comunicação que os grupos de uma hierarquia inferior têm em relação aos de hierarquia superior. Confere-se, assim, essa consideração nos seguintes depoimentos:

> *É saber que você pode, por exemplo, abordar, por exemplo, qualquer pessoa dentro da empresa e dizer o que você tá pensando, dizer o que você tá incomodada, dizer aquilo que está te afligindo. Eu acho que é fundamental. Como é que você vai conhecer a pessoa se ela não se expressa?! (...) Eu acho que é uma ferramenta de trabalho, a comunicação, pra você conhecer a empresa, você pode conhecer muito bem,* ***você determina, mas o que que tá lá na base****? É o mecânico que vai te dizer.* (SC2)

> *Eu acho que é muito importante, assim, esse contato. Provavelmente, aqui, a liberdade de expressão, ela sempre existiu, mas com um colega de trabalho. (...) Hoje em dia (...) ela existe com os diretores, não só aqui, mas nas* ***empresas mais modernas*** *você encontra o... o auxiliar de mecânico podendo conversar diretamente com o diretor de recursos humanos.* (SC4)

> *Como é que você vai saber como é que a pessoa tá se a pessoa não fala, (...) Eu acho fundamental. Eu acho que essas reuniões que a gente tem, eles têm... eles têm liberdade de expressão. (...) Não, não é aquela liberdade que existe lá fora, é diferente. Quando você tá na reunião, a pessoa, tipo assim, a gente faz um documento pra essa reunião, assina tudo certinho. Lá fora, as coisas passam a ser informais, aqui não, é tudo formal, a empresa fica sabendo da tua necessidade.(...) E o que a gente pede, assim, porque às vezes as pessoas não querem falar, a gente fala: '****Fala o que você ouviu, pode falar****!* (SC3)

> *Pode falar realmente, de frente, o que acha que tá errado, que tá certo. Eu acho que é liberdade de expressão.(...) Pra você poder trabalhar abertamente. Sabendo da realidade, sem esconder nenhum fato. Precisa de* ***confiança****, né? Precisa dessa* ***abertura****... e eu dou. Ninguém trabalha sob pressão, pra poder falar se eu errei...* (SC1)

Essa unidade de significação, *falar com toda a hierarquia*, revela um discurso que vai de encontro ao discurso dos trabalhadores, produzido pelo mesmo núcleo induzido (**Gráfico 17**) que destaca a hierarquia como um impedimento para o livre expressar. O discurso da chefia corrobora a análise feita no **Gráfico 17** sobre a relação de trabalho caracterizada pela dominação da organização que atua sobre as emoções das pessoas (identificação psicológica). O seguinte trecho de relato ilustra fortemente essa análise:

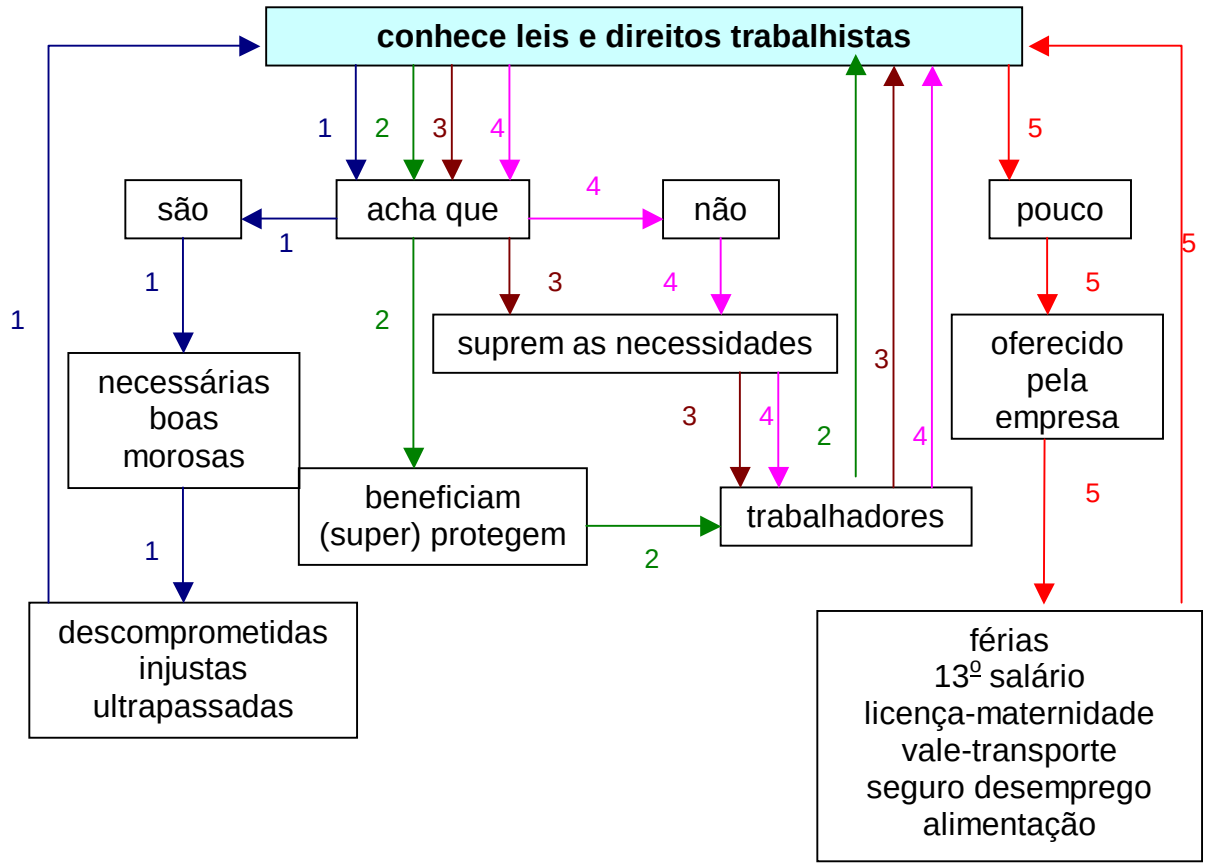
> *Eu acho que é importante, assim, esse contato. Provavelmente, aqui liberdade de expressão ela sempre existiu, mas existiu com um colega de trabalho. Hoje em dia (...) não só aqui, mas nas empresas mais modernas, você encontra o.. o auxiliar de mecânico podendo conversar diretamente com o diretor de recursos humanos (...) SC2 valoriza muito isso (...)* ***a porta*** *dela* ***tá sempre aberta****. Agora o EH1, EH1 chega, ele não fica na sala dele, EH1 anda pela empresa toda, cê encontra ele. A porta de EH2 tá sempre aberta, mas assim* ***a gente não tem muito***

> ***contato**, mas assim, eles estão muito em contato com a gente. Então, eu acho que depende mais da postura que os diretores e os gerentes têm, do que do próprio **colaborador** e chegar, né?* (SC4)

O conteúdo desse discurso reforça as considerações feitas no **Gráfico 17** quanto à formação da cultura organizacional do campo de estudo desta pesquisa.

A psicodinâmica marcada pela presença da identificação mais primitiva, referida na análise do **Gráfico 17**, é reforçada também no discurso da chefia que, implicitamente, denota a presença simbólica do chefe como um pai. Tal presença gera um clima de gratidão e confiança, próprio das relações mais primitivas, garantindo o funcionamento do mecanismo psíquico da ilusão de um "chefe supremo" (ENRIQUEZ, 1999) na organização, capaz de oferecer segurança e amor àqueles que a ele se subordinam.

Gráfico 19. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responder a pergunta: "O que você conhece das leis e direitos trabalhistas?"



O **Gráfico 19** deu origem a vários núcleos de pensamento que, de um modo geral, evidenciam o pouco conhecimento das leis trabalhistas pelos trabalhadores desse grupo. Este conhecimento é baseado na experiência que os trabalhadores têm em seu local de trabalho, como demonstram as unidades de significação *férias, 13º salário, licença-maternidade, vale-transporte, seguro desemprego* e *alimentação.* O discurso demonstrou uma relação de confiança nas práticas da organização quanto ao cumprimento das leis e, portanto, uma falta de interesse por parte dos trabalhadores em conhecer mais sobre elas, como se confere pelo depoimento:

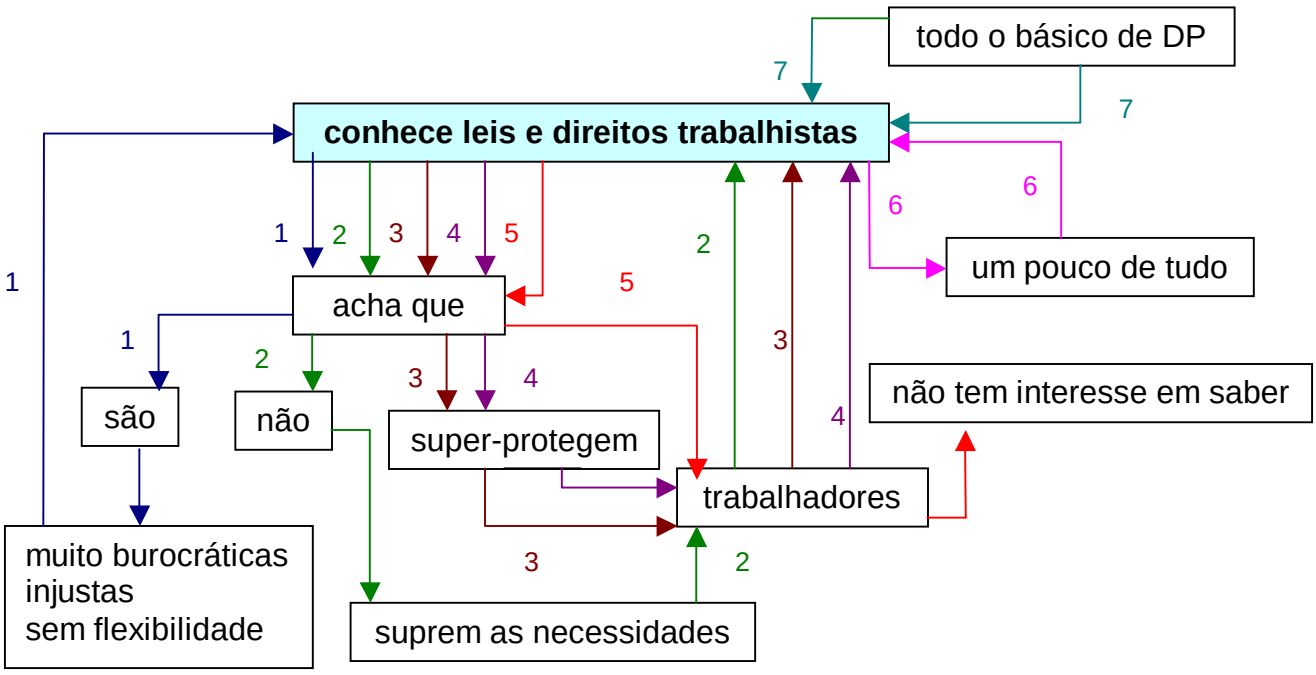
> *Cê sabe que eu não... eu sou meia... Eu sei das minhas férias, meu 13º, da minha licença-maternidade... Então, é a única coisa que eu conheço. Então eu, talvez eu* ***não me aprofundo*** *por...* ***por confiança na empresa****. Cê sabe que tá resguardado perante a legislação trabalhista, né? Então... não me aprofundo nesse caso, não.* (S7O)

Este conhecimento limitado por parte dos trabalhadores pode justificar o julgamento que eles têm sobre as leis, pois ora elas suprem as necessidades dos trabalhadores, ora não. Walton (1973) aborda as leis trabalhistas na categoria denominada "constitucionalismo" e estabelece uma relação direta entre constitucionalismo e QVT, embora esta categoria não seja representada apenas pelas leis trabalhistas; o discurso deste gráfico permite inferir que as pessoas não fazem uma ligação estreita entre estas leis e sua QVT:

> *A lei trabalhista... ela veio para beneficiar muito o trabalhador, entendeu? (...) Ela é muito... ela precisa ser realmente modernizada. Realmente a lei, ela é necessária porque ela protege. (...) A lei no Brasil ela não é cumprida ao pé da letra. (S1O)*
>
> *Eu não tenho muito conhecimento. (...) Tem vários aspectos que ela tá ajudando bastante. No meu modo de ver, a lei, pra mim, não tem, não tem muita diferença não. No meu modo de ver, ela tá super rigorosa e muito boa. (SC2)*

É interessante certificar a manifestação dos trabalhadores nas unidades de significação *beneficiam* e *(super) protegem* que, somadas às considerações feitas sobre seu conhecimento e julgamento das leis, indicam a presença de alienação, que se dá a partir da relação de dominação entre organização e trabalhadores, reforçando análises anteriores.

Gráfico 20. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: “O que você conhece das leis e direitos trabalhistas?”



No que concerne ao julgamento dos trabalhadores sobre as leis trabalhistas, no **Gráfico 20** pode-se verificar que coincidem com o discurso do **Gráfico 19**, do grupo operacional. Observou-se também que as unidades de significação *trabalhadores* e *não têm interesse em saber* sugerem um reforço da análise anterior do discurso do grupo operacional sobre a alienação dos trabalhadores de nível operacional.

Dois núcleos de pensamento gerados pelo **Gráfico 20**, *um pouco de tudo* e *todo o básico de DP*, indicam que o grupo de trabalhadores de chefia tem mais acesso às informações sobre leis e direitos trabalhistas, provavelmente devido tanto ao seu cargo na organização onde trabalham como pela formação escolar que possuem; assim, pode-se conferir os seguintes depoimentos:

> *Eu conheço um pouco de cada coisa. Eu tenho uma formação em Direito, né? No curso de Direito a gente tem um tempo que a gente estuda Direito do Trabalho...* (SC2)

> *Nós já fizemos vários cursinhos aqui dessas leis, já. (...) Olha, hoje, já deve ter uns três anos que eu tô num... que eu mexo com... numa posição de chefia, né? Hoje, eu vejo o lado do patrão. Vou falar uma coisa, é complicado. (...) Eu acho que as leis são bem paternalistas. Acontecem coisas de que você nem acredita. É*

> *incrível. As leis, eu acho que protegem bastante... os trabalhadores, né?* (SC1)
>
> *É, eu fiz uma matéria de Direito na faculdade, mas é triste. Conheço, assim, trabalhei na RH, na época, né? Então, eu conheço de decoreba mesmo, porque é uma área, assim, que eu realmente não canso de estudar.* (SC4)

Gráfico 21. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responder a pergunta: “Qual é o tempo que você tem para a família e o lazer? E o seu tempo no trabalho? E isto é suficiente para você?”

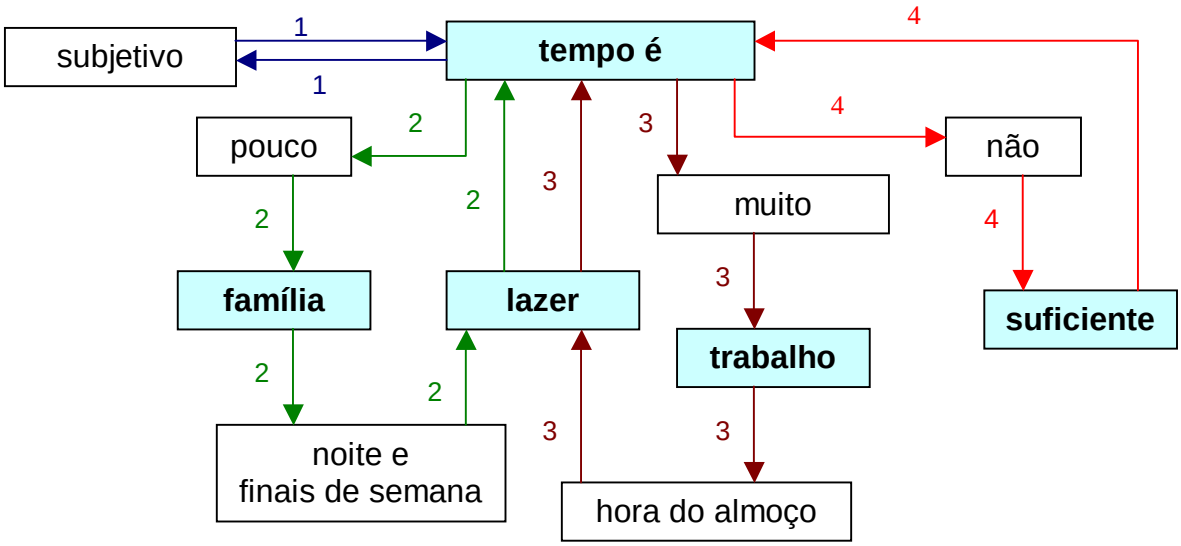
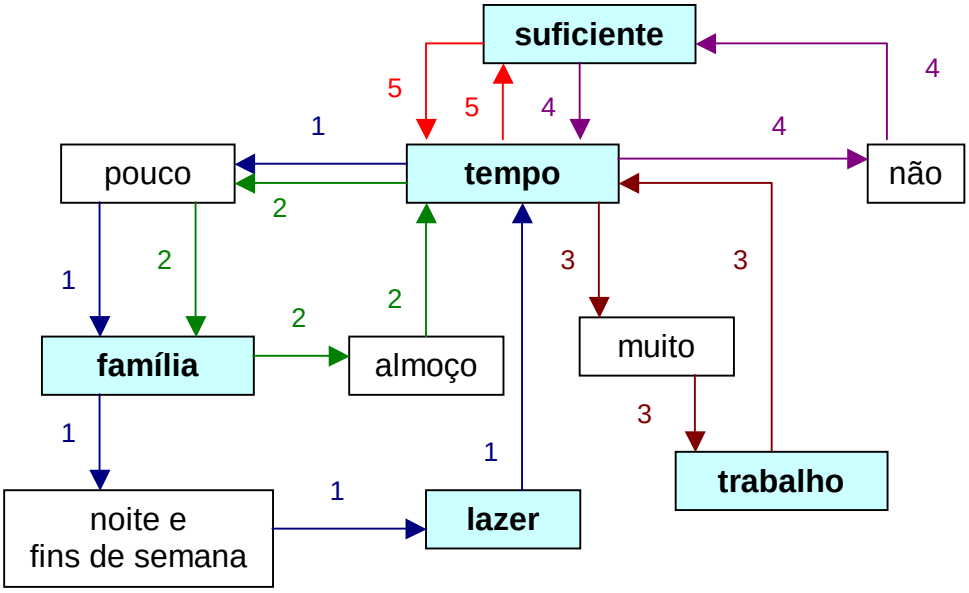


Gráfico 22. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: “Qual é o tempo que você tem para a família e o lazer? E o seu tempo no trabalho? E isto é suficiente para você?”



O **Gráfico 21** e o **Gráfico 22** são analisados juntos porque o núcleo induzido tempo é gerou em ambos os mesmos núcleos de pensamento: pou*co tempo família/lazer*, *tempo almoço*, *muito tempo trabalho*, *não suficiente*.

Os núcleos de pensamento, assim, expressaram o pouco tempo que as pessoas têm disponível para a sua família e o lazer e, em contrapartida, as longas horas de trabalho vividas por elas. Essa questão é analisada por Walton (1973) na categoria denominada "trabalho e espaço total de vida", que ressalta o papel balanceado do trabalho na vida das pessoas. Percebe-se que o trabalho, para os trabalhadores dos grupos operacional e de chefia, não promove equilíbrio de vida, uma vez que lhes rouba o tempo fora do trabalho, como demonstram os seguintes relatos:

> *Bom, realmente é um **tempo bem menor** do que aquele que a gente tem durante... no dia-a-dia. Porque sai de manhã, volta de tardezinha, é aquele tempo entre o início de noite. E geralmente sobra a maior parte do tempo é no fim de semana, **para a família, o lazer**.* (S4O)
>
> *Tempo que eu tenho pra família e pro lazer? Eu tenho, no caso, eu tenho no sábado... no sábado depois do expediente, depois do meio-dia e no domingo... Mas a maioria é no domingo, né? Porque no sábado, geralmente a gente resolve os problemas da gente, né? (...) Meu **tempo no trabalho é muito corrido**, muito corrido. No trabalho, minha jornada de trabalho é muito corrida.* (S80)
>
> *Só o domingo. (...) Ah! Eu acho que a gente tinha que ter mais tempo pra família da gente, né? Que é muito pouco. (...) **Eu sinto, né? Falta do meu filho**, nós quase não conversa, quase não se vê, é muito pouco.* (S90)
>
> *Olha, o tempo que eu tenho **pra família é muito pouco**, é só no... no sábado, né? A partir das duas da tarde, até no domingo, até na segunda de manhã. Porque praticamente eu chego em casa à noite, o pessoal já tá dormindo.* (S10O)
>
> *Então eu tenho esses fins de semana. (...) Eu **queria mais lazer**, sabe? Eu queria mais lazer... mas eu acho que eu to... eu tô administrando bem.* (SC4)
>
> *Eu **passo o dia inteiro aqui**, eu acho que até... deixa eu ver, muito corrido, eu... eu acuo que eu tava assim... minhas atribuições são muitas (...) Meu tempo na minha casa, pra **minha família**, eu acho que deveria ser muito maior. Às vezes, eu tenho... eu **tenho muita necessidade**.* (SC3)

Verifica-se, assim, a preponderância do tempo linear sobre as vidas dos trabalhadores, ou seja, o tempo produtivo (HASSARD, 1996), posto pelas atividades de produção, regula toda a vida das pessoas, tal como quando estar com a família, quando ter seu lazer, quando cuidar de sua vida pessoal.

O surgimento do núcleo de pensamento *hora do almoço* é bastante significativo, pois denota a necessidade dos trabalhadores de estar com sua família nesse período, representando, portanto, o quanto a jornada de trabalho (tempo produtivo) invade o tempo das pessoas fora do trabalho. Essa consideração reforça o desequilíbrio que há, para esses trabalhadores, entre o tempo no trabalho e o tempo fora dele, o que, provavelmente, proporciona uma vivência de sofrimento no trabalho, pois, às vezes, precisam até mesmo utilizar seu tempo de almoço para conseguir desempenhar suas atividades de trabalho. A vivência do tempo linear não proporciona o retorno a uma experiência passada, isto é, não há como resgatar esse tempo vivido, como as horas de almoço que as pessoas teriam para estar com sua família. Observam-se essas considerações nos depoimentos a seguir:

> *Aí, na hora do almoço, meio-dia e meio, a gente tem duas horas de almoço, no caso, né? Às vezes eu retorno duas horas antes. Só que aqui, geralmente, eu costumo voltar, tem hora, sou eu mesmo, tiro só a* ***hora do almoço*** *pra resolver os problemas de serviço, né? Porque... adiantar o serviço,* ***adiantar o serviço pra não acumular****, acumular o serviço e não parar.* (S8O)

> *Ah! O meu* ***horário de almoço*** *eu... eu tô em casa. Graças a Deus* ***sou privilegiada****, né? Eu saio 11:30 e 11:35 eu tô em casa. (...) É pertinho. Eu moro aqui do lado. Aí, eu faço almoço. Quando eles chegam pro almoço, a gente almoça e tal.* (S7O)

> *Tempo? Qual o tempo que eu tenho? Eu tenho final de semana e à noite, somente. É o tempo* que eu tenho. **O almoço é corrido**, né? À noite a gente se cruza. (*SC1)*

> *Eu* ***almoço todos os dias em casa*** *e... procuro saber, igual eu te falei, se a minha família, minha filha precisa... pode ser a coisa mais supérflua do mundo, comprar um presente pra uma amiga, ta? Eu* ***procuro dar assistência****...* (SC4)

> *É o dia inteiro fora, todo mundo* ***almoça fora****, é* ***todo mundo separado****. (...) E no domingo é aquela faxina, almoço, no almoço a gente sempre almoça junto, a gente sempre passa junto.* (SC3)

Observa-se também, nos discursos, a manifestação de uma percepção subjetiva do tempo (STATT,1994), que denota como as pessoas constróem o significado de acordo com a sensação que têm dele, assim como são controladas pelo tempo marcado pelo relógio, que garante a característica de linearidade dele, como aponta o seguinte relato:

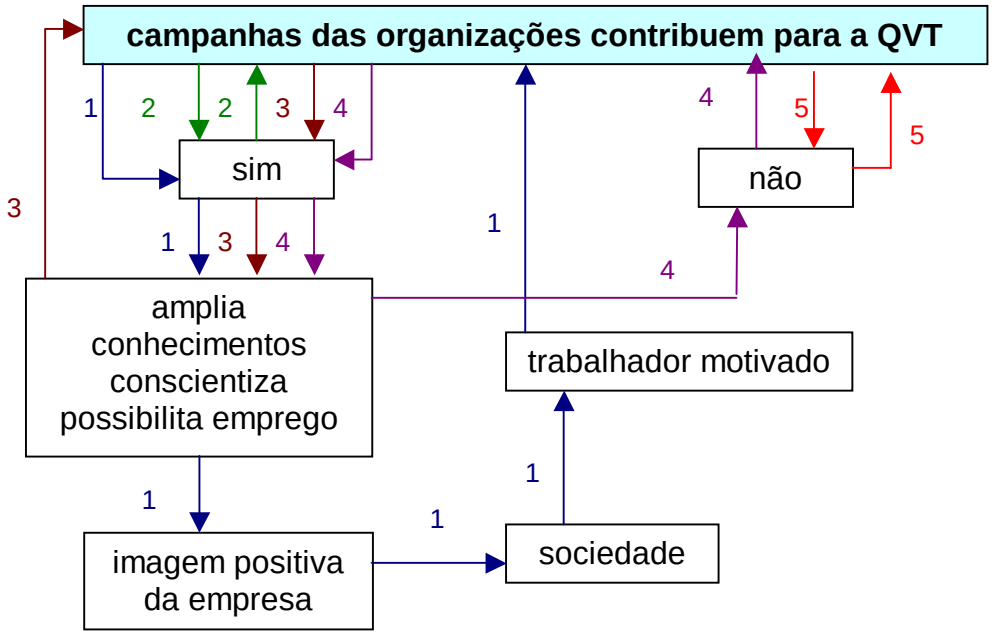
> *Mas esse negócio de* ***tempo é muito relativo****. Por exemplo, às vezes são seis horas eu olho no relógio. Hi! Eu ainda precisava falar com o fulano, mas não vai dar tampo. Outras vezes eu penso que são quatro horas, olho no relógio, ainda são duas.* (S1O)

O julgamento subjetivo (STATT, 1994) sobre o período de duração das atividades que os trabalhadores realizam ou que dispensam à família justifica as

manobras que precisam empregar para criar uma sensação que os permita conviver satisfatoriamente com o tempo que têm para a família e o lazer, uma forma de escapar da imposição da linearidade do tempo.

> *Final de semana, às vezes você vai para a Pousada em Caldas Novas. É ótimo, mas quando você vê, o tempo já passou. Um lugar lindo, você queria ficar mais, mas só que não tem jeito. (...) Olha,* ***a gente vai se adaptando****, né? Mas dá para conciliar.* (S1O)
>
> *Às vezes não, às vezes é bom, mas pra quem faz tudo corrido, às vezes falta pra família, essa correria, o dia-a-dia. Minha esposa trabalha, eu trabalho, o menino, o nenezinho, ele fica na creche, no berçário o dia todo. À noite,* ***sábado e domingo é o tempo suficiente*** *pra gente poder curtir e ficar com a família. Mas, se eu pudesse, se eu tivesse com dinheiro, eu ficaria o dia todo.* (S2O)
>
> *Eu assisto jornal com meu marido, a gente tá sempre conversando. Aí, o menino tem uma dúvida e vem e tal. Então, hoje, a igreja, vai todo mundo pra igreja, cê entendeu? Então, nós estamos sempre juntos. (...) Porque* ***você vai administrando****...* (S7O)
>
> *O suficiente não é, né? Porque eu devia ficar mais com a minha família. Não tem jeito mesmo, tem que ser o suficiente. (...) Mas é pouco. É mas tem que fazer o que dá, né? Então, aqueles momentos que eu... cê tem final de semana...* ***eu tenho sempre que tá junto****, né? Se você vai passear, você tem que sair com a família, se você vai ficar em casa, procura sempre estar junto* ***pra compensar o tempo*** *que você passa fora. Mas, mesmo assim, é pouco. É, mas vai dando!* (SC10)
>
> *À noite a gente se cruza. O tempo que eu tenho é sábado, a gente trabalha até meio-dia, né? Então, o tempo que eu tenho é sábado e domingo. Que eu acho muito pouco. Eu acho que não tenho tempo pra mim. Muitas vezes a gente... cê chega cansado, mulher vem, começa com aqueles lamentos, não entende isso. (...)* ***a gente tenta suprir*** *isso nos pequenos momentos aí, vai levando.* ***Conseguindo ser... ser feliz com tudo isso****.* (SC1)

Gráfico 23. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responder a pergunta: “Você acha que essas campanhas, como as sobre prevenção à AIDS e anti-tabagismo, e os serviços de responsabilidade social contribuem para sua Qualidade de Vida no Trabalho?”



O núcleo induzido do **Gráfico 23** gerou dois núcleos de pensamento principais: um que indica a percepção do serviço de responsabilidade social da organização positiva sobre a QVT, ou apenas positiva particularmente para o trabalhador, e outro que não concebe esse tipo de serviço como influência para a QVT. O discurso gerado relaciona-se à categoria “relevância social no trabalho” de Walton (1973), que considera a imagem positiva da organização uma contribuição para a QVT.

O núcleo de pensamento que aponta para uma percepção positiva produziu algumas unidades de significação, como *amplia conhecimentos*, *conscientiza* e *possibilita emprego*. Essas, como fonte de QVT, muitas vezes estão diretamente ligadas à imagem positiva da organização para a sociedade e para o próprio trabalhador, o que, por sua vez, contribui para a elevação da sua auto-estima e motivação no trabalho, além de prover maiores rendimentos para a organização, o que, na percepção do trabalhador, lhe dá maior segurança no emprego. Os seguintes depoimentos indicam isso:

> ***Beneficia**, tá beneficiando. Porque desde quando começou essa... esse de tabagismo, por exemplo. Aqui dentro da empresa, mesmo, tinha muita gente que fumava. Eu, por exemplo, também fumei, fumava cigarro. Mas só que eu fui ver, a pessoa dentro da empresa, porque aqui **dentro da empresa é a segunda família** da gente, (...) é ter um espelho aqui, a gente sai, vem pra cá, então dentro da empresa nós somos outra família diferente, tá sempre junto, né? (...) Então cê vê, por exemplo, a AIDS, cê vê que **tá avançando** bastante, esse sistema que eles tá fazendo educativo das pessoas, de tá sempre mostrando, folder, é as pessoas tá divulgando bastante, eu acho **muito importante** não só pra... pras pessoas fora, mas pra mim na empresa também, pra gente que é profissional, leva pra casa.* (S2O)
>
> *Ah, com certeza! (...) Porque, eu não sei, eu particularmente: 'Ah, cê trabalha na Acme', 'Ah! E como é que é aquele curso lá, que vocês dão aí pra comunidade? Que dia tem que tem vaga e tal?' 'Nossa, que interessante!'' Sabe? **As pessoas te procurando**. (...) além de você ter a oportunidade de **conseguir vaga pra uns** da comunidade aqui, sabe? Igual a minha manicure mesmo, ela é das mais grata porque a filha dela tá fazendo o curso da Ação Cidadania Acme, cê entendeu? Eu gosto disso. Eu acho isso muito bonito. Eu tenho um sobrinho que fez curso aqui e hoje ele tá trabalhando numa... ele hoje trabalha numa papelaria, você entendeu? (...) É**uma coisa que te engrandece**.* (S7O)
>
> *Ah, isso é de grande utilidade. Eu sempre que eu posso eu tô ajudando nessas campanhas que eles fazem aí, palestras, né? (...) Porque eles passa muitas coisas que a pessoa precisa saber, né? (...) Isso aí eu vejo assim, tipo... tipo que... é... **mostra pra mim**, que eu tô trabalhando numa empresa... numa **empresa que preocupa** não somente com o funcionário, né? Mas que preocupa **com a situação** que nós vivemos em **nosso país**.* (S10O)

Percebe-se que o aumento da auto-estima e a motivação do trabalhador são resultado do vínculo de dominação estabelecido entre ele e a organização, reforçando as análises anteriormente feitas sobre o processo de identificação, quando, por intermédio dos mecanismos de projeção e introjeção, os trabalhadores se identificam com a onipotência da organização (ideal de ego) e, coletivamente, mantêm uma estratégia de defesa contra o seu sofrimento no real do trabalho. O discurso desses trabalhadores do grupo operacional reforça a presença da identificação primitiva pelos sentimentos de solidariedade, cooperação e amizade nele expressos. O que ocorre é que os trabalhadores do grupo operacional, ao introjetar o objeto de desejo da organização, identificando-se com ela, vão desconstruindo sua própria singularidade, processo este que representa a alienação, como verificado nos **Gráficos 1**, **3**, **9**, **11**, **13**, **14**, **19** e **23**.

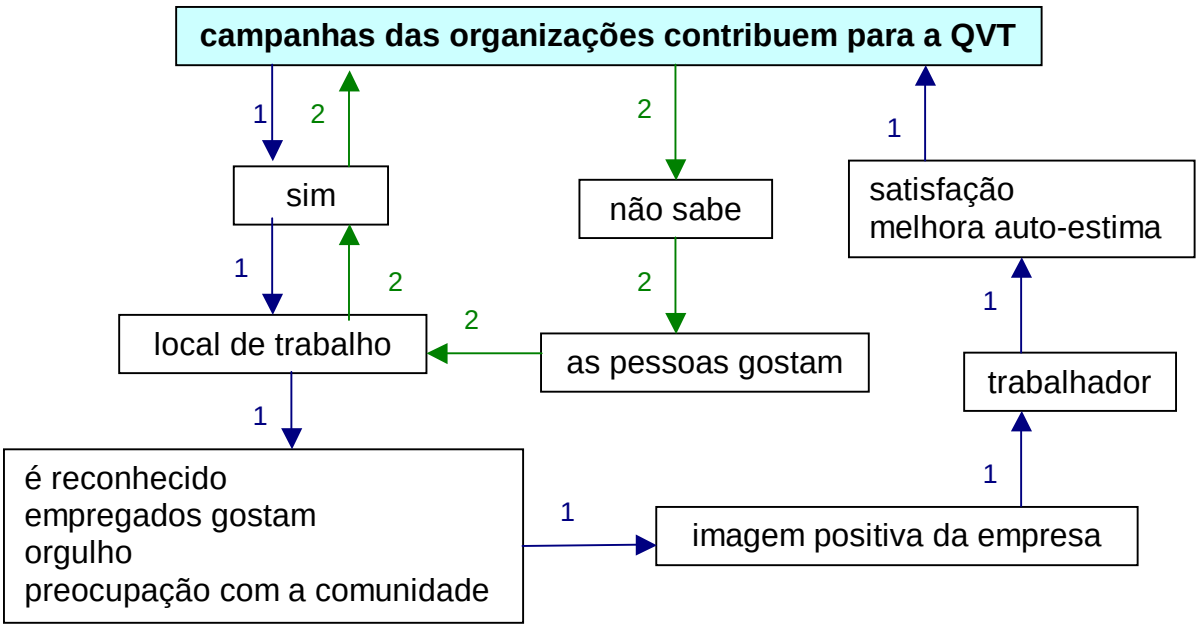
O surgimento da unidade de significação *gerar lucros* aponta, como nos **Gráficos 1**, **3**, **5**, **6**, **8**, **9** e **13**, a manifestação da importância do dinheiro para a QVT, que no **Gráfico 23** está ligado ao lucro obtido diante da imagem positiva da

organização e de sua responsabilidade social. É bastante significativo o seguinte depoimento a esse respeito:

> É interfere pelo seguinte, né? Às vezes... às vezes as pessoas tá lá fora e vê... vê a imagem da gente diferente, dizem: 'Pô, é... é... é o cara, aquele fulano, o sujeito trabalha numa empresa que é boa... Eles veêm a gente mesmo: 'Pô, cê é uma **pessoa muito importante**, muito é... cê tem uma equipe muito unida, uma empresa que ajuda todo mundo... (...) Contribui pelo seguinte, o **meu esforço na empresa**, se eu tô dando, vamos supor, vamos supor, se eu tô **dando lucro** pra empresa, ela vai subindo... (...) Se o meu trabalho chega no ouvido, se eu tô tendo uma... é uma boa concepção pra empresa, que eu tô fazendo o meu trabalho, que eu tô desenvolvendo, quer dizer que ele tá te resguardando, tá tendo o conforto de oferecer... conforto pras pessoas lá fora, entendeu? (...) Tô fazendo com que a **empresa vai subindo**, em materiais e, vamos dizer assim, dinheiro, né? (S8O)

Percebe-se que essa última consideração ainda reforça a relação de dominação entre organização e trabalhador já referida, incluindo o fator financeiro nessa dinâmica, pois o discurso indica que a organização atua sobre o inconsciente da pessoa. Assim, o trabalhador investe energia pulsional em sua tarefa e em seu resultado (dinheiro), identificando-se com a imagem da organização, que passa a fazer parte de seu ideal de ego, isto é, "a empresa vai subindo" e o conceito sobre si mesmo também.

Gráfico 24. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: "Você acha que essas campanhas, como as sobre prevenção à AIDS e anti-tabagismo, e os serviços de responsabilidade social contribuem para sua Qualidade de Vida no Trabalho?"



Alguns núcleos de pensamento que emergiram do núcleo induzido no **Gráfico 24** coincidem com os do gráfico do grupo operacional, como *imagem positiva da empresa, satisfação, melhora da auto-estima*, o que vem a reforçar as análises feitas no **Gráfico 23** a esse respeito. Contudo, parte do conteúdo desse discurso dos trabalhadores do grupo de chefia não considera a característica informativa das atividades e dos serviços provenientes da responsabilidade social da organização como fatores que propiciam a imagem positiva da organização e a motivação do trabalhador, como foi verificado no grupo operacional. Entretanto, no **Gráfico 24**, dos trabalhadores do grupo de chefia, surgiram outras unidades de significação, *é reconhecido*, *empregados gostam*, *orgulho* e *preocupação com a comunidade,* como promotores da imagem da organização. Assim expressam os relatos a seguir:

> *Ah, é claro. Se alguém te pergunta **aonde você trabalha** e você diz, e aí a pessoa diz 'Ah **eu ouvi falar**' e tal.* (SC1)
>
> *Com certeza, com certeza. Cê sabe, cê sabe que tá preocupado não só contigo, mas com as pessoas que tá lá fora também, tá **preocupando até com o mundo**, né?(...) As pessoas que tão aqui dentro, já sabendo o que você tá fazendo, então vai levar isso lá pra fora. Então, eu acho, cê vai, então, é uma coisa crescente.* (SC3)
>
> *...as **pessoas** estão **envolvidas** no trabalho. Entendeu? Quer dizer, existe predisposição das pessoas em fazer esses trabalho, elas só precisavam ser acionadas, entendeu? (...) Assim, quando a pessoa é demitida, ela mesmo assim, ela faz elogios da empresa. Ela diz que a empresa é um lugar muito bom de trabalhar (...) Agora, eu não sei até que ponto isso... as pessoas... isso pode ser debitado às campanhas que a gente faz, à preocupação social. Até porque, não é um trabalho isolado, o que a gente faz lá fora, do que a gente faz aqui dentro, né? (...) Porque queremos **exercer cidadania**. Isso é uma característica de nós que fazemos parte da direção da empresa, e de pessoas que trabalham aqui ... (...) Agora, até que ponto isso pode alavancar o nosso negócio, digamos assim, **estamos falando de negócios**, né? Então, isso seria uma boa pergunta: até que ponto isso tá influenciando na qualidade de vida das pessoas que trabalham aqui?* (SC4)

Esse último trecho ("**estamos falando de negócios"**) denota como o conteúdo inconsciente do trabalhador do grupo de chefia começa a emergir para a consciência em seu discurso, mas, na realidade, está guardado no seu pré-consciente, sem ressonância interna, pois ele mesmo não percebe a realidade da QVT.

Gráfico 25. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responder a pergunta: “Você acha seu salário justo?”

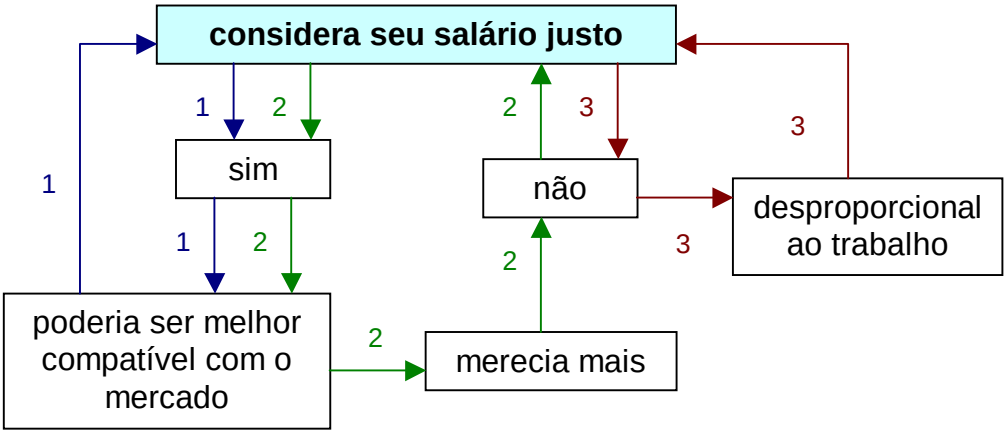


Gráfico 26. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: “Você acha seu salário justo?”

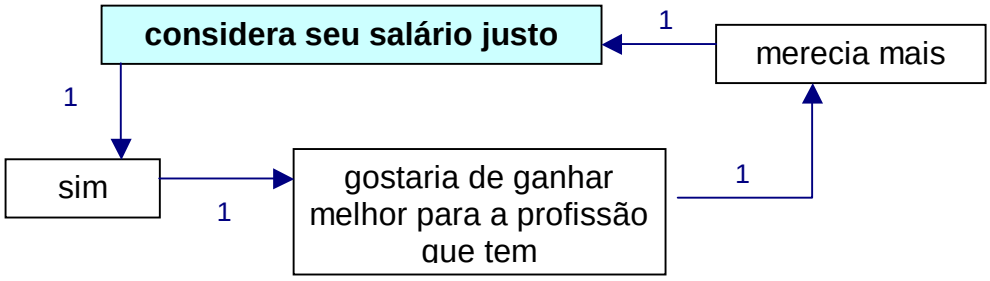


Gráfico 27. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responder a pergunta: “Ele é suficiente para você?”

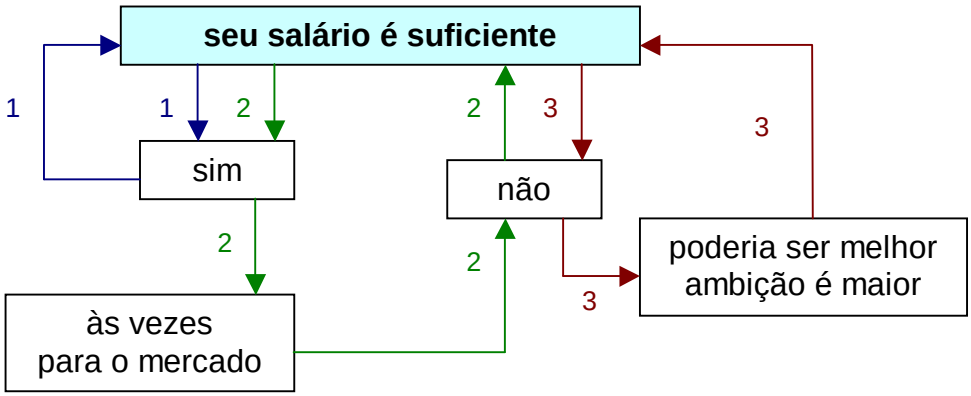
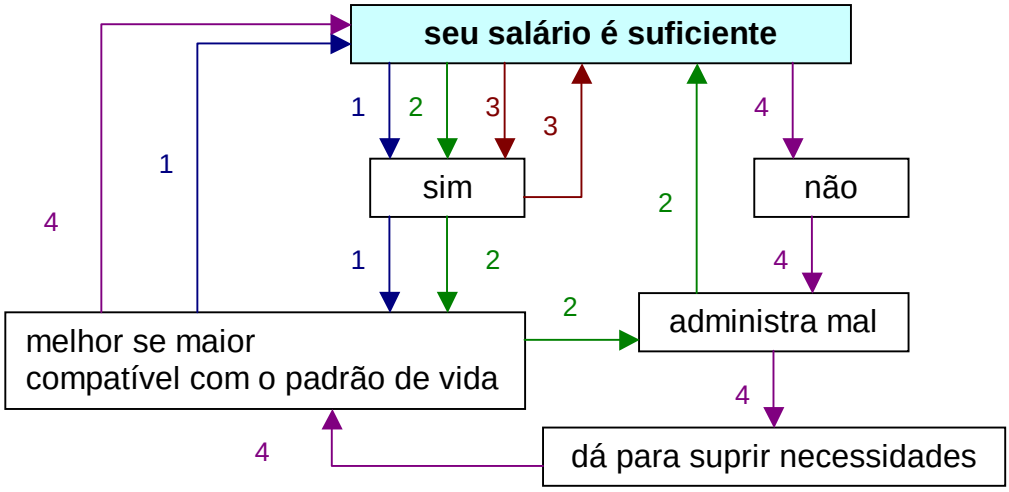


Gráfico 28. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: “Ele é suficiente para você?”



O **Gráfico 25**, o **Gráfico 26**, o **Gráfico 27** e o **Gráfico 28** são analisados juntos por apresentarem núcleos de pensamento e unidades de significação em comum.

O núcleo induzido considera seu salário justo impulsionou o surgimento de núcleos de pensamento que expressaram a percepção de que seu salário seja justo por ser compatível com o mercado de trabalho ou com a sua profissão (WALTON, 1973). Contudo, ao mesmo tempo, o discurso representa a insatisfação com o salário pelo que os trabalhadores desempenham em suas atividades de trabalho, como indica a unidade de significação *merecia mais* e *desproporcional ao trabalho*. Os seguintes depoimentos ilustram essa consideração:

> *Ah, eu **gostaria que fosse mais**, eu gostaria que fosse, meu salário fosse bem melhor.* (S1O)
>
> *Compatível. Eu acho isso. A gente que mexe com vendas**,** tem vez que você ganha bem, **tem vez que você ganha... você ganha razoável**.* (S2O)
>
> *Não, **é justo pra o que eu faço**. Quando eu fazia outra função, eu não fazia nada, mas pelo que eu faço hoje, eu acho que eu **merecia mais**.* (S9O)
>
> ***Eu acho justo**. Eu acho que deveria ganhar mais. Eu não ganho o que eu, deixa eu vê que você falou... eu não ganho, não, eu **não ganho o que mereço**, acho que deveria ganhar mais.* (SC1)
>
> *Então, eu acho que, como estagiária, tudo bem, não tem problema. (...) Então, o salário da empresa não tá abaixo do mercado. Então, **talvez não seja culpa da empresa**, talvez seja culpa do mercado, que esteja remunerando mal, porque tá dentro*

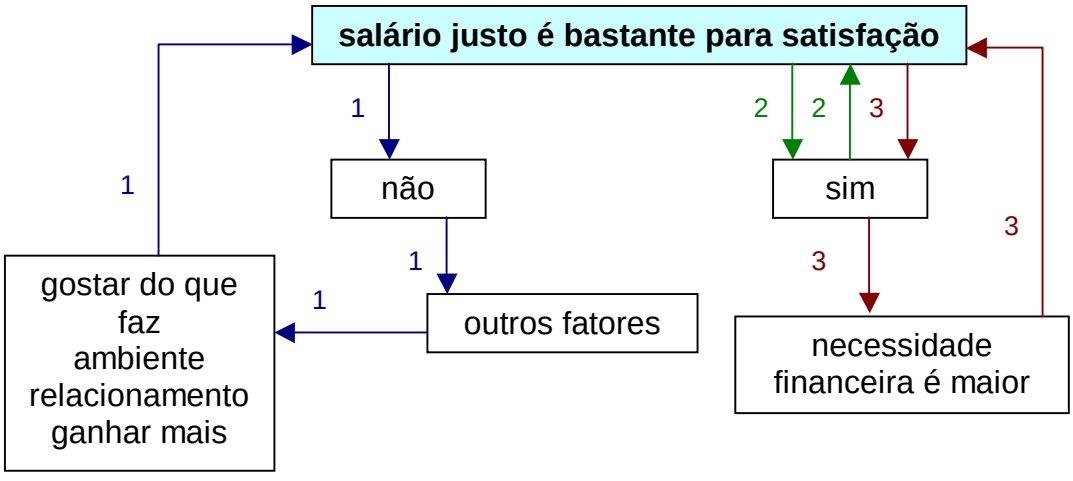
> *do mercado. Mas, é claro,* ***as pessoas querem ganhar mais****. Eu quero dizer que não.* (SC4)

A maior parte do discurso revela uma resposta defensiva, pois tem uma linguagem reticente e os trabalhadores dos dois grupos não revelaram espontaneamente sua insatisfação, provavelmente por insegurança em relação ao sigilo da entrevista, uma vez que foi realizada no local de trabalho. Isso pode ser observado nos seguintes relatos:

> ***É, vamos dizer... depende****. Tem época da sua vida que você faz um planejamento... e no final você vê que não dá.* (S1O)
>
> *Suficiente? Dentro do* ***mercado de trabalho****, eu tô ganhando muito bem.* (SC7)
>
> *Não, isso aí você pode perguntar pra* ***todos da empresa****, eles... eles* ***vai falar que não****.* ***É...*** *eu tenho muita opção* ***e muita ambição****.* ***Aí, não é o suficiente****. É justo se você seguir seu padrão de vida.* (S8O)
>
> *Olha, é difícil falar e não falar que é suficiente... quando se é assalariado, é complicado (...)* ***É suficiente*** *sim, pra mim, sim.* ***Claro que não é ilusão****!* (SC1)
>
> ***Não, eu gasto muito****. Eu acho que eu preciso saber administrar um pouco melhor minha vida. (...)* ***Aí... suficiente, assim...*** *eu acho que quanto mais a gente ganha, mais a gente quer. Eu acho que ele dá pra suprir as minhas necessidades.* (SC3)

Nesses quatro gráficos analisados em conjunto percebe-se a manifestação da estratégia de defesa coletiva utilizada pelos trabalhadores de ambos os grupos, com as respostas todas defensivas, quando o sim se transforma em não e o não, em sim.

Gráfico 29. Representação do discurso dos trabalhadores do nível operacional ao responder a pergunta: “Um salário justo é o bastante para uma pessoa se sentir satisfeita com seu trabalho?”



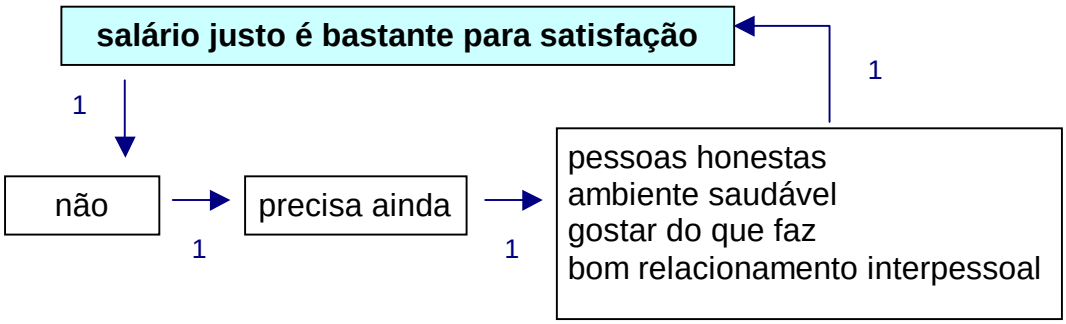
Do núcleo induzido salário justo é o bastante para satisfação, do **Gráfico 29**, surgiu o discurso que manifesta a percepção de que são necessários outros fatores *para a satisfação no trabalho além de um salário suficiente. Contudo, fica evidente a prioridade financeira (necessidade financeira é maior) mesmo quando há evidência de outros fatores, o que é passível de verificação na unidade de significação* ganhar mais*.*

Nesses discursos também foram observadas respostas defensivas, como as do **Gráfico 25** e do **Gráfico 28**. Assim, pode-se verificar nos seguintes depoimentos:

> *Ah não!* ***Envolve outras coisas****, porque você precisa gostar do que faz, estar feliz, amar aquilo que faz. Se não, você não consegue. (...) Então, tem outras coisas,* ***mas*** *eu diria que o* ***salário é fundamental****, é o principal.* (S1O)
>
> *Não é****. Não é porque...*** *isso que eu falei pra você.* ***A pessoa tem ambição****. No caso, eu tenho ambição, sou um cara ambicioso. Eu pretendo... ganhar sempre mais. Pretendo, no futuro, ganhar sempre mais, né?!* (S8O)
>
> *É, eu sou satisfeito com meu trabalho, só não sou satisfeito com meu salário. Que é muito pouco. Pra mim realizar só falta o aumento do meu salário.* (S9O)
>
> *Eu... eu ganhando esse salário... salário, que eu digo, baixo, né? Eu já* ***estou satisfeito****,* ***porque*** *o que eu* ***tô aprendendo****, porque é uma coisa nova, né? Então, quando você faz uma coisa que dá certo, que aprende, você fica satisfeito com aquilo, você fica curioso com aquilo que você fez. (...) Agora,* ***com o salário*** *a mais ainda fica bem* ***melhor ainda****, né?* (S10O)

Assim, a partir dessa análise, é possível inferir que, na percepção dos trabalhadores, não é apenas o salário que representa fator de satisfação no trabalho. Entretanto, esse se torna preponderante em função de uma defasagem econômica que constitui a realidade do país. Então, o salário que permite, segundo a maior parte dos discursos, quase apenas os elementos para a subsistência, deve estar em primeiro lugar como promotor da QVT. Dessa maneira, do ponto de vista da economia psíquica, os trabalhadores de nível operacional se reprimem para obter o que é básico para a sua sobrevivência.

Gráfico 30. Representação do discurso dos trabalhadores do nível de chefia ao responder a pergunta: “Um salário justo é o bastante para uma pessoa se sentir satisfeita com seu trabalho?”



Emergiu no **Gráfico 30** um discurso semelhante ao do **Gráfico 29**, como pode ser verificado nas unidades de significação *ambiente saudável*, *gostar do que faz* e *bom relacionamento interpessoal*, o que reforça a relevância desses fatores para a QVT, como demonstram os seguintes relatos:

> *Eu acho que **a pessoa não pode ser voltada com o próprio salário**. Tem que ter a satisfação que a gente contou aqui, de poder... num ambiente saudável, tranqüilo, com pessoas honestas, com pessoas que cê já conhece. Isso é satisfação pra mim. (...) É mais fácil um salário menor segurar uma pessoa num local... num lugar bom de trabalhar do que um salário grande num local de gente ruim. Eu acho que a pessoa atura muito mais.* (SC1)
>
> ***Não**, por tudo que eu já falei, né? Eu acho que, além de tudo, você **deve ter um ambiente de trabalho confortável** e adequado pra você tá trabalhando.* (SC4)

Entretanto, é possível sustentar que, nesse discurso, a preponderância de fatores como ambiente e identidade profissional sobre o salário se justifica pelo nível hierárquico dos trabalhadores deste grupo, para os quais um salário não adequado ou injusto não significa prejudicar o acesso aos elementos de subsistência deles. Assim, a sua psicodinâmica se mobiliza para estes fatores ou, em outras palavras, seu ideal de ego se estende a outras condições que promovem a QVT que não o dinheiro. Dessa maneira é possível para os trabalhadores do nível de chefia ambicionar tais condições e, portanto, estes não precisam usar de tanta repressão, pois sua sobrevivência está garantida e começam, então, a ampliar sua visão quanto à QVT.

A partir do discurso dos trabalhadores da presente pesquisa percebeu-se que sua percepção de QVT é resultado do dinamismo psíquico que tem um movimento

de avançar, paralisar e regredir de acordo com as dificuldades encontradas em suas vivências no trabalho.

Na análise dos resultados é incontestável a psicodinâmica dos trabalhadores caracterizada pelo constante e grande investimento de energia psíquica ao colocar o ideal da organização no lugar do seu ideal de ego. Esse movimento estabeleceu ora o mecanismo de substituição do seu ideal de ego, ora de **identificação** com o objeto de desejo da organização. Tal processo de ação da organização sobre o inconsciente dos trabalhadores caracterizou uma dinâmica de **dominação** do primeiro (organização) pela fragilidade do segundo (trabalhadores).

Essa dinâmica foi verificada na totalidade do discurso dos trabalhadores, o que justifica a manifestação preponderante da centralidade do **trabalho** na vida dessas pessoas, pelo seu movimento permanente para **encontrar** a vivência de **prazer** no trabalho e pelo trabalho, tanto para os trabalhadores do grupo operacional quanto para os do grupo de chefia.

No que concerne à psicodinâmica dos trabalhadores do grupo operacional observou-se o mecanismo de substituição do objeto de desejo, vida no trabalho pela vida fora do trabalho ou fazer o que gosta por desempenhar sua função na organização. Assim, esses trabalhadores evitam as situações de sofrimento que o trabalho promove.

Foi manifestada grande canalização de energia pulsional para as **relações interpessoais**, seja na busca do relacionamento saudável com seus pares, seja na busca do relacionamento de proximidade com outras hierarquias da organização e com clientes; isto se traduz por uma necessidade de estabelecer vivências de eqüidade social. Observou-se também grande investimento de energia psíquica na **ascensão de cargo**, que constitui um mecanismo de identificação utilizado pelos trabalhadores, pois, em sua percepção, o crescimento no trabalho deve estar vinculado à ascensão de cargo, que faz parte da visão da organização e, dessa maneira, conseguem o reconhecimento de seu trabalho.

Sendo assim, o trabalhador do grupo operacional, ao se identificar com a organização, procura manter alta produtividade no seu desempenho, o que lhe garante os resultados esperados pela organização e a manutenção e/ou a promoção de sua situação financeira. Toda essa dinâmica, ao promover o **reconhecimento** da

utilidade do trabalho das pessoas do nível operacional, significa para esses trabalhadores validar socialmente sua ação no trabalho. Essa “validação social” tem, ao mesmo tempo, o objetivo de melhorar a auto-imagem do trabalhador. É fundamental ressaltar que esse reconhecimento da utilidade do trabalho, na realidade, reforça o processo de identificação do trabalhador com a organização, pois a utilidade do trabalho representa a organização prescrita do trabalho e não uma atividade organizada e exercida espontaneamente pelo trabalhador. Em outras palavras, é útil porque diz respeito aos desejos da organização.

A partir da análise do discurso desses trabalhadores do grupo operacional pôde-se certificar a presença do mecanismo de identificação primitiva, uma estrutura libidinal que une os trabalhadores à organização. Assim, esses trabalhadores denotaram essa relação de ambigüidade em partes de discursos quando expressaram a necessidade de falar o que pensam e, ao mesmo tempo, agradecer por tudo de bom que é feito por eles ou, ainda, os benefícios oferecidos pela organização e sua exigência de dedicação no trabalho. É clara a manifestação de sentimentos dos trabalhadores de gratidão, amizade e confiança dirigidos à organização. Tais sentimentos são ainda percebidos na expressão da necessidade de melhoria da auto-estima e da auto-imagem, principalmente na manifestação do fator responsabilidade social, em sua percepção de QVT.

Esses processos, constituintes da psicodinâmica do trabalho do grupo operacional, expressam claramente a **alienação** dessas pessoas em função do conflito vivenciado em suas relações de trabalho. Isso os leva, constantemente, a utilizar **mecanismos de defesa** e, portanto, seu estado de consciência torna-se diminuído. Dessa maneira, submetidos à dominação da organização, os trabalhadores organizam “estratégias de defesa coletiva” e acreditam estar construindo sua realidade quando, na verdade, ela está sendo modelada longe de suas manifestações conscientes. Isto é verificado no discurso desses trabalhadores, na maneira como constróem sua percepção de QVT, freqüentemente minimizando as interferências de fatores externos e atribuindo a eles próprios grande parte da responsabilidade pela promoção da QVT.

A psicodinâmica dos trabalhadores do grupo de chefia é caracterizada principalmente pelos mecanismos de idealização e de identificação. A **idealização** é percebida em seu discurso, pois esses trabalhadores substituem seu objeto de

desejo, fazer o que gosta, pelo objeto de desejo da organização, fazer o que precisa, conseguindo alcançar suas metas, produzindo atividades almejadas pela administração moderna da organização, aprimorando seus conhecimentos, enfim, adquirindo desenvolvimento profissional e estabilidade emocional. Assim sendo, os trabalhadores do grupo de chefia, realizam “ressonância simbólica” em seu trabalho quando encontram concordância entre a realidade e as imagens fantasiosas que fazem dele.

No grupo de chefia também foi percebido o mecanismo de identificação projetiva quando os trabalhadores colocam no lugar do seu desejo o ideal de ego da organização que é por eles introjetado. Isto se explica pela manifestação no discurso destes trabalhadores de que, inconscientemente, deixam de desempenhar uma atividade de trabalho, fazer o que gosta, para exercer uma função produtivamente, conseguir ascensão profissional e, então, serem reconhecidos por isso. A identificação é ainda verificada na “estratégia de distorção comunicacional” utilizada pelos trabalhadores do grupo de chefia quando incorporam o discurso da organização que promove as técnicas gerenciais no ambiente de trabalho. Assim, a percepção dos trabalhadores é distorcida, possibilitando que esses auxiliem na disseminação do discurso da organização sem fazer crítica, ou seja, há uma negação da realidade que, ao mesmo tempo, é a negação do **sofrimento** do outro no trabalho; possivelmente, aquele que sofre as conseqüências da organização prescrita do trabalho.

É evidente a presença de elementos da cultura organizacional da organização pesquisada nos diferentes níveis de investigação propostos por Schein (1991). Esses se encontram tanto no nível dos artefatos quanto no nível dos pressupostos básicos e participam da absorção e da manutenção de um discurso originário das técnicas gerenciais em voga. No nível dos artefatos encontram-se o local de trabalho limpo, organizado e equipado e a política de benefícios da organização. No que diz respeito ao nível dos valores há a filosofia da organização que prega o cooperativismo e a harmonia como valores que sustentam a rede de relacionamento interpessoal na organização e a postura pró-ativa dos trabalhadores quando no exercício de suas atividades. A análise do relacionamento interpessoal recai ainda sobre o nível dos pressupostos básicos, no que concerne às relações de trabalho da organização, caracterizadas pela maneira autoritária com que a organização distribui

o poder de acordo com as suas necessidades. A compreensão descritiva do estudo da cultura organizacional, quanto aos pressupostos básicos, completa-se com a leitura psicodinâmica que abarca os conteúdos inconscientes interpretando-os.

Desse modo, pode-se afirmar que, na percepção dos trabalhadores dos grupos operacional e de chefia, a QVT tem como fatores principais o relacionamento interpessoal, a ascensão de cargo, o reconhecimento e a responsabilidade social da organização. Contudo, é possível inferir que, na percepção dos trabalhadores do grupo de chefia, o reconhecimento e a responsabilidade social da organização são fatores que têm maior influência na vida dos trabalhadores do grupo operacional do que para eles próprios.

Ao fazer uma correlação dos elementos da QVT percebidos nessa análise e as categorias propostas por Walton (1973) verifica-se que estes fatores compreendem as seguintes categorias: “compensação justa e adequada”; “chances de crescimento e segurança”; “integração social na empresa”; “trabalho e espaço total de vida” e “relevância social do trabalho”. Representam, assim, cinco das oito categorias levantadas pelo autor, embora não abranjam todas as suas dimensões.

Outro fator que é manifestado de forma diferente para os dois grupos de trabalhadores é a condição financeira, ou seja, o **dinheiro**. É interessante analisar a ausência desse fator no discurso dos trabalhadores do grupo operacional no **Gráfico 1** e a expressão da sua presença determinante para a QVT no decorrer de seu discurso (**Gráficos 3**, **4**, **5**, **6**, **9**, **10**, **13**, **14**, **23**, **24**, **25**, **26**, **27**, **28**, **29** e **30**). Nos **Gráficos 25** a **30** foram dadas respostas defensivas, uma estratégia de defesa coletiva que tem o intuito de preservar as pessoas das vivências de sofrimento. Todavia, pode-se inferir que a remuneração não está ligada diretamente à QVT (segundo a definição estabelecida no primeiro capítulo do presente estudo). Contudo, é fator fundamental, porque toda a condição básica de subsistência desses trabalhadores, assim como outros elementos almejados por eles, apenas são possíveis mediante o trabalho, pois ele é a origem dos recursos financeiros do trabalhador. A partir dessa análise pode-se considerar que, na percepção dos trabalhadores do grupo operacional, há ligação estreita entre a qualidade e de vida e a QVT, como levantado no primeiro capítulo.

Já no discurso dos trabalhadores do grupo de chefia, o fator remuneração (dinheiro) surge imediatamente no **Gráfico 1** e no **Gráfico 2** e, depois, no **Gráfico 5**

e no **Gráfico 6**; tem presença atenuada no **Gráfico 7** e no **Gráfico 8**; e reaparece nos **Gráficos 25** a **30** por meio de uma linguagem fortemente defensiva. É relevante observar que esse tipo de linguagem surge significativamente no discurso como um todo, o que permite inferir que, no discurso do grupo de chefia a alienação é expressa com menor intensidade do que no discurso dos trabalhadores do grupo operacional, provavelmente porque sua psicodinâmica constitui-se de um movimento de ampliação do ideal do ego que possibilita uma percepção mais abrangente da QVT.

Finalmente, emerge o fator **tempo** que, tanto para um grupo de trabalhadores como para o outro, representa importante fator constituinte da QVT. Este fator é, assim, expressão da dinâmica de dominação oriunda das mais novas formas de trabalho do mundo contemporâneo, identificada como uma dominação implícita e subliminar. Os trabalhadores denotaram em seus discursos grande necessidade de ter um tempo equilibrado entre sua vida no trabalho e fora dele. Essa consideração é forte indício de que as possibilidades de construção de **sentido no trabalho** e **fora do trabalho** são interdependentes. Entretanto, a centralidade do trabalho, manifestada no discurso dos dois grupos de trabalhadores, denota sua grande expectativa de transformações para a obtenção de **QVT** como núcleo de **qualidade de vida** das pessoas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação realizada pela presente pesquisa pôde levantar significativo conteúdo das representações psíquicas de seus participantes manifestado em seu discurso e evidenciou importantes aspectos da QVT na vida organizacional. Assim, responde ao problema da presente pesquisa: “Como se desenvolve a psicodinâmica de trabalhadores que desempenham atividades em um contexto organizacional onde há ações que promovam a Qualidade de Vida no Trabalho?”

Ao contrapor o modelo de Walton (1973) para a QVT com os resultados desta investigação percebeu-se que seus participantes deram maior ênfase a algumas das categorias propostas pelo autor; como considerado no capítulo anterior. Observa-se a necessidade de explorar as dimensões da categoria “trabalho e espaço total de vida” (WALTON, 1973) devido às manifestações sobre a questão do tempo que surgiram nas entrevistas, cujos conteúdos lhe atribuíram a condição de tema que, portanto, merece ser desenvolvido com a devida abrangência teórica e metodológica. Já a problemática que envolve a categoria “remuneração justa e adequada”, a partir dos resultados obtidos na presente investigação, permite considerar que sua origem encontra-se principalmente em aspectos econômicos e políticos, devendo ser tratada segundo as particularidades do local pesquisado.

Avalia-se, entretanto, que a abrangência do modelo de Walton (1973), como base teórica do presente estudo, permitiu, na mesma proporção, a reflexão de seus participantes sobre a QVT, o que reforça sua relevância como apoio para a investigação, todavia fundamentado na exploração de outros aspectos, como o

psicodinâmico e o cultural, que garantiram ao investigador maior apropriação da totalidade de seu objeto de estudo.

O desenvolvimento deste estudo teve como objetivo levantar os principais aspectos da psicodinâmica dos trabalhadores em um contexto organizacional que tenha ações que promovam QVT; descobrir novos elementos que integram a QVT a partir da percepção dos trabalhadores investigados; observar a existência de pontos de convergência e divergência quanto à percepção de QVT entre os trabalhadores dos níveis operacional e gerencial; verificar a participação da cultura organizacional no funcionamento da psicodinâmica dos trabalhadores; contribuir para a viabilização das práticas organizacionais que participam da promoção da QVT.

A leitura psicodinâmica do trabalho do discurso dos trabalhadores da Acme Veículos Ltda, atingiu seus objetivos de desvendar os conteúdos inconscientes destes participantes que revelaram todo o movimento de construção de sua percepção sobre a QVT. Foi possível, então, ampliar o conhecimento sobre os elementos representantes da QVT a partir da incontestável tentativa dos trabalhadores de obter prazer em seu trabalho, o que torna as vivências de prazer e de sofrimento no trabalho importantes fontes de pesquisa deste tema. Com relação a isso, este estudo apresenta uma limitação metodológica, pois não incluiu o construto prazer-sofrimento (MENDES, 1999) no momento da construção do roteiro da entrevista que lhe serviu como instrumento de investigação.

Ainda como contribuição da abordagem psicodinâmica, vale ressaltar que os movimentos psíquicos em direção ao prazer e/ou de evitação ao sofrimento foram estabelecidos mediante a análise dos mecanismos de defesa, especialmente do mecanismo de identificação. Isto, pois, permitiu avançar na compreensão dos aspectos psicodinâmico e cultural das relações de trabalho e da organização do trabalho, revelando o caráter de ambigüidade (amor e ódio) dessas relações (PAGÈS et al., 1993; ENRIQUEZ, 1999) e as estratégias utilizadas pelos trabalhadores para se desviar das normas da organização prescrita do trabalho (DEJOURS, 1994; DEJOURS e ABDOUCHELI, 1994; DEJOURS, 2001).

As considerações a respeito das relações de trabalho no presente estudo limitaram-se ao aspecto psíquico e cultural-organizacional, ficando à margem a abordagem dos aspectos sociais, não tendo sido considerados seus aspectos

econômicos e políticos, limitações essas que não invalidam a investigação realizada sobre os primeiros aspectos.

No que se refere ao estudo da cultura organizacional, foi pertinente como dado de corroboração à análise psicodinâmica da formação do coletivo do trabalho, pois seus elementos expressaram como as pessoas se organizam em torno das normas e dos valores criados na vida da organização, servindo como mantenedores da organização da percepção sobre a QVT das pessoas que ali trabalham.

Os aspectos que foram levantados como relevantes para a QVT na percepção dos participantes desta investigação, a saber, relacionamento interpessoal, tempo, ascensão de cargo, reconhecimento e dinheiro, demonstram a interferência da QVT sobre a qualidade de vida em geral e também como essas duas questões são intrínsecas. Assim sendo, fica clara a extensa dimensão do tema abordado neste estudo, não podendo ter sido esgotado, como não foi a pretensão da presente pesquisa. Assim sendo, constata-se a necessidade de futuras pesquisas que, juntamente com esta e outras já realizadas, irão compor um somatório de generalizações teóricas que, possivelmente, poderão abrandar as dificuldades enfrentadas pelas pessoas e pelas organizações no âmbito do trabalho, assim como também satisfazer os questionamentos teóricos e empíricos dos pesquisadores sobre a QVT.

Dentre as possibilidades de futuras pesquisas levantadas a partir deste estudo, sugere-se:

• Investigação teórica que permita sistematizar o estudo da mediação entre a vida organizacional, a vida psíquica e a realidade de trabalho;

• Articulação do estudo da QVT com o significado do trabalho, haja vista as considerações feitas sobre os fatores tempo e dinheiro;

• Realização de estudo utilizando, com maior profundidade, as possibilidades teóricas da psicanálise e da psicodinâmica do trabalho, com o objetivo de analisar, compreender e intervir sobre a QVT nas organizações.

Ao retomar as questões apresentadas no início deste trabalho, apesar das limitações e das dificuldades de integrar as diversas referências teóricas, a presente pesquisa avançou nas investigações sobre os aspectos ligados à QVT, demonstrando ser fundamental o conhecimento do percurso realizado pelo ser

humano trabalhador ao mobilizar sua energia psíquica para o encontro do prazer no trabalho. Muitos questionamentos ficaram no que diz respeito às possibilidades de a ciência promover um relacionamento harmônico entre pessoa, organização e trabalho, o que instiga fortemente esta pesquisadora a continuar a busca de novos caminhos que permitam ao ser humano resgatar a qualidade de vida e o apóiem na realização de seus desejos, na troca com o outro, com ele mesmo e com seu trabalho em sua vida.

6. REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Informação e documentação** – referências – elaboração. NBR 6023. Rio de Janeiro: 2002. 24 p.

ALVARENGA, M.A. de F.P.; ROSA, M.V. de F.P. do C. **Apontamentos de metodologia para a ciência e técnicas de redação científica (monografias, dissertações e teses) de acordo com a ABNT 2000**. 2. ed. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 2001. 181 p.

ALVEZ-MAZZOTTI, A.J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais:** pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 2000.

BAZTÁN, M.P. **Dirección de personal:** organización y técnicas. Barcelona: Editorial Hispano Europea S/A, 1986.

BÚRIGO, C.C.D. **Qualidade de vida no trabalho:** um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. 1997. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CHANLAT, J.F. O ser humano, um ser de desejo e de pulsões. In: CHANLAT, J.F. (Org.) **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. v. 3. São Paulo: Atlas, 1996. p. 149-152.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2001. 158 p.

DEJOURS, C. A carga psíquica no trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho:** contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 21-32.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez Editora, 1998. 168 p.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p.119-143.

DUPUIS, J.P. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, J. F. (Org.) **O indivíduo e a organização**: dimensões esquecidas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997. 302 p.

ENRIQUEZ, E. **Da horda ao Estado:** psicanálise do vínculo social. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999. 404 p.

ENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, F.C.P.; FREITAS, M.E. de F. **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2000. p.11-22.

FLEURY, M.T.L. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.L.; FISHER, R. M. (Coord.) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 15-27.

FROST, P. Thinking about organizational culture. In: FROST, P. (Org.). **Reframing organizational culture**. Newbury: Sage Publications, 1991. p. 1-13.

GEBLER, M.R.G. **Qualidade de vida no trabalho:** um estudo comparativo entre engenheiros autônomos e não-autônomos. 1999. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GOULART, I.B.; SAMPAIO, J. dos R. Qualidade de vida no trabalh*o*: uma análise da experiência de empresas brasileiras. In: SAMPAIO, J. dos R. (Org.). **Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social**: estudos contemporâneos II. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999. p. 19-37.

HACKMAN, J, R.; OLDHAM, R. J.; PURDY, K. A new strategy for job enrichment. **California Management Review**, s.l., v. XVII, n. 4, p. 57-71, summer, 1975.

HALL, E.T. **Más allá de la cultura**. Tradução de A.J. Desmonts. Barcelona: Gráficas Alfonso, 1978.

HANASHIRO, D.M.M.; VIEIRA, D.F.V.B. Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 11, n. 2, p. 41-46, jul. 1990.

HASSARD, J. Tempo de trabalho: outra dimensão esquecida nas organizações. In: CHANLAT, J. (Org.) **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. v. 1. São Paulo: Atlas, 1996. p. 176-192.

HUSE, E.F.; CUMMINGS, T.G. **Organizational development and change.** 3. ed. St. Paul: s.ed., 1985.

ISKANDAR, J.I. **Normas da ABNT comentadas para trabalhos científicos**. 2.ed. Curitiba: Juruá Editora, 2003. 94 p.

KILIMNIK, Z.M.; MORAES, L..F.R.; RAMOS, W.M. O atual estado da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil**.** Recursos humanos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DO PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18., **Anais...** Curitiba, 1994. p. 305-325.

LANE, S.T.M. A linguagem e as representações sociais. In: SIMPÓSIO SOBRE REPRESENTAÇÃO SOCIAL, CONGRESSO INTERAMERICANO DE PSICOLOGIA, 20., **Anais...** Caracas, 1985.

LAPLANCHE, J.; PONTALIS, J.B. **Vocabulário da psicanálise**. 4 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001. 552 p.

LIMA, E de O. **Qualidade de vida no trabalho no processo de formalização organizacional**: um estudo de duas organizações do ramo têxtil-confeccionista de Blumenau. 1997. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

LIMONGI-FRANÇA, A. de C.; ARELLANO, E.B. Qualidade de vida no trabalho. In: FLEURY, H.T.L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 295-306.

LUNARDI FILHO, W.D.; MAZZILLI, C. O processo de trabalho na área de enfermagem: uma abordagem psicanalítica. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, jul./set.1996.

MACÊDO, K.B. A psicanálise e as organizações: a administração simbólica. **Estudos e Negócios, Revista da Universidade Católica de Goiás**, Goiânia, v. 27, n. 3, p. 539-553, jul./set. 2000.

MACÊDO, K.B. **Empresa familiar**: poder, cultura e decisão. Goiânia: Editora Terra, 2001. 128 p.

MACÊDO, K.B. **Psicodinâmica nas organizações**: poder, cultura e decisão na empresa familiar. 1999. 353 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social), Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

MAZZUCCO, G.D. **Qualidade de vida no trabalho**: uma investigação no nível gerencial de uma indústria do setor cerâmico catarinense. 1999. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MENDES, A.M. Comportamento defensivo: uma estratégia para suportar o sofrimento no trabalho. **Revista de Psicologia**, v. 13, n. 1/2, p. 27-32, 1996.

MENDES, A.M. **Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional**. 1999. 305 f. Tese (Doutorado em Psicologia), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

MENDES, A.M.; MARRONE, C.F. Vivências de prazer-sofrimento e saúde psíquica no trabalho: trajetória conceitual e empírica. In: MENDES, A.M.; BORGES, L.O.; FERREIRA, M.C. (Org.) **Trabalho em transição, saúde em risco**. Brasília, 2001.

MENDES, A.M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, v. 6, p. 39-46, jan./fev. 2001.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2000. 380 p.

MOTTA, F.C.P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. (Org,) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 25-37.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V. de; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993. 234 p.

QUIRINO, R.T.; XAVIER, O.S. A qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 71-82, jan./mar. 1987.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1994. 206 p.

SCHEIN, E.H. What is culture? In: FROST, P. (Org.). **Reframing organization culture**. Newbury: Sage Publications, 1991. p. 243-253.

SELIGMANN-SILVA, E. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho: marcos de um percurso. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994. p.13-19.

SPINK, M.J. **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. São Paulo: Cortez, 1999. 296 p.

SIQUEIRA, M.M.M.; COLETA, J.A.D. Metodologia para investigação da qualidade de vida no trabalho. **Associação Brasileira de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p. 51-66, ago. 1989.

STATT, D.A. The time dimension. In: STATT, D.A. **Psychology and the world of work**. London: MacMillan, 1994. p. 63-83.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 149 p.

VALLE, A.S.; VIEIRA, I.P.R. Qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Minas Gerais. In: SAMPAIO, J. dos R.

(Org.). **Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social**: estudos contemporâneos II. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999. p. 39-77.

VERAZO, L.C. **Qualidade de vida no trabalho**: entre a esperança e a descrença do passado, do presente e do futuro. 1999. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

VIEIRA, A. **A qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total**: um estudo de caso na empresa Weg Motores em Jaraguá do Sul/SC. 1996. Dissertação. (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

WALTON, R.E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, p. 11-21, fall, 1973.

WERTHER, W.B.; DAVIS, K. A qualidade de vida no trabalho. In: WERTHER, W.B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: Mc. Graw Hill, 1983. p. 70-87

WESTLEY, W.A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, Montreal, v. 32, n. 2, p. 113-123, 1979.

ZAVATTARO, H.A. **A qualidade de vida no trabalho de profissionais de informática**: um estudo exploratório. 1999. 106 f. Dissertação. (Mestrado em Psicologia), Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ANEXO

ROTEIRO DA ENTREVISTA

BLOCO 1 (Dados de referência)

Nome

Idade

Profissão

Escolaridade

BLOCO 2 (Qualidade de Vida no Trabalho)

1. O que você entende por Qualidade de Vida no Trabalho?

2. Existe relação entre trabalho, felicidade e auto-realização?

3. Comente sobre a sua qualidade de vida pessoal.

BLOCO 3 (Sentido do trabalho)

4. O que o seu trabalho significa para você?

5. O que é crescer profissionalmente? (E isto tem ligação com realização profissional?)

6. O que é ter um bom relacionamento com as pessoas no local de trabalho? Qual é a importância de ser ter um bom relacionamento?

7. O que é necessário para uma pessoa conseguir desempenhar seu trabalho adequadamente? E como ela sabe que está desempenhando seu trabalho adequadamente?

BLOCO 4 (Condições de trabalho)

8. O que é um ambiente de trabalho adequado?

9. Qual é o significado da liberdade de expressão (diálogo) no local de trabalho?

10. O que você conhece das leis e direitos trabalhistas? (Eles suprem as necessidades do trabalhador?)

11. Qual é o tempo que você tem para família e lazer? E seu tempo no trabalho? E isto é suficiente para você?

12. Você acha que estas campanhas, como as sobre prevenção da AIDS e anti-tabagismo, e os serviços de responsabilidade social contribuem para sua Qualidade de Vida no Trabalho?

BLOCO 5 (Remuneração)

13. Você acha seu salário justo?

14. Ele é suficiente para você?

15. Um salário justo é o bastante para uma pessoa se sentir satisfeita com o seu trabalho?