

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- “Grau 1”: livre (sem prejuízo das referências ordinárias e citações diretas e indiretas);
- “Grau 2”: com vedação de cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes da biblioteca, com saída controlada.
- “Grau 3”: apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação/tese se encontra, adiante, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que sejam preservadas as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área de administração.

Titulo da monografia: **Qualidade de vida no trabalho: propósitos organizacionais e mecanismos de alienação do homem.**

Nome do autor: Débora Coutinho Paschoal Dourado

Data da aprovação: 31 de julho de 2007.

Classificação, conforme especificação anterior:

Grau 1	<input checked="" type="checkbox"/>
Grau 2	<input type="checkbox"/>
Grau 3	<input type="checkbox"/>

Recife, 2007

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD
Débora Coutinho Paschoal Dourado

**Qualidade de Vida no Trabalho: propósitos
organizacionais e mecanismos de alienação do
homem**

Orientadora: Profa. Dra. Cristina Amélia Pereira de Carvalho

Tese apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de doutor em administração, área de concentração em organizações, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco

Recife, 2007

Dourado, Débora Coutinho Paschoal

Qualidade de vida no trabalho : propósitos organizacionais e mecanismos de alienação do homem / Débora Coutinho Paschoal Dourado. – Recife : O Autor, 2007.

227 folhas : fig., tab. e quadro.

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2007.

Inclui bibliografia, apêndice e anexo.

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Alienação no trabalho. 3. Controle social. I. Título.

658.3

CDU (1997)

UFPE

658.3

CDD (22.ed.)

CSA2007-084

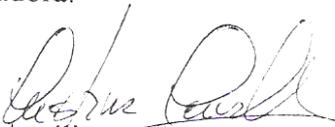
Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

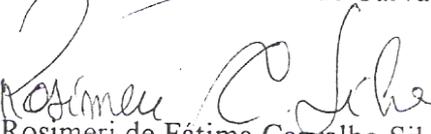
Qualidade de Vida no Trabalho: propósitos organizacionais e mecanismos de alienação do homem

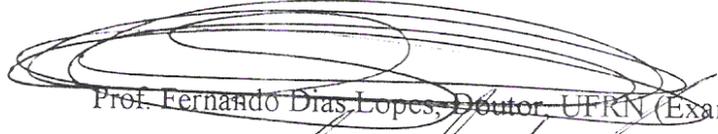
Débora Coutinho Paschoal Dourado

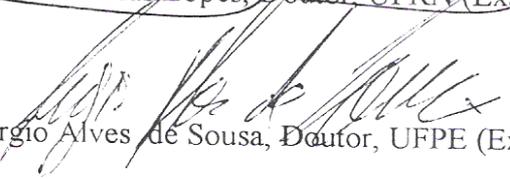
Tese submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 31 de julho de 2007.

Banca Examinadora:


Prof. Cristina Amélia Pereira de Carvalho, Doutora, UFPE (Orientadora)


Prof. Rosimeri de Fátima Carvalho Silva, Doutora, UFSC (Examinadora Externa)


Prof. Fernando Dias Lopes, Doutor, UFRN (Examinador Externo)


Prof. Sérgio Alves de Sousa, Doutor, UFPE (Examinador Interno)


Prof. José Ricardo Costa de Mendonça, Doutor, UFPE (Examinador Interno)

Dedico este trabalho a Marcela, Mariana e Luiz Antônio, meus filhos, e a Luiz Antônio, meu grande companheiro.

Agradecimentos

A Deus, acima de todas as coisas, pela graça da fé.

A Luiz Antônio, meu companheiro de todas as horas, inspiração para pensar a vida de outra forma.

Aos meus filhos, Marcela, Mariana e Luiz Antônio Neto, razões de minha existência e fontes perenes de alegria e de amor. Obrigada por terem compreendido tantos momentos de ausência e estresse da mãe em suas vidas.

A minha mãe Dôra e a minha irmã Kátia, pelo orgulho que sempre demonstraram e pelo apoio na difícil tarefa de conciliar o papel de mãe com o trabalho de um doutorado.

À profa. Cristina Carvalho, que se apresentou nesse percurso como um exemplo intelectual; por ter me conduzido nesse complexo caminho do doutorado. Também pela amiga que se transformou ao longo dessa convivência.

À profa. Rosimeri Carvalho e ao prof. Sérgio Alves, pela valorosa contribuição que deram para este trabalho.

À profa. Lúcia Barbosa, pelo estímulo e confiança depositado em mim. Devo registrar que o afastamento físico não significou a interrupção de sua influência em minha formação.

Aos amigos da turma 2 do doutorado, André Machado, Luiz Alberto Mariz, Lourdes, Michelle e Umbelina. Pela amizade, solidariedade e, principalmente, pela cumplicidade que nos reuniu ao longo do curso e que vem se consolidando para além dele.

Aos amigos do grupo de pesquisa Observatório da Realidade Organizacional, sempre presentes e solícitos em todos os momentos. Também pelo ambiente de estímulo intelectual construído por todos e que foi muito significativo à minha formação.

À amiga Sueli Goulart, sempre confidente nas horas mais difíceis, foi incentivadora contumaz deste trabalho.

À Universidade Federal de Pernambuco, em especial, ao Departamento de Ciências Administrativas, pela liberação de carga horária que viabilizou esta qualificação.

A todos, expresso minha sincera gratidão.

Resumo

Esta tese foi movida pelo objetivo de revelar o modo pelo qual a lógica organizacional subjacente ao discurso pela qualidade de vida no trabalho fomenta a postura alienada dos trabalhadores envolvidos. Partiu dos argumentos teóricos. Inicialmente, da descrição sobre as transformações ocorridas no trabalho humano, desde as suas formas primitivas até o trabalho contemporâneo. Em seguida, do exame sobre a ciência e a prática da administração, pôde-se indicar os instrumentos de controle social a elas submersos. Notadamente, da descrição do movimento pela qualidade de vida no trabalho – de sua gênese até seus principais modelos –, foi possível clarificar a lógica organizacional do movimento, cujo propósito foi agrupar sob um único rótulo um conjunto sofisticado de controle do trabalhador, tendo em vista a melhoria de seus resultados. No que se refere aos procedimentos metodológicos que nortearam o fazer desta pesquisa, adotou-se uma abordagem fenomenológica e utilizou-se do caso que, por meio de técnicas críticas de pesquisa, viabilizou a realização dos objetivos propostos. A análise apontou que o discurso organizacional do programa de QVT na organização estudada fomenta conduta alienada dos trabalhadores, mostrando de que é operado o conteúdo ideológico de cada dimensão que compõe o programa. Dessa forma, os trabalhadores são mantidos alheios sobre seu papel como recurso organizacional relevante. A resposta foi construída a partir de uma linha comum que pôde ser traçada entre as dimensões propostas pelo programa de QVT e o comportamento dos sujeitos envolvidos, e que desembocou na sua aproximação ao conceito da alienação no trabalho de Marx.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho. Lógica organizacional. Alienação no trabalho. Controle social.

Abstract

This thesis was moved by the objective to disclose the way for which the underlying organizational logic of the Quality of Working Life's (QWL) speech foments the alienated position of the involved workers. It was originated from the theoretical arguments. Initially, from the description of the occurred transformations in the human work, since its primitive forms until the contemporary work. After that, from the examination on the administration's practice and science, it was possible to indicate the instruments of social controls that are submerged by them. Noticeably, from the description of the Quality of Working Life movement, from its genesis until its main models, it was possible to clarify the organizational logic in this movement, whose intention was to group under a sole label, a worker's sophisticated set of control aspiring the results' improvement. With regard to the methodological procedures that had guided the construction of this research, a phenomenological approach was adopted while used the case that, by means of critical techniques of research, made possible the accomplishment of the proposed objectives. The analysis pointed out that the organizational speech of the QWL program in the studied organization foments the workers' alienated behavior, showing of what the ideological content of each dimension is operated that composes the Program. In such a way, the workers are kept unaware about their role while being an organizational important resource. The reply was constructed from a common line that could be traced between the proposed dimensions by the QWL program and the behavior of the involved citizens, and that discharged in its approach to the concept of alienation in Marx's works.

Key words: Quality of Working Life; Organizational Logic; Alienation at Work; Social Control.

Lista de Figuras, Quadros e Tabelas

Figura 1 (1) – Resumo das condições de trabalho x bases da alienação	30
Figura 2 (1) – As Esferas de Controle do Indivíduo no Trabalho	38
Figura 3 (1) – Esquema Explicativo da relação entre Dimensões da QVT x Postura Alienada dos Indivíduos	198
Figura 4 (2)- Concepção tridimensional do discurso em Fairclough	110
Figura 5 (3) – Visão, Missão e Valores do METROREC , 2006.	120
Figura 6 (3) – Modos de Operação da ideologia	163
Figura 7 (3) – Esquema Explicativo da relação entre a lógica da QVT e a postura alienada dos sujeitos envolvidos	205
Quadro 1 (1) – Comparativo dos Principais Modelos de QVT	55
Quadro 2 (1) – Consolidação das dimensões propostas pelos modelos de QVT	58
Quadro 3 (2) - Características do Estudo de Caso x Estudo qualitativo básico	101
Quadro 4 (2) - Definição de Critérios da Amostra e dos Métodos de Coleta de Dados	103
Quadro 5 (3) – Análise da lógica subjacente ao programa de QVT do METROREC a partir do enquadre para ADC de Chouliaraki e Fairclough (1999, p.60)	161
Tabela 1 (2) – O enquadre para ADC de Chouliaraki e Fairclough (1999, p.60)	112
Tabela 2 (2): Práticas discursivas orientadoras da análise de discurso (adaptado de Misoczky, 2002 a partir de FAIRCLOUGH, 2000 e 2001)	114
Tabela 3 (3) – Datas Marco do METROREC	118
Tabela 4 (3) – Distribuição do quadro funcional do METROREC por nível	122
Tabela 5 (3) – Comparativo dos Pisos Salariais da Operação, corrigidos para abril de 2007	132
Tabela 6 (3) – Dados históricos relativos ao volume de trabalho	132
Tabela 7 (3) – Comparativo entre volume de trabalho e salário da operação	133
Tabela 8 (3) – Avaliação da quantidade de alimento consumido pela família brasileira.	194

Sumário

	Seção	Pág.
Introdução		12
Objetivos da pesquisa		18
Objetivo geral		18
Objetivos específicos		19
Justificativas teóricas e práticas da investigação		19
1 Fundamentação teórica		22
1.1 Transformações da relação homem/trabalho		22
1.2 Ciência e prática em administração como formas de dominação		33
1.3 A lógica organizacional do movimento pela qualidade de vida no trabalho		40
1.3.1 Os principais modelos de qualidade de vida no trabalho		44
1.3.1.1 As oito dimensões		45
1.3.1.2 Os estados psicológicos		48
1.3.1.3 Mudanças ideológicas na organização		50
1.3.1.4 A humanização do trabalho		50
1.3.1.5 Concepção do cargo		52
1.3.1.6 Participação		53
1.3.1.7 Participação		54
1.4 Modelos de qualidade de vida no trabalho ou de controle do homem no trabalho?		57
1.4.1 Sistema de recompensas diretas e indiretas		61
1.4.2 Condições do ambiente de trabalho seguras e atrativas		64
1.4.3 Concepção do trabalho		65
1.4.4 Autonomia e participação do indivíduo na solução de problemas do trabalho		69
1.4.5 Imagem social da empresa		73
1.4.6 Equilíbrio entre o tempo destinado ao trabalho e o tempo para a família e o lazer		75
1.5 Os programas de QVT: a invasão da lógica organizacional na vida do homem		77
1.6 Alienação, ideologia e discurso		86
2 O fazer da pesquisa		95
2.1 Principais pressupostos		96
2.2 A escolha do método		101
2.3 Delineamento da população e configuração da amostra		102
2.4 Relato da coleta de dados		104
2.5 A análise		108
2.5.1 Análise crítica do discurso		110
2.6 Definição operacional e constitutiva das categorias		115
3 Apresentação e análise dos dados		116
3.1 A organização		116
3.1.1 Descrição do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do METROREC		131
3.1.2 A origem e o papel do SESI na sua concepção		131
3.1.3 O comitê de QVT e a descrição do programa		137
3.2 A lógica organizacional subjacente ao discurso do Programa de QVT no		

METROREC	144
3.3 O comportamento dos sujeitos envolvidos no Programa de QVT no METROREC	165
3.3.1 A dependência do trabalhador <i>versus</i> o discurso da prevenção e tratamento do alcoolismo e outras drogas	166
3.3.2 A realidade salarial dos trabalhadores <i>versus</i> o discurso de orientação financeira	171
3.3.3 A saúde física e mental dos operários <i>versus</i> o discurso de atividades físicas, de saúde e vida e de alimentação saudável	179
4 Conclusões do estudo: a montagem do <i>puzzle</i> e a descoberta do homem alienado	192
Referências	201

Introdução

As relações de trabalho passam por profundas transformações desde a antiguidade. A descrição de como se deu o trabalho no mundo antigo permite compreender que a diferença fundamental entre o trabalho no mundo antigo e o na sociedade moderna e capitalista está no seu significado.

Enquanto os antigos consideravam o trabalho degradante para o homem e inferior à vida contemplativa – normalmente, destinado a uma população de servos –, nas sociedades modernas, o trabalho é considerado uma atividade enobrecedora do homem (MORA, 2001, p.2423).

Na era moderna, a Revolução Industrial é considerada um marco no processo de profissionalização do trabalho e de busca por indicadores de produtividade. A mecanização, a racionalização e a procura pela eficiência e eficácia foram traços emblemáticos que impregnaram esses tempos de valorização dos interesses organizacionais (PERROW, 1990).

Contudo, é no capitalismo manufatureiro que a idéia contemporânea de trabalho aparece efetivamente, depois do século XVIII. A primeira fase do desenvolvimento do capitalismo industrial caracterizou-se pelo crescimento da produção, pelo êxodo rural e pela concentração de novas populações urbanas. Principalmente, a população que chegava aos centros urbanos vinda dos feudos foi compelida a vender sua força de trabalho para os proprietários do capital, os quais impunham condições de trabalho cada vez mais restritivas.

Essas transformações históricas sofridas pelo trabalho revelam as condições a que os indivíduos têm sido submetidos desde os primórdios do sistema capitalista, cuja marca vem sendo a exploração do homem através de mecanismos cada vez mais sofisticados e velados de controle.

Na busca por soluções de desempenho, sob a forma de produtividade, eficiência e eficácia, a ciência administrativa tem gerado, para as organizações, inúmeros modelos de gestão, verdadeiras panacéias para a resolução dessas questões e que têm por base, fundamentalmente, métodos de controle do trabalho exercidos pelo capital.

Já nos primórdios da ciência administrativa, Taylor se preocupava com os resultados do trabalho, quando propunha o estudo dos tempos e movimentos como meio de aferir o tempo ideal para cada tarefa. Numa fase seguinte, a escola das relações humanas surgiu a partir da experiência de *Hawthorne*, pesquisa encomendada por uma empresa, cujo propósito era identificar as condições ideais de luminosidade para melhorar a produtividade dos trabalhadores. A consignação desta pesquisa guiou seus achados e levou à inclusão de variáveis sociais e humanas para a obtenção de indicadores superiores de performance, ao constatar que isso configuraria a melhor maneira de manter as organizações em patamares de competitividade empresarial. Por trás do discurso liberal e dos ajustes nas políticas de tratamento do trabalhador pelas empresas, estava a necessidade de suavização do controle dos indivíduos, visando minimizar o conflito capital *versus* trabalho e obter maiores rendimentos.

Em meados do século XX, movido pela preocupação com a satisfação e o bem-estar do trabalhador e pelo impacto destes aspectos na produtividade das empresas, um grupo de pesquisadores liderado por Eric Trist, no Tavistock Institute, em Londres, desenvolveu estudos que deram origem à abordagem sociotécnica do trabalho e que cunhou o termo qualidade de vida no trabalho (QVT), a partir de então, usado por vários outros autores (FERNANDES, 1996).

Esse movimento intensificou-se até meados da década de 1970, quando a crise do petróleo e a inflação nos Estados Unidos direcionaram os interesses das organizações para a sua sobrevivência, primordialmente. No final daquela década e início dos anos 1980, os movimentos de qualidade importados das empresas japonesas influenciaram o resgate da

preocupação com a qualidade de vida no trabalho e a conseqüente retomada da competitividade pelas empresas norte-americanas (EL-AOUAR; SOUZA, 2003).

Várias abordagens sobre QVT têm-se sucedido, destacando-se os estudos de Denis (1980), Hackman et al (1975), Huse e Cummings (1985), Lippitt (1978), Nadler e Lawler (1983), Walton (1973), Westley (1979) e de Werther e Davis (1983), entre outros. De forma geral, cada um desses modelos apresenta contribuições próprias sobre o ajustamento do indivíduo ao trabalho e à organização.

Walton (1973, p.11) considera que o maior interesse por reconfigurar a natureza do trabalho através da QVT decorre da preocupação com duas questões: a relativa negligência em relação a valores humanísticos e aos problemas ambientais em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico e com questionamentos quanto à viabilidade de se incrementar a competição entre as empresas no mercado mundial.

Hackman e Oldham (1975, p. 159) partem das mesmas preocupações, agravadas por uma relativa efetividade das estratégias de implementação de projetos de redesenho do trabalho, assumida pelos autores. Eles propõem que esse redesenho seja feito com uma ferramenta de medida denominada *job diagnostic survey*. Em outras palavras, argumentam que através de um diagnóstico das condições do trabalho, sejam identificadas potencialidades e fragilidades a serem manipuladas visando a um equilíbrio superior entre indivíduo e trabalho. Nesse modelo, motivação pessoal e resultado do trabalho, ou seja, desempenhos, seriam alcançados quando três estados psicológicos estivessem presentes no trabalho: significado percebido, responsabilidade percebida e conhecimento dos resultados (ASFORA, 2004).

Lippitt (1978) defende a ampliação da concepção de QVT além do tecnicismo. Para esse autor, é necessária uma transformação ideológica e política no ambiente organizacional. Contudo, os fatores-chave que preconiza envolvem dimensões instrumentais como o trabalho

em si, o indivíduo, a produção do trabalho, a função e a estrutura da organização, que não parecem propriamente reverter a política e, sobretudo, a ideologia organizacional no que se refere ao tratamento e à valorização das pessoas.

A proposta de Westley (1979) consistia em que quatro problemas gerados pela natureza do trabalho nas organizações da sociedade industrial confrontavam os trabalhadores sobre os quais decorriam efeitos no aumento do desempenho ou na humanização dos mesmos: insegurança, iniquidade, alienação e anomia. Portanto, modelos de QVT deveriam apresentar essas quatro dimensões que, se evitadas, gerariam aumento na satisfação dos empregados.

Nadler e Lawler (1983, p. 21), por sua vez, ao analisarem o surgimento do movimento da QVT, partiram de uma perspectiva contextual. Esses autores destacam que a retomada do movimento após a crise energética e com a concorrência com os produtos orientais se deu a partir da percepção de que as organizações destes outros países estavam adotando práticas administrativas que possivelmente influenciavam a efetividade de suas empresas.

Sobre a definição de QVT, Nadler e Lawler (1983) fazem uma análise histórica. Comentam que inicialmente QVT era entendida como variável (1969-1972), passando a abordagem (1969-1975), a métodos (1972-1975), a movimento (1975-1980), ao que chamaram de “tudo” (1979-1982) e a partir de então até recentemente, ao que denominaram como “nada”. Nessa perspectiva, deve-se assumir que a grande preocupação por parte desses estudos e das iniciativas práticas das empresas era determinar como a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores no ambiente organizacional influenciava a sua performance. O “tudo” e o “nada” cunhados pelos autores nas fases derradeiras referem-se a que no “tudo” estipulava-se uma clara relação de causalidade entre QVT e produtividade, enquanto no “nada” a pouca ou nenhuma confiabilidade acerca dessa relação era anunciada.

Os principais modelos de QVT produzidos pela ciência administrativa propõem dimensões que podem ser agrupadas com base na sua natureza. Assim, incluem sistemas

inovadores de remuneração, condições de trabalho, concepção do trabalho, autonomia e participação do trabalhador e a imagem social da empresa. Ao analisá-las é possível observar que todas promovem a instrumentalização do indivíduo no trabalho através de métodos cada vez mais sofisticados de controle social.

A forma como incluem e como são operados esses mecanismos de controle inerentes aos modelos de QVT pode revelar a sua lógica e seus interesses subjacentes. Nesse sentido, aprofundar o estudo sobre controle do indivíduo no trabalho e analisar as classificações das obras de autores clássicos são formas de subsidiar a denúncia.

Por diferentes formas de controle, a QVT age pela redução de conflitos organizacionais, visando mediar interesses antagônicos entre trabalhadores e patrões, proporcionando maior satisfação ao trabalhador e melhora de seu desempenho, ao mesmo tempo em que a empresa atinge níveis crescentes de produtividade (EL-AOUAR; SOUZA, 2003).

Essa perspectiva das abordagens de QVT, assim como outras temáticas relativas ao comportamento organizacional, foram desenvolvidas com a finalidade primordial de melhorar a produtividade e a satisfação no trabalho. Portanto, são concebidas com fins econômicos e, conseqüentemente, não apresentam como único efeito uma concepção do indivíduo de forma isolada. Essas abordagens, comumente, “desembocaram em enfoques simplistas, mecanicistas, instrumentais, elitistas, utilitaristas e universalistas.” (CHANLAT, 1996, p. 26).

O interesse econômico e a lógica instrumental voltada para os propósitos organizacionais são traços emblemáticos da ciência administrativa, em geral, e das abordagens de QVT, em particular. De seu surgimento ao atual estado da arte dessa área, o posicionamento do EU-ISSO, ao invés do EU-TU, coisifica os fatos, instrumentaliza as causas, impondo um ordenamento de relações que se dão no espaço e no tempo,

demonstrando enfoque claramente utilitarista desse campo de conhecimento (BUBER apud TENÓRIO, 2002).

Portanto, pode-se afirmar que a QVT é um produto do pensamento das escolas da administração, representando interesses de instituições que a fomentaram. Na verdade, reforça um pensamento que subjuga o homem aos interesses organizacionais, confundindo o trabalhador através de seus discursos humanizadores, ao longo dos vários modelos propostos por seus autores clássicos.

Essa forma de perceber o indivíduo, assumida pelas teorias behavioristas, presente nos modelos de QVT, foi denominada por Ramos (1989, p. 50) “síndrome comportamentalista”, em referência ao paradigma instrumental-funcionalista. O caráter utilitarista e funcional da QVT tem conferido a seus modelos, características de verdadeira panacéia na solução de problemas de satisfação em vários tipos de organizações, principalmente, nas que passam por problemas de baixa produtividade e motivação.

Thiry-Cherques (2004) reforça que nesse sistema, seus valores são tidos como valores da vida, de forma que os trabalhadores tornam-se triplamente alienados:

alienam sua força de produção, como queria Marx; alienam sua vontade, no sentido rousseauiano do termo, às forças de mercado; e alienam sua vida espiritual ao fortuito, ao aleatório, ao acaso do seu destino material. (Ibid, p. 28).

Em decorrência disso, os propósitos perseguidos são os das organizações e da sua lógica de mercado, em detrimento de quaisquer outros, entre os quais a valorização do homem, da comunidade e de seus direitos essenciais. Em contrapartida, o indivíduo tem sido levado, sem se aperceber, através de um processo de alienação de sua participação, como uma ferramenta, e manipulado por discursos progressistas.

Fundamentada nessa discussão, a questão que orienta este projeto é:

“de que modo a lógica organizacional subjacente ao discurso e às ações de QVT fomenta a postura alienada dos sujeitos envolvidos?”

Objetivos de pesquisa

Esta pesquisa é movida por objetivos que deverão guiar seu processo e conferir a orientação necessária a um trabalho dessa natureza. Assim, seu objetivo geral consta da questão central deste estudo, cuja proposta é analisar a influência da lógica organizacional subjacente ao discurso e às ações de QVT sobre a postura alienada dos participantes. Portanto, investigará a relação entre os dois construtos centrais desta pesquisa e na fundamentação teórica trabalhados: lógica organizacional e alienação do homem.

Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa, cuja função é traçar um “norte” que oriente o seu desenvolvimento, é o seguinte:

- descrever e analisar o modo como a lógica organizacional subjacente ao discurso e às ações de QVT fomenta a postura alienada dos sujeitos envolvidos.

Esse objetivo será alcançado por meio da investigação do tema proposto e da ilustração do fenômeno através do caso específico do discurso e das ações de QVT desenvolvidas no METROREC por sua diretoria de recursos humanos.

Objetivos específicos

De modo a responder ao problema de pesquisa e alcançar o objetivo geral, este estudo propôs alguns objetivos específicos cujo propósito é ordenar e escalonar os passos para a consecução dessa meta:

- a) identificar e caracterizar a(s) lógica(s) organizacional(is) subjacente(s) às políticas e ações de QVT no METROREC;
- b) caracterizar o comportamento dos sujeitos envolvidos pelo discurso e nas ações de QVT do METROREC; e
- c) estabelecer a relação existente entre a lógica organizacional que subjaz à política e às ações de QVT do METROREC e o comportamento alienado dos sujeitos.

Justificativas teóricas e práticas da investigação

A importância teórica do estudo proposto foi contribuir para a compreensão crítica e ampliada de uma ação organizacional em voga na administração, neste caso, ações pela qualidade de vida no trabalho adotadas pelo METROREC, mediante a análise do

comportamento dos sujeitos envolvidos. Nesse sentido, investigará essa ação a partir da postura dos indivíduos nela envolvidos, por meio de uma perspectiva crítica de análise.

Outra relevância teórica partiu do fato de que o discurso organizacional da QVT, imposto hegemonicamente, freqüentemente proferido por profissionais de recursos humanos, defende uma nova ideologia profissional que contribua para “uma empresa humana, integrada, multidimensional, concebida como um lugar de desenvolvimento de iniciativas individuais e coletivas” precisa ser desconstruído (GORZ, 2003, p.70), com o intuito de questionar seus mecanismos de dominação e de, conseqüentemente, propor uma narrativa descomprometida com a continuidade e empenhada na emancipação do homem. Assim, esse desmantelamento do discurso dominante presente na QVT poderá estimular uma reorientação da abordagem organizacional em direção à centralidade do homem, contrapondo-se à lógica de mercado e a todas as externalidades por ela geradas.

Este estudo também se pautou pelo propósito de criticar o binômio ciência-utilitarismo. Guiada por narrativas pelo progresso da sociedade, a ciência organizacional vem sendo construída como forma de legitimar uma ideologia desprovida de interesses coletivos e que se torna uma forma de controle. Convergindo para esse pensamento, Faria (2004, p.1) argumenta que:

a teoria das organizações necessita também de compreensões outras, além das usualmente conhecidas, porque estudos divulgados atualmente, na sua maioria, tendem à uniformidade, à visão funcional e a destituir os princípios questionadores das contradições inerentes às organizações.

Nesse sentido, o pensamento crítico tem como objetivo a ser perseguido o humanismo, no qual o interesse coletivo prevalece sobre o individual e os homens são donos do próprio destino, forjando coletivamente sua própria história (MENEGHETTI, 2004). Imbuído dessa perspectiva, este trabalho, à luz de uma abordagem crítica de análise, teve o objetivo de oferecer uma alternativa democrática-reflexiva, possibilitando o pensamento crítico autônomo sobre as condições de vida e de trabalho do homem. Democrática porque volta-se para os

interesses coletivos e reflexiva porque tem o compromisso com uma proposta crítica e libertadora de ciência (FARIA; MENEGHETTI, 2002).

Em termos práticos, este estudo se justificou por sua contribuição potencial para a tomada de consciência dos membros das organizações e dos formuladores das estratégias organizacionais sobre o caráter manipulativo e alienante que as práticas de QVT possuem, em detrimento de valores humanos essenciais. Assim, ao analisar a lógica organizacional em voga, subjacente a um programa de QVT, propôs-se o desvendar de olhos, fecundando uma retomada da consciência do homem pelo homem.

1 Fundamentação teórica

A fundamentação teórica desta investigação se apóia em quatro seções principais.

A primeira seção descreve e analisa as transformações no trabalho, associando-as às perdas históricas sofridas pelo homem com o processo de industrialização, com enfoque nas conseqüências da modernidade, cuja alienação do indivíduo é um traço emblemático. A segunda discute a ciência e a prática em administração como exercício de dominação, esmiuçando as ações de controle social exercidas no contexto do trabalho. A terceira argumenta que as iniciativas organizacionais se desenvolveram dentro de uma lógica funcional ao sistema, com o intuito de minimizar os efeitos negativos do conflito capital *versus* trabalho. A quinta seção enfoca uma dessas iniciativas, o movimento pela qualidade de vida no trabalho, e sua análise se inicia pelos modelos clássicos, revelando um poderoso aparato de controle social do indivíduo, que incorpora sua lógica e suas ações dentro e fora da organização.

Na parte final, são descritas as características do caso em estudo, o discurso e as ações de QVT da METROREC, com o intuito de instrumentalizar a argumentação teórica desta pesquisa.

1.1 Transformações da relação homem/trabalho

Codo (2004) menciona que foi através do trabalho que o homem se construiu. Suas heranças e seus planos se materializam por e pelo trabalho. Portanto, investigar as

transformações ocorridas com o homem significa ter que analisá-las através da análise histórica do trabalho.

Nesse sentido, para analisar as transformações ocorridas com o homem é preciso fazer esse levantamento histórico sobre o trabalho, buscando compreendê-lo mais profundamente. Quanto a isso, a Revolução Industrial vem sendo apontada como o marco histórico a partir do qual se forjaram as principais alterações no trabalho humano. Entretanto, as análises de autores como Arendt (2003), Gorz (2003) e Tragtenberg (1985) têm como ponto de partida modos de produção anteriores. Nesse sentido, o modo de produção asiático tem grande significação conceitual para o marxismo e para os estudos sobre o trabalho.

O entendimento sobre o modo de produção asiático revela o sistema econômico e sua influência sobre a gênese das relações de trabalho dessas sociedades. Tal sistema, de acordo com Bottomore (1988, p.348), caracterizou-se pela ausência de propriedade privada, pelo controle das obras públicas pelo Estado (principalmente, as de irrigação), pela auto-suficiência das aldeias, pela unidade entre artesanato e agricultura e pela simplicidade dos métodos de produção. Esses traços, na opinião de Marx e Engels, notadamente a ausência da propriedade privada da terra, foram a causa fundamental de um processo de estagnação social.

Neste contexto histórico, a burocracia era representada pelo Estado – autoridade suprema – como mecanismo para gerir a fortuna dos governantes (reis, faraós e imperadores) e dar andamento a obras públicas estruturais (como canais e aquedutos), através do alto controle sobre o trabalho dos servos e da escrituração dos tributos. A propriedade da terra pelo Estado justificava-se pela responsabilidade pelas obras públicas e pelas guerras.

Portanto, nesse modo de produção, a relação de trabalho era marcada pelo poder de exploração da força humana, na qual a burocracia cumpria funções de organização e supervisão para o monopólio do poder político (TRAGTENBERG, 1985, p. 25). Bottomore

(1988, p. 349) descreve que no nível de aldeia, todos os habitantes compunham a chamada classe explorada e viviam num estado de “escravidão generalizada”.

Principalmente, no que se refere à relação de classes, processos de transformação social eram impedidos, devido ao alto nível de estagnação decorrente da auto-suficiência e isolamento das aldeias e do despotismo do Estado. Todos esses traços distinguiram a história do trabalho do homem no modo de produção asiático, essencialmente, diverso das transições históricas convencionais discutidas por Marx e Engels (escravismo, feudalismo, capitalismo e socialismo), ocorridas, especialmente, no modelo ocidental (BOTTOMORE, 1988).

Na definição de Gorz (2003), o trabalho, tal como o entendemos hoje, é uma invenção da modernidade. Portanto, a conceituação desse autor parte da distinção entre o trabalho no mundo antigo e o trabalho na sociedade capitalista. No primeiro, aquele necessário à subsistência, era desempenhado pelos indivíduos que se sujeitavam à necessidade e que assim demonstravam espírito inferior, servil. O segundo, por sua vez, “é uma atividade que se realiza na esfera pública, requisitada, definida e reconhecida como útil por outros além de nós e, a este título, remunerada” (Ibid., p. 21). Então, diferentemente dos tempos modernos, o trabalho não era próprio da condição humana, pois na Antigüidade, o trabalho era destinado a uma população escrava, portanto, a homens “inferiores” (ARENDR, 2003).

À luz desta classificação, o modo de produção asiático refere-se ao trabalho do mundo antigo que, apesar de não ter ocorrido em todo o mundo, em várias civilizações evoluiu para o modo de produção baseado no capital. Esse processo de transformação econômica foi extremamente influenciado pelas bases do sistema burocrático, pela propriedade privada e, notadamente, pelo processo de assalariamento da classe trabalhadora (WEBER, 1971).

A diferença fundamental entre o trabalho no mundo antigo e o trabalho na sociedade moderna e capitalista consiste em seu significado, na sua valoração. De acordo com essa contraposição, enquanto os antigos consideravam o trabalho algo degradante ao homem e

inferior à vida contemplativa, normalmente destinado a uma população de servos, nas sociedades modernas o trabalho é considerado uma atividade enobrecedora do homem, chegando inclusive à “divinização do trabalho” em alguns povos, a exemplo da Alemanha (MORA, 2001, p. 2423).

A idéia contemporânea de trabalho só aparece efetivamente com o capitalismo manufatureiro, depois do século XVIII. Até então, o termo trabalho significava labuta dos servos e dos trabalhadores por jornada, produtores de bens de consumo ou dos serviços necessários à subsistência, enquanto os artesãos recebiam por obra, pelas quais podiam usar do trabalho mais penoso exercido pelos trabalhadores. Portanto, o modelo de produção manufatureiro regia-se pelo sistema antigo, com base domiciliar e voltada para a subsistência da família (GORZ, 2003, p. 24).

Arendt (2003) comenta que foi a partir da Revolução Industrial, quando o trabalho-*opus*, representado pelo artesanato, foi sendo suprido pelo trabalho-*labor*, fabril, que os produtos do esforço humano se tornaram frutos do trabalho-labor, cujo propósito final é o consumo, enquanto o decorrente do trabalho-*opus* é o uso. Nesse período, o fim do trabalho de ofício foi determinado pela apropriação do conhecimento dos trabalhadores-artesãos, sua padronização e decorrente otimização por parte das fábricas.

A primeira fase do desenvolvimento do capitalismo industrial caracterizou-se pelo crescimento da produção, pelo êxodo rural e pela concentração de novas populações urbanas. Principalmente, a população que chegava aos centros urbanos vinda dos feudos foi compelida a vender sua força de trabalho para os proprietários do capital, que impunham condições cada vez mais restritivas de trabalho. O controle social era baseado essencialmente na contrapartida econômica, sem a qual os operários não teriam alternativa de sobrevivência.

Os principais elementos dessa etapa, conforme Dejours (1992, p. 14), ilustram o quadro a que eram submetidos os trabalhadores: as longas jornadas de trabalho (alcançando até 16 horas por dia), o emprego de crianças na produção, salários insuficientes para assegurar a sobrevivência e moradias do tipo pardieiros, que aliados à falta de higiene, à promiscuidade, ao esgotamento físico e à subalimentação potencializaram os efeitos negativos sobre os homens e criaram uma condição de alta morbidade nessa sociedade. Portanto, nessa época, os efeitos mais contundentes das condições de trabalho impostas ao homem abarcavam a sua saúde física e a sua própria vida.

Na terceira fase da industrialização, quando se inicia a decadência dos ofícios tradicionais, substituídos pelos ofícios qualificados, estes se subdividiram, especializaram-se e passaram a funcionar sob a dependência de uma máquina que proporcionava aperfeiçoamento contínuo, em busca de melhores resultados. Para essa maquinaria específica, o trabalho passava a ser realizado de forma coletiva, como continuidade dos trabalhos parciais. Os níveis cada vez mais altos de especialização, impostos por esse tipo de produção, impediram formas de ascensão na empresa, implicando a necessidade de educação permanente por parte dos trabalhadores que a ansiavam (TRAGTENBERG, 1985).

Já no período da segunda Revolução Industrial, a crescente dimensão das organizações levou à distinção entre funções de direção e de execução, instalou a produção em massa, aumentou o número de assalariados e exigiu cortes de desperdícios. Grandes corporações passaram a surgir na economia e com elas, imperativos de mecanização, de racionalização e de busca pela eficiência e eficácia (TRAGTENBERG, 1985). Esses propósitos da substituição do capitalismo liberal pelos monopólios deixam marcas que impregnaram tempos de valorização dos interesses organizacionais em detrimento de qualquer outro tipo de formação social (PERROW, 1990).

Após longo período de acumulação de capitais, o capitalismo, depois dos anos 1970, passa por um período de crise, marcado pela queda das taxas de lucro, pelo esgotamento do padrão de acumulação toyotista-fordista, pela hipertrofia da esfera financeira dominada por processos de especulação, pela crise do *Welfare State* e pelo incremento acentuado das privatizações que gerou um processo de desregulamentação generalizada (ANTUNES, 2003).

A respeito dessa crise, Antunes (1999, p. 31) argumenta que ocorreu um processo de reorganização do capital e de seu sistema ideológico e político, cujo contorno mais evidente foi o advento do neoliberalismo. Seguido a este, deu-se um processo de reestruturação da produção e do trabalho, com o propósito de conceder ao sistema o instrumental necessário para tentar repor os patamares de expansão anteriores.

De acordo com Faria e Meneghetti (2002), a sociedade industrial, nos seus moldes atuais, fortemente influenciada pelo globalismo, encontra em processos voltados para a produção e o consumo massificados, mecanismos mais implícitos de controle psicológico dos indivíduos, capazes de seqüestrar a subjetividade do trabalhador.

Em suma, as transformações na relação homem/trabalho assumem características mais solapadoras da condição humana a partir da chamada era moderna. Arendt (2003) fundamenta essa posição na distinção entre trabalho e labor, imposta pelo sistema capitalista, e nas suas formas de controle, como, por exemplo, sobre o ritmo de trabalho esperado e medido através de índices de produtividade. A autora explica que a coordenação rítmica relevante aos processos produtivos modernos e a indistinção entre utensílios de trabalho e o trabalhador geraram a instrumentalização do homem no trabalho, uma vez que sua participação é compreendida e valorizada apenas como parte do processo produtivo (Ibid., p. 159).

Gorz (2003) menciona que foram a integração funcional do indivíduo no trabalho e as principais condições deste trabalho na modernidade que determinaram a situação de

instrumentalidade a que foi submetido. Assim, a análise dessas condições de trabalho possibilita o desvendar de como a instrumentalidade foi promovida, cuja manutenção possibilitou os ajustes necessários à sobrevivência do sistema por meio do alcance de resultados organizacionais progressivos. Analise-se essas condições uma a uma.

Gorz (2003) também menciona que nas organizações, à medida que se tornam mais complexas, as funções adquirem caráter cada vez mais especializado. Em decorrência disso, precisaram, para sua viabilidade, da codificação e da regulação formal da conduta de seus trabalhadores, das suas tarefas e das suas relações. Dessa forma, o trabalho foi dividido em partes e codificado como forma de torná-lo calculável e, conseqüentemente, controlável por parte da administração. Assim, o processo se desenvolve com sua dinâmica própria: cada etapa na diferenciação das competências provoca um acréscimo de burocratização – decorrente da codificação – que permite um aumento de diferenciação nas competências e assim sucessivamente (Ibid., p. 39). Esse autor acrescenta que, dessa burocratização das tarefas resultou para o indivíduo uma retração de domínio de suas responsabilidades e iniciativas, mas de maneira disfarçada, posto que indiretamente estas lhes são ainda mais exigidas sob forma, por exemplo, de resultados grupais, atendimento de metas corporativas etc. Assim, a definição dos papéis e tarefas são mecanismos utilizados para definir expectativas de desempenho mínimas. Associadas a eles provêm os discursos de participação e envolvimento do funcionário como forma de motivar performance superior.

Da retração de domínio decorre uma inteligibilidade crescente da coerência e dos fins da organização da qual o funcionário “consente” ser uma engrenagem (Ibid., p. 39). Essa inteligibilidade parece estar associada à deturpação entre fins e meios apontada por Arendt (2003, p. 167), cujo foco no produto final parece justificar a consecução dos meios para o

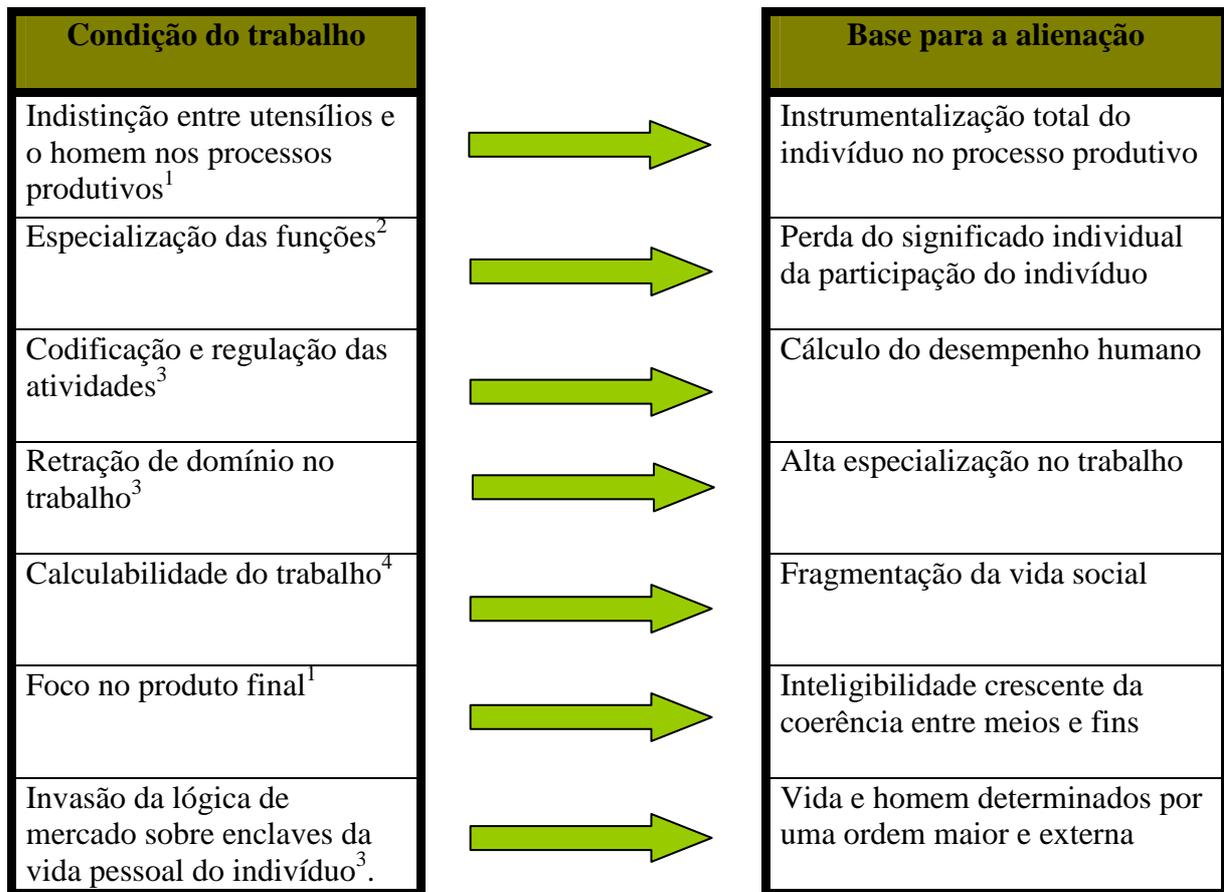
progresso. Por exemplo, para fabricar uma cadeira, é preciso matar árvores e o propósito produtivo assume, então, prioridade sobre todas as coisas.

Outra decorrência da racionalização do trabalho, mensurada através da calculabilidade, foi a crescente fragmentação da vida social, uma vez que do trabalho e da organização derivaram normas e procedimentos racionais e instrumentais que acabaram por limitar a autonomia e a criatividade humanas (TENÓRIO, 1997).

A determinação da vida por uma força exterior ao homem, ou seja, a definição de um conjunto de atividades especializadas a serem cumpridas pelos indivíduos e ditadas pelo exterior, sob forma de uma organização preestabelecida, torna-se a principal decorrência das diversas formas de controle social impostas durante o capitalismo em seguimentos da vida familiar e de lazer do indivíduo. Nesse sentido, as coisas da vida e do homem vêm sendo determinadas por uma ordem maior e externa, em nome do progresso da humanidade. Este é o aspecto mais relevante para o qual convergem os diversos estudos sobre controle organizacional e que merece veemente denúncia: o efeito da alienação do indivíduo no trabalho viabilizada pelo uso constante de dissuasivos mecanismos de controle.

Desse levantamento histórico foi possível indicar algumas das principais condições de trabalho na modernidade que vêm exercendo as bases dessa alienação do homem.

Figura 1 (1) – Resumo das condições de trabalho x bases da alienação



Fonte: A autora a partir de Arendt (2003), Codo (2004), Gorz (2003) e Tenório (1997).

Conforme o descrito, as condições de trabalho caracterizam-se pela indistinção entre utensílios e homem, pela especialização das funções, pela codificação das tarefas, pela retração do domínio do homem sobre o trabalho, pela sua calculabilidade, pela falta de coerência entre meios e fins e pela determinação da vida por uma ordem externa e maior. Essas condições consubstanciam a instrumentalização do homem nas sociedades baseadas no

1 Arendt, 2003

2 Codo, 1992

3 Gorz, 2003

4 Tenório, 1997.

capital, sem fomentar paralelamente sua conscientização quanto aos prejuízos e perdas, normalmente irreversíveis, que lhe são causados.

Thiry-Cherques (2004) argumenta que a instrumentalização do indivíduo, nos moldes atuais, advém das práticas administrativas de recursos humanos, muitas das quais exploram facetas do instinto de sobrevivência, fundindo a ilusão de conhecer o futuro com a esperança de melhorar ou prolongar suas vidas. Nessas tentativas surgem os planos de carreira – que vão corrigir injustiças –, os sistemas de recompensas – que vão prover ao indivíduo satisfação das necessidades criadas pelo mercado – e aí estão os programas pela qualidade de vida no trabalho, que acabam por controlar substantivamente aquilo que o indivíduo tem de mais inalienável: sua vida.

O trabalho neste contexto precisava estar orientado pela racionalidade econômica que conduzisse a resultados quantificáveis, de produtividade, de eficiência e de retorno financeiro. Gorz (2003, p. 29) corrobora essa análise lembrando as implicações desse sistema produtivo sobre o homem:

Implicava também que o trabalhador devesse adentrar o processo produtivo despojado de sua personalidade e de sua singularidade, de seus fins e de seus desejos próprios, como simples força de trabalho, intercambiável e comparável a qualquer outro trabalhador, servindo a fins que lhe são estranhos e indiferentes.

Através desse remonte histórico até aqui apresentado, é possível observar o caráter distintivo do sistema capitalista de outros modos de produção e que tem relação direta sobre o processo de trabalho nas sociedades: a razão econômica. Essa é a lógica dominante nesse sistema e que extingue a capacidade reflexiva e emancipada do indivíduo, gerando um ser com uma dimensão única imposta pelo modelo capitalista. Quanto a isso, o comentário de Gorz (2003, p. 26) é bastante elucidativo:

A novidade do 'espírito do capitalismo' é a sua estreiteza unidimensional, indiferente a qualquer outra consideração além da contábil, pela qual o empreendedor capitalista leva a racionalidade econômica às suas últimas conseqüências.

A unidimensionalidade é tratada por Marcuse (1964), através da constatação de que o homem, mesmo trazendo em si duas dimensões possíveis (a da autonomia e a do sistema), nas sociedades contemporâneas, é um ser unidimensional, ou seja, perdeu a dimensão da autonomia e do humanismo. Esse homem é, portanto, movido pela ideologia da sociedade industrial, sendo extraído dele a possibilidade de protesto e de pensamento crítico, barreiras naturais ao atendimento dos interesses de mercado. Assim, a busca incessante pelo mercado viabiliza a transposição das relações humanas para as relações comerciais.

Marcuse (1964) aponta uma instrumentalização do indivíduo na sociedade capitalista, argumentando que as classes operárias são as peças do sistema produtivo, os capitalistas são os combustíveis e os governos, a manutenção. Assim, cada esfera desenvolve seu papel num processo de reificação.

Assim, com o capitalismo a instrumentalização do indivíduo se opera no trabalho e por meio das condições por ele impostas, que acabam assumindo as bases do processo de alienação do homem. É, portanto, fundamental o entendimento das bases da alienação (CODD, 2004), para que se possa desvendar os mecanismos manipuladores da lógica organizacional, com fins instrumentais, impostos pelo sistema dominante.

Esmiuçar o desenvolvimento da ciência e da prática em administração, bem como seus efeitos no trabalhador, permite-nos constatar que os mesmos vêm funcionando através de mecanismos de controle social exercidos de forma progressivamente mais disfarçada ao longo do processo de industrialização. Eles agem através de instâncias diversas,

descritas na seção seguinte, delineando o papel instrumental do indivíduo e subsidiando a continuidade de sua condição.

1.2 Ciência e prática em administração como formas de dominação

Historicamente, o desenvolvimento das organizações, desde o surgimento do capitalismo e da própria teoria das organizações, demonstra a preocupação em transformar as organizações numa zona intermediária de conflitos. À época da exploração mais visível e imediata e dos enfrentamentos sem mediações, sucedeu a interiorização das coerções, a emergência das classes médias, a institucionalização dos conflitos e a linguagem unificada da “boa administração” na tentativa de conciliar interesses (PAGÉS et al, 1993). Assim, o conflito é encarado como o principal obstáculo para o desempenho do homem no trabalho, por “desnaturalizar” o esforço de trabalho e solapar os “estímulos”. Para esses autores existe um conflito essencial entre o capital e os interesses dos indivíduos, no qual as organizações apresentam-se, essencialmente, como um sistema de mediações.

Na busca por soluções de desempenho, sob a forma de produtividade, eficiência, eficácia, a ciência administrativa tem gerado, para as organizações, inúmeros modelos de gestão, verdadeiras panacéias para a resolução dessas questões, que têm por base fundamentalmente métodos de controle exercidos sobre o trabalho pelo capital.

Já nos primórdios da ciência administrativa, Taylor se preocupava com os resultados do trabalho ao propor o estudo dos tempos e movimentos como meio de aferir o tempo ideal para cada tarefa. Em fase seguinte, a escola das relações humanas surgiu a partir da experiência de *Hawthorne*, pesquisa encomendada por uma empresa, cujo propósito era identificar as condições ideais de luminosidade para melhorar a produtividade dos

trabalhadores. Portanto, o movimento teórico surgiu para atender a interesses das organizações. Por isso, seus achados levaram à inclusão de variáveis sociais e humanas para a obtenção de indicadores superiores de performance, constatando-se que seria a melhor maneira de manter as organizações em patamares de competitividade empresarial. Por trás do discurso liberal e dos ajustes nas políticas de tratamento do trabalhador pelas empresas, estava a necessidade de suavizar o controle dos indivíduos, visando minimizar o conflito capital *versus* trabalho e à obtenção de maiores rendimentos.

Chanlat (1999, p. 15) comenta desta forma esse interesse subjacente à lógica do capital:

A dominação do econômico à qual assistimos em nossa sociedade é de fato a lógica do capitalismo, fundada na propriedade privada, no jogo de interesses pessoais, na busca do lucro e da acumulação que se impôs gradualmente por toda parte.

A supremacia dos interesses econômico-empresariais sobre os interesses dos indivíduos é fruto do sistema de acumulação, cuja base está na propriedade do capital, que, por sua vez, reflete uma relação de poder desigual entre capitalistas e trabalhadores. Historicamente, os indivíduos foram peças importantes na racionalização dos meios produtivos, desempenhando função instrumental nesse processo.

Segundo Perrow (1990), formou-se como cenário uma sociedade composta por grandes organizações e dominada por elas, cuja relação de dominação converteu a política, as classes sociais, a tecnologia, a religião, a família e o indivíduo, em variáveis dependentes. Desenvolveu-se, a partir daí, uma formação social voltada para essa relação, sem, contudo, fomentar paralelamente questionamentos mais sólidos sobre a dominação nela existente e as distorções por ela geradas, revelando o traço emblemático do sistema que é camuflar seus mecanismos de dominação.

Com a ampliação das relações entre as nações, a influência das empresas multinacionais sobre os interesses sociais se tornou ainda mais incisiva. Mais recentemente, o

capitalismo altamente concorrencial advindo da globalização e de seus imperativos têm determinado novas imposições às mais diversas instâncias, nomeadamente sobre o mundo do trabalho. Por isso, tem sido exigida uma mão-de-obra flexível e entusiasta, apta a exercer seu papel e a contribuir para a competitividade cada vez mais acirrada (CHANLAT, 1996).

A evolução do sistema capitalista se confunde com a história das organizações. Carvalho (1998) esclarece que no processo evolutivo pelo qual passaram as organizações, é possível observar “um caminhar do mundo do trabalho desde as formas diretas e coercitivas de controle em direção a modelos flexíveis e difusos” (Ibid., p. 74).

Essas transformações ocorridas no mundo do trabalho respondem às tentativas de melhor adequar o indivíduo ao trabalho, cuja corrente mais recente defende a substituição do *locus* da regulação e normatização pelo domínio de premissas culturais e pela dimensão simbólica das organizações (CARVALHO, 1998).

Enriquez (2000) analisa o processo histórico por meio de fases sucessivas. A primeira, a perspectiva taylorista e weberiana, tem seu traço principal na adaptação do homem à máquina e à organização. A segunda perspectiva, a cooperativista, tinha como foco formar organizações nas quais os indivíduos estivessem em situação de igualdade e compartilhassem valores de fraternidade. A seguinte, a ótica tecnocrata, distingue os indivíduos de acordo com sua *expertise* e sua posição de elite profissional. Por último, a concepção estratégica atual, cujo pensamento é tomado pelo imaginário da performance e da excelência.

Na concepção estratégica vigente, a empresa, mediante o esvaziamento progressivo de outros pólos de identificação e referência – Estado, classe social e família – assume-se como o ator principal da sociedade e exporta para as outras organizações os seus valores, sua visão pragmática de mundo, suas normas de eficiência, de combate e de performance (ENRIQUEZ, 2000, p. 18). Esse fenômeno, que Solé (2003) denominou de empresarização do mundo, implica a invasão de enclaves que não são próprios dos indivíduos, naturalizando o seu *ethos*

e generalizando a emergência de comportamentos performáticos, apoiando-se na instrumentalização e na alienação do homem. Ao refletir sobre essas questões, Habermas (1989) aponta para as forças do sistema, Ramos (1989), para a política cognitiva e Gorz (2003), para o poder da esfera da heteronomia.

Gorz (2003, p. 43) discorre sobre os mecanismos de controle utilizados pela esfera da heteronomia, classificando-os como 1) reguladores prescritivos e 2) reguladores incitativos. Os primeiros assumem formas de controle mais óbvias, funcionam como normas de rendimentos e procedimentos imperativos e são próprios dos trabalhos comuns, que não exigem muito esforço nem impõem condições tão desfavoráveis ao trabalhador. Os reguladores incitativos, mais mascarados, servem como “cenouras” ou recompensas, pois incitam ao envolvimento do funcionário por meio das necessidades não atendidas, sendo exercidos naqueles tipos de tarefas na quais a obtenção de prazer, gosto ou satisfação é impossível de ser sentida sem uma compensação extraordinária. Os reguladores complementam-se e funcionam como um “mix” de controles da administração para minimizar os choques e seus efeitos sobre o rendimento do trabalhador.

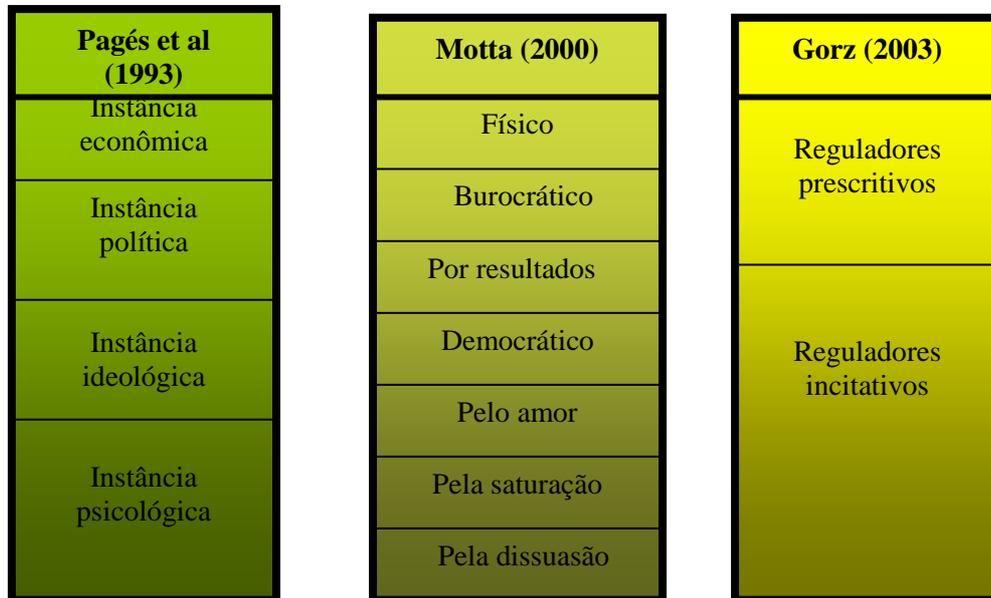
A tecnologia de gestão é o conjunto de técnicas, programas, instrumentos ou estratégias utilizado pelos gestores para controlar o processo de produção, em geral, e de trabalho, em particular, afirma Faria (2004). Para ele, a tecnologia de gestão faz uso de técnicas de ordem instrumental, comportamental ou ideológica, usadas como formas de domínio e manipulação do trabalho. Se as primeiras envolvem a racionalização do trabalho, a disposição racional de máquinas e equipamentos e os sistemas e métodos de trabalho, as técnicas de ordem comportamental abrangem a promoção de seminários de criatividade, de mecanismos de motivação e de programas de treinamento e desenvolvimento, entre outros. No conjunto, essas últimas pretendem introjetar nos trabalhadores valores gerais básicos sobre os resultados do trabalho, de acordo com o ponto de vista capitalista.

Para Pagés et al (1993), há que se distinguir, no exercício da mediação de interesses, as instâncias econômica, política, ideológica e psicológica do controle social. A instância econômica refere-se a uma política de altos salários, a possibilidades ascensão na carreira, a chances de desenvolvimento do indivíduo. A instância política comporta os mecanismos de administração à distância, atualmente comuns, como redes internas de comunicação, grupos autônomos de forças-tarefa e participação dos funcionários na tomada de decisão, entre outros. A instância ideológica é exercida pela ideologia dominante produzida pela empresa, permitindo toda sorte de variantes e interpretações individuais e não contraditórias em relação à da empresa. Quanto à instância psicológica, ela resulta da compensação das restrições e das coerções por privilégios e prazeres viabilizados pelo emprego e pela empresa.

A classificação de Motta (2000), propõe sete tipos de controle social do indivíduo nas organizações:

- 1) controle físico, que se apóia na opressão e na repressão;
- 2) burocrático, que consiste no monitoramento do trabalho e do rendimento que os trabalhadores precisam obter e que considera correto e eficiente a realização da tarefa que atende às normas e regulamentos de produtividade;
- 3) por resultados, cuja base está na competição econômica, apelando para iniciativas individuais como forma de incrementar os resultados organizacionais;
- 4) democrático, no qual a vontade popular é imposta pelo “partido” e “a causa” aparece como a ideologia do sucesso, das carreiras rápidas, dos grandes dogmas;
- 5) pelo amor, que reconhece a identificação e expressão de confiança entre os chefes e as massas;
- 6) pela saturação, que é exercido através da repetição infinita de um único texto, cuja censura e o monopólio do discurso social formam seu pilar; e
- 7) pela dissuasão, fundado na idéia de demonstrar força para não ter que usá-la.

Figura 2 (1) – As esferas de controle do indivíduo no trabalho



Fonte: baseado em Gorz (2003); Motta (2000) e Pagés et al (1993).

O cotejo dessas tipologias permite iluminar o fenômeno do exercício do controle nas relações de trabalho na ótica das instâncias psicológicas e ideológicas (PAGÉS et al, 1993), dos controles democráticos e por amor (MOTTA, 2000) e dos reguladores incitativos (GORZ, 2003). Em suma, o fenômeno se explica por uma necessidade de adaptação às condições históricas do sistema, que mascara seu caráter hegemônico e opressor cuja flexibilização atende às demandas impostas pelas inovações tecnológicas e mercadológicas. Desta forma, novos instrumentos de controle são inventados e sofisticados.

Este arsenal de controles descreve as técnicas de gestão utilizadas nas últimas décadas, as quais têm trazido mudanças às formas organizacionais clássicas, algumas delas citadas por Dawson e Webb (apud SILVA, 2002), tais como a redefinição na estrutura interna de poder, a

maior utilização de subcontratados, a redução do número de funcionários na produção, a redução no número de transações internas e a maior flexibilidade de trabalhadores e gerentes.

No prefácio de uma de suas principais obras, Sennet (2004) revela que a ênfase na flexibilidade está alterando o próprio significado do trabalho ao preconizar o ataque à rigidez burocrática, substituindo-a pelo risco e a instabilidade, para que a flexibilidade ofereça aos indivíduos mais liberdade para moldarem suas vidas. Na verdade, a nova ordem impõe novos e mais sofisticados métodos de controle, muitas vezes, difíceis de desvendar, pois o próprio sistema os tornou indecifráveis, dando-lhes roupagem cada vez mais subjetiva.

Novas formas provocam o surgimento de um trabalhador de novo perfil nos discursos demiúrgicos dos profissionais de recursos humanos, que têm defendido uma nova ideologia profissional que aponte para “uma empresa humana integrada, multidimensional, concebida como um lugar de desenvolvimento de iniciativas individuais e coletivas” (GORZ, 2003, p. 70). Essa nova ideologia fundamenta a manutenção e a sobrevivência do sistema a partir da instrumentalização do indivíduo sem conceder-lhe espaço para protesto ou tomada de consciência.

Essa instrumentalização é promovida pela incorporação dos controles cognitivos ao esquema de comportamento dos indivíduos, através de valores compartilhados e legitimados, indicando uma “pauta de comportamento” a ser seguida por eles (CARVALHO, 1998, p. 77).

Essa nova ideologia se configura a fantasia da organização pós-burocrática, de forma que as novas abordagens administrativas são disfarces das grandes mudanças socioeconômicas necessárias ao processo de reificação do sistema. Esses disfarces têm tomado várias formas e diversas denominações: administração participativa, *downsizing*, *empowerment* e programas pela qualidade de vida no trabalho (QVT), entre outras. Essa nova ordem, sob o simulacro de “pós-burocrático” combina métodos rígidos e maleáveis de

controle, municiando os gerentes para manter a “harmonia” e os rendimentos organizacionais, consubstanciando um novo tipo de dominação (DE PAULA, 2004, p. 9).

Quanto aos programas pela qualidade de vida no trabalho, ao proporem descentralização do processo decisório, maior aproximação entre concepção e execução do trabalho e melhoria nas condições do ambiente e no sistema de recompensas, por exemplo, conjugam numa só estratégia de gestão vários meios de manutenção do homem alienado e cada vez mais refém do processo econômico do qual é recurso.

1.3 A lógica organizacional do movimento pela qualidade de vida no trabalho

O movimento pela qualidade de vida no trabalho surgiu a partir da segunda metade do século XX, com o propósito declarado de melhorar as condições de trabalho do indivíduo e, conseqüentemente, incrementar seu desempenho para as empresas (FERNANDES, 1996). A análise do contexto histórico e político em que se desenvolveu o movimento de QVT possibilita esclarecer qual é a sua natureza, sua lógica e, principalmente, quais os seus reais interesses.

Os estudos ligados à QVT começaram nos anos 1950, com Eric Trist e seus colaboradores do Tavistok Institute, em Londres. A preocupação inicial desse grupo de estudos era identificar fatores que geravam insatisfação nos trabalhadores do setor de minas do Reino Unido. Esses pesquisadores apresentaram a abordagem sociotécnica do trabalho, cuja proposta era a inclusão da satisfação e do bem estar do indivíduo no trabalho visando ao alcance de melhorias no resultado organizacional (MORIN, 2001).

Contudo, o ambiente da década de 1970 foi considerado crucial para o desenvolvimento dos estudos sobre QVT propriamente ditos, uma vez que os problemas de competitividade das empresas norte-americanas, a crise do petróleo e a emergência dos países asiáticos convergiram a atenção do governo americano e das instituições de pesquisa para a questão do trabalho e da produtividade. Nesse período podem ser observados o desenvolvimento dos experimentos organizacionais e industriais, bem como a preocupação de como generalizar os resultados das pesquisas voltadas para a produtividade nas empresas (CHERNS; DAVIS, 1975).

O próprio governo americano, preocupado com essas questões, criou a Comissão Nacional em Produtividade (National Commission on Productivity). Além dos Estados Unidos, o restante da sociedade industrial do Ocidente voltou seus interesses para o assunto. Assim, qualidade de vida no trabalho tornou-se, nos países desenvolvidos, uma questão cada vez mais relevante durante essa época (CHERNS; DAVIS, 1975).

De acordo com os autores, essa convergência de interesses é demonstrada pela organização da Conferência Internacional em Qualidade de Vida no Trabalho em 1972, citada como marco inicial de partilha de conhecimentos, de achados e soluções sobre o tema. Depois dessa conferência, vários eventos significativos se sucederam.

Dos anos 1980 para cá, os programas de QVT têm se alterado na proposição de dimensões que resgatem condições sacrificadas pelos processos de industrialização. Especificamente, o período da década de 1990 aos dias atuais vem sendo marcado pela globalização e pela ampla concorrência entre empresas internacionais, o que exige um aparato mais sofisticado de contrapartidas ao trabalhador, no sentido de compensar tais perdas históricas. A seção anterior ofereceu argumentos sobre as transformações ocorridas na forma

de controle do indivíduo no trabalho, constantemente modificado pela busca de melhores indicadores de desempenho.

Os atuais programas de QVT incluem dimensões baseadas na flexibilização do trabalho e das tarefas, na responsabilidade e na participação do trabalhador, mostrando-se como ferramenta audaciosa, pois integra numa só ação, diversas compensações ao indivíduo.

Atualmente, o estado de amadurecimento das pesquisas sobre QVT permite amplo compartilhamento dos resultados e a conseqüente prescrição de suas recomendações. Pesquisadores, gerentes, órgãos públicos, sindicatos e associações têm engrossado o coro em prol dos benefícios decorrentes da qualidade de vida no trabalho.

Por tudo isso, os efeitos sobre o posicionamento dos estudos da QVT parecem claros. O campo de demanda social estigmatizou o ponto de vista epistemológico das várias abordagens sobre QVT e do próprio movimento como um todo. O fato é que esse movimento surgiu como uma encomenda social, chancelada por solicitações dos governos norte-americano e de países desenvolvidos ocidentais, sofrendo uma influência comprometedora pelos interesses que representava. Portanto, suas idéias, suas ferramentas, abordagens e dimensões compõem uma proposta solucionadora de problemas organizacionais preexistentes, para os quais o interesse de pesquisa se guiou, condicionando o conhecimento à funcionalidade de seus resultados. Quanto a isso Bruyne, Herman e Schouete (1982, p. 31) esclarecem que:

A encomenda social, o financiamento da pesquisa é uma ameaça para sua autonomia; ela pode introduzir intenções normativas ou exclusivamente pragmáticas que desnaturam os processos de objetivação científica.

O interesse econômico e a lógica instrumental voltada para os interesses organizacionais são traços emblemáticos da ciência administrativa, em geral, e das abordagens sobre QVT, em particular. De seu surgimento ao atual estado da arte dessa área, o

posicionamento do EU-ISSO, ao invés do EU-TU, coisifica os fatos e instrumentaliza as causas, impondo um ordenamento de relações que se dão no espaço e no tempo, demonstrando enfoque claramente utilitarista desse campo de conhecimento (BUBER apud TENÓRIO, 2002).

Portanto, pode-se afirmar que a QVT é um produto do pensamento das escolas de administração, representando interesses de instituições que a fomentaram. Na verdade, reforça um pensamento que subjuga o homem aos interesses organizacionais, confundindo o trabalhador por meio de seus discursos humanizadores, através dos vários modelos propostos por seus autores clássicos.

Nadler e Lawler (1983), em um de seus clássicos sobre QVT, descrevem duas fases distintas para o entendimento da origem do movimento. A primeira, entre 1969 e 1974, quando um grupo de pesquisadores, estudantes, líderes de empresas e figuras do governo pretenderam influenciar a qualidade da experiência no trabalho dos indivíduos. Guiados por esse propósito, uma série de estudos desenvolvida pela universidade de Michigan, concentrou a atenção no que era chamado de “qualidade do emprego” (Ibid., p. 21).

Os principais modelos de qualidade de vida no trabalho se sucedem na proposição de dimensões que minimizem o efeito desse conflito essencial entre indivíduo e capital, as quais funcionam, na verdade, como mecanismos de controle, tanto objetivos quanto subjetivos do indivíduo. Sant’Anna e Moraes (1999, p. 3) esclarecem que:

Embora comumente apoiadas sobre esses mesmos pilares, as diversas abordagens de QVT diferem, dando provas de que as mesmas são dinâmicas, variando conforme valores culturais predominantes em cada época, os contextos sócio-político-econômico prevaletentes e as experiências prévias de cada pesquisador.

É preciso aguçar os sentidos para desvendar esses discursos. Gorz (2003) atenta que a imagem da empresa transformada em local de aperfeiçoamento pessoal para seus assalariados

é, pois, uma criação essencialmente ideológica. Ela obscurece a percepção das transformações reais, a saber: a substituição do trabalho por máquinas e a maior produtividade e qualidade através de uma fração decrescente dos efetivos antes empregados, proporcionando aos trabalhadores de elite, que ela seleciona, privilégios que têm como contrapartida o desemprego, a precariedade do trabalho, a desqualificação e a insegurança da grande maioria (Ibid., p. 71).

1.3.1 Os principais modelos de qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida no trabalho (QVT) tem sido definida de diferentes maneiras e por vários autores. Entre elas, é possível observar (praticamente em todas), que todos os modelos são uma reação ao rigor dos métodos taylorista-fordistas, viabilizando o resgate da humanização no trabalho, através de um maior bem-estar e da satisfação dos indivíduos, como meio de incrementar os resultados organizacionais.

Nesta subseção serão apresentados os modelos considerados clássicos de qualidade de vida no trabalho. O critério de apresentação será a cronologia de sua publicação principal e obedecerá a seguinte ordem: Walton, Westley, Lippitt, Hackman e colaboradores, Werther e Davis, Nadler e Lawler, e Huse e Cummings. Esta revisão objetiva apresentar a base de conhecimento sobre QVT, através da qual será possível inferir os pressupostos de mercado que estão por trás desses modelos, além do caráter manipulador subjacente ao discurso organizacional da QVT.

1.3.1.1 As oito dimensões

O modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton (1973) é o primeiro que sistematiza sob a forma de dimensões, oito critérios que compõem esse construto. Notadamente, esse modelo é reflexo do momento histórico de níveis reduzidos de produtividade, que estavam comprometendo a competitividade das empresas norte-americanas, e da preocupação com resultados superiores. Os critérios apresentados pelo autor vão desde aspectos relativos a uma justa compensação até a relevância social do trabalho.

I. Compensação justa e adequada

Segundo Walton (1973, p. 12-13), mais que qualquer outro critério, compensação justa é um critério subjetivo e, portanto, relativo e que envolve questões ideológicas. Assim, essa dimensão de justiça perpassa o julgamento do indivíduo quanto ao valor do seu trabalho para si e para os outros. Para si próprio, depende do atendimento de suas necessidades e para os outros, é a dimensão social, comparativa, de equidade. Remuneração adequada, por sua vez, refere-se à tarefa, ao tipo de trabalho desempenhado. Quando requer um nível de especialização alto, por exemplo, pressupõe um salário compatível.

II. Condições de segurança e saúde no trabalho

Segundo o autor, é altamente aceito em nossa sociedade o fato de que os trabalhadores não podem ser expostos a condições físicas ou arranjos de expediente que coloquem em risco sua saúde. Por isso, essa dimensão tem sido uma preocupação de legisladores, associações de classe e do próprio empregado.

De acordo com Asfora (2004, p. 34), condições de segurança e saúde no trabalho abrangem jornada de trabalho adequada – quantidade de horas exigidas para o trabalho,

período além do qual um pagamento-prêmio é requerido – e ambiente físico seguro e saudável – condições físicas que minimizem os riscos de doenças e acidentes.

III. Oportunidade imediata para usar e desenvolver capacidades humanas

A separação entre concepção e a execução do trabalho tem gerado o afastamento do indivíduo do trabalho, a mecanização e a decorrente possibilidade de desenvolvimento e envolvimento do trabalhador sobre o sentido do trabalho. Assim, essa dimensão envolve variáveis que proporcionem a revalorização do trabalho para o indivíduo, através da possibilidade de aprimoramento de habilidades e conhecimentos.

Para o autor, essa dimensão envolve as variáveis de autonomia do trabalhador, habilidades múltiplas necessárias à execução da tarefa, informações e perspectivas sobre as tarefas, visão da relação entre as partes e o todo da tarefa, além do planejamento do trabalho.

IV. Oportunidades futuras para crescimento continuado e segurança

Essa dimensão diz respeito a oportunidades que o trabalhador observe de crescimento na empresa, de desenvolvimento profissional, de encarecimento e de segurança associada ao trabalho e à renda auferida.

V. Integração social na organização

A dimensão de integração social está associada ao processo de socialização do indivíduo dentro da empresa. Por isso, o autor recomenda que esse ambiente social esteja livre de preconceitos, seja igualitário e justo, garanta mobilidade social e que nele haja senso de comunidade.

VI. Constitucionalismo nas organizações de trabalho

Diz respeito à licitude das relações sociais no ambiente de trabalho, além de envolver o cumprimento de leis, dos direitos trabalhistas por parte da empresa, de normas e de rotinas.

VII. Trabalho e espaço total da vida:

Esse fator enfoca a relação de equilíbrio do trabalho com as demais dimensões da vida do indivíduo, tais como família, lazer e atividades sociais. Essa apreensão parte do pressuposto de que o trabalhador precisa dedicar-se às demais atividades de sua vida para estar de forma mais integral e satisfeita no desempenho de seu trabalho na empresa.

VIII. Relevância social do trabalho

Walton (1973) entende que os trabalhadores que consideram o trabalho e a empresa como relevante socialmente, atribuem maior significado ao seu trabalho, o que os deixa mais satisfeitos e comprometidos. Portanto, esta dimensão está associada à responsabilidade social da empresa.

Esse modelo consiste numa proposta mais ampla, que envolve desde melhorias mais objetivas nas contrapartidas para o empregado – como compensação justa e adequada e melhores condições de trabalho – até aspectos de controle subjetivo do indivíduo, tais como o equilíbrio entre trabalho e família e entre legalidade e responsabilidade social. Este, por exemplo, confunde o trabalhador, estimulando a admiração da organização que faz parte, na medida em que preconiza valores socialmente relevantes.

1.3.1.2 Os estados psicológicos

De acordo com Hackman et al (1975), o que é decisivo na determinação da motivação e satisfação da pessoa no trabalho são três estados psicológicos experimentados: significância percebida, responsabilidade percebida sobre resultados do trabalho e conhecimento sobre os resultados atuais do trabalho. Esses estados quando percebidos como presentes e considerados positivos para o trabalhador influenciam positivamente a motivação do indivíduo.

Por sua vez, para a criação destes três estados psicológicos, faz-se necessária a presença de cinco dimensões básicas:

- I. Variedade de habilidades: que podem evitar a monotonia e a fadiga no desempenho das tarefas;
- II. Identidade da tarefa: conhecimento sobre as atividades e o modo do trabalho;
- III. Significância da tarefa: entendimento da relação entre sua tarefa e o todo do trabalho;
- IV. Autonomia: incremento da responsabilidade do trabalhador por seu trabalho, o que gera maior envolvimento; e
- V. Feedback: possibilidade de permitir ao trabalhador conhecer os resultados do seu trabalho.

Finalmente, de acordo com esse modelo, uma vez condicionadas essas dimensões, os três estados psicológicos são ativados, gerando motivação, satisfação e desempenho superiores, além de reduzir as taxas de absenteísmo e o *turnover* de pessoal nas empresas.

Esse modelo enfoca a motivação e a satisfação no trabalho como mecanismos que proporcionam um desempenho superior por parte do empregado, pela retomada de aspectos perdidos quanto à tarefa, decorrentes do capitalismo industrial. Segundo Codo (2004), isso ocorre porque nos moldes industriais, “na medida em que trabalhos diferentes se tornam iguais eles perdem o seu significado individual [...] na medida em que a mercadoria iguala esses nossos trabalhos diferenciados, nos iguala também enquanto seres diferenciados que somos” (Ibid., p. 24). É precisamente esse resgate da consciência sobre o todo do trabalho, a relação entre suas partes e o significado da participação individual na realização do mesmo que é defendido por Hackman et al (1975). Todavia, deve ser considerado que o interesse pela recuperação de dimensões perdidas do trabalho é instrumental e tem objetivos econômicos, através do incremento dos níveis de produtividade.

1.3.1.3 Mudanças ideológicas na organização

Lippitt (1978) propôs quatro fatores-chave que comporiam a qualidade de vida no trabalho, tomando por base o modelo de Walton (1973). Ele destaca que mesmo que as técnicas contribuam para a efetivação da QVT, é imprescindível a valorização do indivíduo pela cultura e a filosofia da empresa. Assim, considera que para obter resultados efetivos em programas de QVT, mudanças ideológicas são condições basilares. São os seguintes fatores-chave que compõem o modelo de Lippitt:

- I. O trabalho em si: envolve a composição da tarefa, *feedback* e avaliação sobre performance e participação do indivíduo em processos de tomada de decisão;

- II. O indivíduo: consiste nas questões relativas às perspectivas de crescimento profissional e à qualidade das relações interpessoais;
- III. A produção do trabalho: trata-se das responsabilidades relativas ao trabalho e da participação das tarefas em relação ao trabalho completo;
- IV. Função e estrutura da organização: relativo a como ocorre o processo de comunicação na empresa e às relações de autoridade.

Lippit (1978) parece ter reconhecido que as mudanças organizacionais precisam ir além dos discursos para que sejam alcançados resultados efetivamente superiores. Assim, a lógica econômica, também pode ser observada na medida em que as mudanças ideológicas propostas são meios para se chegar a esses resultados. Entretanto, ao inserir a dimensão participação do indivíduo nos processos decisórios como mecanismo sinalizador de democratização e propulsor de comprometimento dos funcionários através da participação, inclui dimensões mais subjetivas de controle das pessoas na organização.

1.3.1.4 A humanização do trabalho

Westley (1979) fundamenta seu modelo no pressuposto de que o movimento de QVT é uma reação aos métodos tayloristas de produção e aos impactos negativos por estes gerados na produtividade dos trabalhadores. Por isso, considera que o principal objetivo da QVT é propiciar maior humanização do trabalho, cujas principais dimensões quase todas “foram destruídas, com exceção daquelas que o dinheiro pode comprar” (Ibid., p. 120). Assim, considera que a QVT deve abordar quatro categorias de problemas decorrentes da natureza do trabalho nas organizações da sociedade industrial, a saber:

- I. Iniquidade: este problema, na visão de Westey (1979) tem base política, uma vez que *questões de concentração de poder* geram iniquidade nas relações;
- II. Insegurança: com *base econômica* é consequência da concentração exagerada de lucros nas mãos dos proprietários capitalistas e da exploração do trabalho impingida pelo sistema;
- III. Alienação: é produto dos *problemas psicológicos* decorrentes da ausência de significado do trabalho em si, do fato de que o indivíduo deixa de conceber seu trabalho e da desvalorização deste em relação à produção como um todo; e
- IV. Anomia: para o autor, a anomia – perda de significado do trabalho pelo indivíduo – decorre de *problemas sociológicos*, como desconhecimento ou indiferença quanto ao objetivo e à natureza do trabalho.

Para Westey (1979), soluções associadas à natureza do problema podem compor um quadro de pessoas usufruindo de maior qualidade de vida no trabalho. Assim, os problemas de natureza política devem ser tratados através da participação nos processos decisórios, pela formação de conselhos e pelo *empowerment*. Os de natureza econômica precisam ser resolvidos através da participação dos trabalhadores nos lucros, de acordos de produtividade etc. As questões de natureza sociológica devem ser tratadas através de um desenho sociotécnico do trabalho, visando estabelecer relações que facilitem o processo de socialização do indivíduo. Finalmente, para os problemas psicológicos, propõem-se iniciativas como o enriquecimento do cargo ou outras técnicas análogas que melhor contribuam para um maior envolvimento do indivíduo com o trabalho desenvolvido.

Dentre os vários modelos mais relevantes de QVT, o modelo de Westley (1979) aparenta trazer uma análise mais acurada dos malefícios à condição humana causados pelo

trabalho industrial. Ao propor dimensões de cunhos psicológico, político, econômico e sociológico, parece reconhecer a profundidade das implicações do trabalho moderno sobre o homem. Contudo, não há como descolá-lo do contexto de sua origem que, tal como os demais modelos de QVT, preocupa-se com dimensões perdidas do trabalho como ferramenta necessária ao resgate de indicadores mais elevados de produtividade pelos funcionários e, portanto, também movido por uma lógica instrumental.

1.3.1.5 Concepção do cargo

Segundo Werther e Davis (1983), o principal aspecto relacionado à qualidade de vida no trabalho é a concepção do cargo, que, por sua vez, deve ser desenvolvida ao envolver fatores comportamentais, organizacionais e ambientais. Com base nessas variáveis, a formulação do cargo deve ser concebida tentando ajustar da melhor maneira possível o indivíduo ao mesmo, elevando dessa forma, os níveis de QVT na organização. Os autores propõem os seguintes fatores:

- I. Fatores comportamentais: incluem aspectos como autonomia no trabalho, variedade de tarefas e avaliação do próprio trabalho, todos influenciando a motivação e a satisfação do indivíduo;
- II. Fatores organizacionais: dizem respeito ao fluxo de trabalho e à compreensão da relação entre partes e o todo do trabalho na empresa; e
- III. Fatores ambientais: estão associados às expectativas sociais do trabalhador em relação à sua participação na empresa.

Os fatores apresentados pelos autores propõem uma melhor adequação do indivíduo ao trabalho, através das dimensões comportamentais, organizacionais e sociais. Pelo que se pode inferir, os autores voltaram-se para um ajuste do indivíduo, também incluindo o teor indireto de controle, sem, entretanto, relegarem fatores da tarefa e da organização a um segundo plano de prioridades. Assim, parecem manipular as variáveis para chegar ao desempenho mais elevado. Além disso, também o caráter funcionalista presente pode tipificá-la como abordagem essencialmente behaviorista de intervenção, na medida em que propõe a intervenção nas variáveis independentes para se obter incrementos nas variáveis dependentes (desempenho).

1.3.1.6 Participação

O principal argumento de Nadler e Lawler (1983) é o de que é a estrutura de processos participativos o fator mais crítico para o sucesso de programas de qualidade de vida no trabalho e que estes devem balizar as várias dimensões que compõem esses programas. Segundo esses autores, tais fatores-chave influenciam a motivação e a satisfação no trabalho, que, por sua vez, determinam níveis mais significativos de desempenho. São quatro os fatores-chave propostos pelos autores:

- I. Participação no processo de solução de problemas;
- II. Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas;
- III. Sistema de recompensas inovador com o propósito de influenciar positivamente o clima organizacional; e
- IV. Melhorias no ambiente físico e psicológico de trabalho.

Nadler e Lawler (1983) retomam as melhorias com a qualidade do trabalho através de dimensões objetivas e subjetivas de controle. As dimensões objetivas incorporam sistema de recompensas mais motivador e melhorias no ambiente de trabalho. A proposta de um sistema de remuneração inovador tenta associar desempenho a recompensas materiais, através, por exemplo, de planos de participação nos lucros e resultados, metodologias salariais muito defendidas na época do modelo. Também a variável participação foi frequentemente incluída por vários modelos como mecanismo integrador do indivíduo, configurando-se poderoso instrumento subjetivo de controle psicológico e social do indivíduo. Diante do exposto, parece patente também a lógica econômica e instrumental regendo mais esse modelo de QVT.

1.3.1.7 Participação

Muito próxima da abordagem de Nadler e Lawler (1983), Huse e Cummings (1985) relacionam quatro dimensões sobre a qualidade de vida no trabalho que irão determinar maior produtividade dos indivíduos. Então, mediante a oferta de melhorias nessas dimensões do trabalho, uma maior satisfação do trabalhador será uma consequência que, por sua vez, resultará na otimização dos serviços prestados por ele. As dimensões propostas por esses autores são as seguintes:

- I. Participação dos trabalhadores: através da participação dos indivíduos nos processos decisórios sobre problemas de produção, é incrementado seu envolvimento na solução desses problemas;
- II. Projeto do cargo: preocupa-se com o tipo de trabalho, forma de execução, variedade e enriquecimento de tarefas, com o propósito de tornar o trabalho mais desafiador, fato que dá ao indivíduo a percepção

de que seu trabalho tem grau de dificuldade superior e que, portanto, é importante seu esforço para a organização;

III. Inovação no sistema de recompensa: visa à minimização de diferenças mais fortes entre os indivíduos na organização, ou mesmo, associa recompensas a comportamentos de alta performance através de planos de premiações, por exemplo; e

IV. Melhoria no ambiente de trabalho: envolve investimentos no ambiente físico, com o intuito de torná-lo mais adequado à produtividade, por intermédio do aumento na satisfação dos trabalhadores.

A contribuição de Huse e Cummings (1985) em muito se assemelha à de Nadler e Lawler (1983). Seu caráter instrumental também se faz patente, sem contudo, inovar nas dimensões de QVT propostas. Inclui tarefa, recompensa, participação e ambiente de trabalho, aspectos de manipulação já comentados, para conseguir respostas mais significativas para a organização, por parte do trabalhador.

Para concluir, visando ilustrar as dimensões propostas pelos principais modelos de QVT apresentados, foi composto um quadro resumo dessas abordagens, a saber:

Quadro 1 (1) - Comparativo dos principais modelos de QVT

Autor	Dimensões propostas
Walton (1973)	<ul style="list-style-type: none"> - Compensação justa e adequada - Condições de segurança e saúde no trabalho - Oportunidade imediata para usar e desenvolver capacidades humanas - Oportunidades futuras para crescimento continuado e segurança - Integração social na organização - Constitucionalismo nas organizações de trabalho

	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho e espaço total - Relevância social do trabalho
Hackman et al (1975)	<ul style="list-style-type: none"> - Variedade de habilidades: - Identidade da tarefa; - Significância da tarefa; - Autonomia; - Feedback.
Lippitt (1978)	<ul style="list-style-type: none"> - O trabalho em si; - O indivíduo; - A produção do trabalho; - Função e estrutura da organização.
Westley (1979)	<ul style="list-style-type: none"> - Iniquidade; - Insegurança; - Alienação; - Anomia.
Wether e Davis (1983)	<ul style="list-style-type: none"> - Fatores comportamentais; - Fatores organizacionais; - Fatores ambientais.
Nadler e Lawler (1983)	<ul style="list-style-type: none"> - Participação no processo de solução de problemas - Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas - Sistema de recompensas inovador - Melhorias no ambiente físico e psicológico de trabalho
Huse e Cummings (1985)	<ul style="list-style-type: none"> - Participação dos trabalhadores; - Projeto do cargo; - Inovação no sistema de recompensas; - Melhoria no ambiente de trabalho.

Fonte: Walton (1973); Hackman et al (1975); Lippitt (1978); Westley (1979); Wether e Davis (1983); Nadler e Lawler (1983); Huse e Cummings (1985)

1.4 Modelos de qualidade de vida no trabalho ou de controle do homem no trabalho?

Ao analisar os principais modelos de qualidade de vida no trabalho (HACKMAN et al, 1975; LIPPITT, 1978; HUSE; CUMMINGS, 1985; NADLER; LAWLER, 1983; WALTON, 1973; WERTHER; DAVIS, 1983 e WESTLEY, 1979), é possível observar uma relativa alternância entre as dimensões por eles apontados. De uma forma geral, os autores entendem que são:

- 1) o sistema de recompensas diretas e indiretas;
- 2) as condições do ambiente de trabalho;
- 3) a concepção do trabalho e das tarefas em si;
- 4) a autonomia e a participação conferidas ao indivíduo no trabalho;
- 5) a imagem social que a organização desperta nos seus funcionários; e
- 6) o equilíbrio entre o tempo de trabalho, da família e o de lazer que influencia positivamente a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, o desempenho dos trabalhadores.

Quadro 2 (1) – Consolidação das dimensões propostas pelos modelos de QVT

Dimensões	Autores
Sistema de recompensas (diretas e indiretas)	Walton (1973) Nadler e Lawler (1983) Huse e Cummings (1985)
Condições do ambiente de trabalho seguras e atrativas	Walton (1973) Westley (1979) Wether e Davis (1983) Nadler e Lawler (1983) Huse e Cummings (1985)
Concepção do trabalho	Walton (1973) Hackman et al (1975) Lippitt (1978) Westley (1979) Nadler e Lawler (1983) Huse e Cummings (1985)
Autonomia e participação do indivíduo	Hackman et al (1975) Westley (1979) Wether e Davis (1983) Nadler e Lawler (1983) Huse e Cummings (1985)
Imagem social da empresa	Walton (1973)
Equilíbrio entre trabalho, família e lazer.	Walton (1973)

Fonte: Fonte: Walton (1973); Hackman et al (1975); Lippitt (1978); Westley (1979); Wether e Davis (1983); Nadler e Lawler (1983); Huse e Cummings (1985)

Ao examinarmos cada grupo de dimensões, podemos compreender a lógica de cada uma delas e os verdadeiros interesses envolvidos. Em especial, isso desnuda a função exercida e o cerne do mecanismo de controle, seja objetivo ou subjetivo, nas atuais relações de trabalho.

Não se pode afirmar que todos os autores tenham defendido o sistema de recompensas de uma mesma perspectiva. Embora todos considerem o impacto da compensação o mais

poderoso mecanismo na busca pela satisfação no trabalho, cada um propõe uma variante, concedendo a esse fator um poder ainda maior. Walton (1973) compreende as recompensas pela ótica da justiça e da equidade sobre o valor percebido pelo trabalho, enquanto Huse e Cummings (1985) e Nadler e Lawler (1983) incluem a inovação nos processos de remuneração, defendendo seu condicionamento à produtividade.

Quanto à dimensão das condições ambientais seguras e atrativas, é possível considerá-la uma das variáveis mais homogêneas, conceitualmente. Em geral, os modelos tentam resgatar condições ambientais de trabalho desgastadas também pelo processo de industrialização. Assim, situações de trabalho que coloquem em risco a saúde e o bem-estar do trabalhador acabam trazendo custos significativos à produção, tais como índices altos de absenteísmo, *turnover*, treinamentos para substituição de funcionários, além de multas e processos judiciais bastante onerosos. Sobretudo, destaca-se o papel da legislação e das organizações da sociedade civil ao exercerem forte pressão social que acaba colocando em risco a legitimidade e a imagem social das empresas. Assim, a aparência de ser um “bom e seguro local de trabalho” tem de ser minimamente preservada.

No que se refere à terceira dimensão, a concepção do trabalho, Huse e Cummings (1985), Nadler e Lawler (1983), Walton (1973), Wether e Davis (1983) defendem uma reaproximação entre a tarefa e a sua concepção, considerando-a um aspecto perdido pelo processo de industrialização. Também Hackman et al (1975) explicam que para gerar os estados psicológicos favoráveis ao desempenho é preciso que o trabalhador perceba a significância de sua tarefa em relação às demais. Por sua vez, Lippitt (1978) compreende a composição da tarefa, *feedback* e avaliação sobre sua performance como fatores influenciadores. Já Walton (1979), menciona a alienação do indivíduo -- num sentido totalmente diferente do sociológico -- como um risco à sua satisfação, cuja causa é a ausência

de significado do trabalho em si e o afastamento do indivíduo da concepção, e a significância de seu trabalho em relação à produção como um todo.

No que se refere à participação dos trabalhadores nos processos decisórios da empresa, os modelos de QVT convergem para um mesmo ponto de vista quando consideram a relevância de se participar das decisões e dar autonomia ao funcionário (HACKMAN et al, 1975; WHERTER, DAVIS, 1983) como mecanismos influenciadores do envolvimento do indivíduo no trabalho. Westley (1979), por exemplo, considera que a concentração de poder gera problemas políticos graves que influenciam negativamente a satisfação no trabalho, gerando sentimentos de iniquidade na organização. Huse e Cummings (1985) e Nadler e Lawler (1983), em especial, enfatizam que a participação é um forte recurso integrador do indivíduo no trabalho.

A imagem social da empresa foi incluída por apenas dois dos modelos estudados (WALTON, 1973; LIPPITT, 1978). Em ambos os casos, a visão behaviorista é bem clara, pois parte do pressuposto de que o indivíduo, ao atribuir maior valor às ações sociais desempenhadas pela organização do qual faz parte, percebe como mais relevante sua participação e, conseqüentemente, tende a apresentar índices mais altos de motivação no trabalho.

Por último, o equilíbrio entre trabalho e o tempo de vida dedicado à família e ao lazer foram considerados diretamente pelo modelo de Walton (1973) e, indiretamente, pelo modelo de Westley (1979). Para Walton (1973), esse equilíbrio confere ao indivíduo estabilidade psicológica e social que tende a influenciar positivamente seu rendimento no trabalho. Por sua vez, Westley (1979) afirma que problemas de ordem psicológica e de ordem sociológica podem gerar estados de alienação e anomia, interferindo na plena condição de trabalho do funcionário.

As dimensões principais, identificadas, descritas e comparadas, não agregaram todos os aspectos dos modelos, mas, parecem capazes de contribuir para a reinterpretação da lógica e dos propósitos das dimensões, uma a uma, da perspectiva do controle do indivíduo.

1.4.1 Sistema de recompensas diretas e indiretas

A remuneração adveio com a modernidade e com o industrialismo. Seu conceito está associado a uma compensação por um esforço ou trabalho prestado ao proprietário do capital. Dessa forma, não pode ser confundida com o trabalho doméstico, com o do artista e nem com o de autoprodução (aquele cuja finalidade só interessa à própria pessoa). Assim, é através do trabalho que o indivíduo se estabelece num sistema de mediação social, cuja contrapartida é o salário (GORZ, 2003, p. 21).

Pagés et al (1993) afirmam que com o desenvolvimento do trabalho assalariado, no qual o trabalho humano é permutado por valor monetário, este passa a ter valor de troca. Desde que se tornou cambiável, o trabalho perdeu suas características particulares, deslocando sua relevância para o que ele produz. Ocorre assim, o processo de abstração do trabalho, na medida em que é percebido apenas através de seu equivalente abstrato.

Para o indivíduo, a remuneração lhe confere a compreensão sobre o valor do seu trabalho para a organização (WALTON, 1973). Proporciona sentimento de justiça ou injustiça sobre sua compensação, dependendo da equidade percebida pelo trabalhador em relação aos seus colegas de trabalho (interna) e comparada com a média do mercado de trabalho (externa). Por isso, no entendimento desse autor, a contrapartida precisa ser fundamentalmente justa em relação aos seus colegas de trabalho e equivalente à parcela de sua contribuição sobre o valor total do trabalho.

Envoltos no discurso da moderna gestão de pessoas, os programas de QVT têm criado métodos inovadores de recompensas, sejam diretas – como salários, premiações, comissões e benefícios sociais – quanto indiretas – como programas de reconhecimento dos indivíduos, elogios e possibilidades de encareiramento e crescimento do indivíduo no trabalho (WALTON, 1973).

Nadler e Lawler (1983) defendem um sistema de recompensas que relacione os resultados obtidos pelos indivíduos a compensações extras. Essa associação entre desempenho e recompensas visa a uma maior motivação do trabalhador e acarreta uma busca por salários mais altos por meio de resultados superiores. Assim, surgiram programas de remuneração variável, a partir da década de 1980, que incluíam participação nos lucros, participação nos resultados e participação acionária, entre outros.

Segundo os argumentos de Gorz (2003), a dimensão da compensação funciona como os reguladores incitativos, uma vez que buscam direcionar o comportamento do trabalhador a partir de estímulos que compensam o esforço do trabalho. No ritmo imposto pelos sistemas de remuneração variável, as metas exigidas para a obtenção da participação financeira são, em geral, progressivas, levando o indivíduo a níveis cada vez mais altos de trabalho que podem levar à extinção de sua vida pessoal, familiar e social.

Os reguladores incitativos são, na verdade, o conteúdo encoberto de algumas contrapartidas organizacionais, nomeadamente o sistema de compensação, pois, sozinhos, eles asseguram a integração funcional, levando os trabalhadores a se disporem, “de livre vontade”, à instrumentalização de sua tarefa predefinida (GORZ, 2003, p. 43).

De acordo com a tipologia de Motta (2000), a remuneração pode ser compreendida como burocrática, na medida em que o vínculo empregatício e suas contrapartidas apenas se mantêm com o cumprimento das normas contratuais, tais como salários, benefícios sociais,

expedientes etc. Por sua vez, as metodologias de remuneração flexível podem ser entendidas como controles sociais por resultados, baseadas na produtividade no trabalho. A remuneração também pode ser caracterizada como parte da instância econômica (PAGÉS et al, 1993), na medida em que vincula a participação do homem a contrapartidas econômicas conferidas pela organização, revelando-se ferramenta básica de mediação dos interesses individuais com os organizacionais, como se compensar pelo esforço lhe devolvesse sua condição humana integral.

A integralidade humana no trabalho perdeu o verdadeiro sentido desde a modernidade. A troca do trabalho pelo dinheiro transformou-a numa categoria mensurável, como se o valor monetário recebido correspondesse à real contribuição do trabalho para o capital. É preciso esclarecer essa relação. Quanto a isso Vassapollo (2004) observa que por trás dos incentivos, das horas extras, dos prêmios de produção e das ações para os trabalhadores existe um capitalismo selvagem que cria falsos mitos, cujas contradições escondem e põem em risco os notáveis incrementos de desempenho (Ibid., p. 204). Assim, a qualidade do trabalho em si, as garantias sociais e as regras elementares de direito ao trabalho e do trabalho entram em contradição com os interesses do sistema, na medida em que concedem ao indivíduo a integralidade de sua condição, assumindo seu verdadeiro papel de recompensa humana pelo trabalho.

1.4.2 Condições do ambiente de trabalho seguras e atrativas

Tragtenberg (1985, p. 61) afirma que a emergência do sistema fabril foi acompanhada da formação de uma infra-estrutura tecnológica necessária. Para isso, as condições de trabalho tomaram formas muito negativas, na medida em que o parcelamento das operações produziu fadiga, tédio e exploração.

No período da segunda Revolução Industrial, o crescimento da dimensão das organizações estabeleceu a distinção entre funções de direção e de execução, instalou a produção em massa, aumentou o número de assalariados e exigiu eliminação de desperdícios. Grandes corporações passaram a surgir na economia e com elas, imperativos de mecanização, de racionalização e de busca pela eficiência e eficácia (TRAGTENBERG, 1985).

O estágio contemporâneo da racionalização no toyotismo-fordismo visa obter melhores resultados em termos de capacidade de produção individual, notadamente, em razão da massificação da produção e do consumo. Mas, com a crise no padrão de acumulação, o modelo fordista de produção e de organização do trabalho precisou ser revisto, na medida em que já não respondia de modo eficaz aos imperativos do sistema. Foi enfraquecido justamente por ter sido considerado rígido demais para acomodar as novas tecnologias de produção e de informação e atender às renovadas demandas do mercado consumidor (DE PAULA, 2004, p. 5).

Para Huse e Cummings (1985), melhorias no ambiente de trabalho envolvem investimentos no ambiente físico, com o intuito de torná-lo mais adequado à produtividade pelo aumento na satisfação dos trabalhadores. É possível perceber nessa dimensão uma instância psicológica de controle (PAGÉS et al, 1993), uma vez que busca influenciar positivamente a satisfação do trabalhador através de instrumentos ambientais, tais como cenários montados para fazê-lo crer que ali é um ambiente de trabalho seguro e confortável.

Essa dimensão ambiental proposta pelos modelos de QVT, analisada da perspectiva da classificação de Motta (2000), identifica a presença do controle por amor, aquele exercido através da tentativa de se criar uma relação de confiança entre a organização e o funcionário. Nesse sentido, ao oferecer um ambiente de trabalho seguro e atrativo, a empresa demonstra ao

indivíduo preocupação com sua segurança física e bem-estar, funcionando como um engodo para seu comprometimento e, conseqüentemente, para seu desempenho superior.

Ainda pelas lentes de Gorz (2003), esse conforto e atração no ambiente defendidos pelos modelos de QVT assumem o papel de reguladores do comportamento do indivíduo de forma incitativa, na medida em que estimulam a permanência e o rendimento no trabalho por meio de condições mais favoráveis. Dessa forma, não há como desconsiderar a presença da lógica de mercado por trás da defesa de condições de trabalho seguras e atrativas dos modelos de QVT.

1.4.3 Concepção do trabalho

O processo de industrialização trouxe o trabalho em série e a conseqüente perda do seu sentido. Codo (2004, p. 24) esclarece que na medida em que trabalhos diferentes se tornam iguais, perdem seu significado individual e, ao passo que a mercadoria iguala esses trabalhos diferenciados, iguala também as pessoas como seres diferenciados que são. Assim, quando o trabalho se transforma em mercadoria, passa a valer a quantidade de trabalho produzida e não mais a qualidade criada. Essa é uma das marcas emblemáticas do trabalho na modernidade.

As perdas não param por aí. Para Gorz (2003), as organizações, ao tempo em que se tornam mais complexas, as funções adquirem caráter cada vez mais especializado. Em decorrência disso, precisam, para sua viabilidade, da codificação e da regulação formal da conduta dos trabalhadores, das tarefas e das relações. O trabalho é, então, dividido em partes e codificado como forma de torná-lo calculável e, conseqüentemente, controlável pela administração. Assim, o processo se desenvolve com sua dinâmica própria: cada etapa na diferenciação das competências provoca um acréscimo de burocratização – decorrente da

codificação – que permite um aumento de diferenciação nas competências e assim sucessivamente (Ibid., p. 39). Exatamente nesse ponto pode-se perceber a presença do controle burocrático analisado por Motta (2000), uma vez que é o uso dessas ferramentas que garante que a diversidade de tarefas pode ser conduzida para um processo único de produção.

Contudo, este formato de trabalho nem sempre teve êxito. Além de gerar perdas de sentido para os trabalhadores, acarretou malefícios à produtividade, na medida em que o indivíduo passou a sentir o trabalho distante, enfadonho, monótono e ininteligível. Como resposta, surgiu um novo regime de trabalho que ataca os males da rotina em nome da maior produtividade. Esse novo regime é baseado em instituições mais flexíveis e é a antítese do sistema de produção incorporado no fordismo (SENNETT, 2004).

Na busca pela competitividade, as organizações passaram a adotar um sistema de acumulação flexível, fundamentando-a cada vez mais na qualidade do produto e na qualidade do trabalho. Dessa forma, é atribuído um novo papel ao chamado capital humano, ao capital intelectual, em um modelo cada vez mais caracterizado por recursos imateriais de capital intangível, do capital da informação posto diretamente na produção (VASAPOLLO, 2004, p. 202). Trata-se, segundo Vasapollo (2004), de colocar imediatamente em produção, também, os elementos imateriais do capital humano e sua abstração, usando recursos não-tangíveis que nas últimas décadas vêm tendo importância crescente nas estratégias de diferenciação para a competição global.

A flexibilidade oferece ao indivíduo o conhecimento sobre o total das tarefas desempenhadas na organização, maior capacitação ao realizar trabalhos diversos e quebra da monotonia, através de iniciativas que os gestores de pessoas têm denominado de enriquecimento do cargo, de rotação de tarefas, entre outros termos, e que nada mais são do que reguladores incitativos (GORZ, 2003) de comportamentos desejados, tais como, a

multifuncionalidade e a descaracterização do cargo pelo empregado. Essa última parece ser a principal contrapartida dessas ofertas de flexibilidade, cuja denominação dada por Castells (apud SENNETT, 2004) foi “amorfização das categorias de emprego”, ou seja, a descaracterização do trabalho, reduzindo ainda mais a participação humana na sua completude.

Sennett (2004, p. 79) lembra que todas as mudanças surgem para confundir, pois nesse local de trabalho *high-tech*, flexível, onde tudo é fácil de usar, os funcionários se sentem pessoalmente degradados pela maneira como trabalham. Operacionalmente, tudo é muito claro; emocionalmente, muito ilegível. A palavra “flexibilidade” cai do céu como uma luva ou como uma benção, esclarece Freitas (2000), pois “representa o que hoje é mais caro às empresas, uma vez que possibilita o rejuvenescimento permanente e que dá o tom do que é moderno, vivo e válido” (Ibid., p. 59).

Pode-se inferir que são justamente as características principais da flexibilização os principais fatores presentes nos discursos de QVT. Defende-se que é preciso que haja mudanças na concepção do trabalho em si, através da criatividade, da variabilidade, da autonomia, do envolvimento do indivíduo com o trabalho e do *feedback* recebido. Todas essas variáveis, na verdade, adaptam o trabalhador ao novo formato requerido, cujo uso massivo de capital intangível, do capital imaterial como a criatividade, a informação e a comunicação, são traços necessários em face das exigências do mercado.

Os modelos de Hackman et al (1975) e de Lippitt (1978) mencionam que para que os estados psicológicos favoráveis à satisfação do funcionário sejam alcançados, é necessário o resgate das dimensões relativas ao trabalho, tais como, variedade de habilidades, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e *feedback*. Esses aspectos tentam minimizar os efeitos negativos ocasionados pela precariedade do trabalho imposto pelo industrialismo. De

modo análogo, os modelos de Westley (1979) e de Wether e Davis (1983) também consideram central a necessidade de mudanças na concepção e no fluxo de trabalho nas organizações.

Finalmente, Huse e Cummings (1985) e Nadler e Lawler (1983) preconizam o enriquecimento do cargo como fator decisivo na composição de uma maior qualidade de vida no trabalho, na tentativa de recompor o sentido do trabalho através de tarefas mais desafiadoras, da ampliação de responsabilidades e da variabilidade de rotinas.

O eixo marcadamente behaviorista das abordagens de QVT é patente ao manipular a concepção do trabalho para incrementar a motivação e a satisfação e, em decorrência, os rendimentos do empregado. Sobretudo, pode-se observar uma tentativa de tornar coerente o sistema, orientado sempre para a subordinação, para o enquadramento do indivíduo no seio de uma ordem global definida de forma centralizada (PAGÉS et al, 1993). Assim, ao alinhar seu discurso aos seus propósitos, a capacidade dominadora se torna ainda mais dissimulada.

Pode-se observar que as organizações, ao oferecerem o resgate da concepção do trabalho, exercem o que Pagés et al (1993) classificaram de influência ideológica, pois elimina os controles rígidos, as altas hierarquias, os horários inflexíveis, as normas, as papeladas, os registros etc. Nesse sentido, Silva (2002, p. 2) esclarece que o objetivo real é a condução, a mobilização:

[...] de seu contingente de trabalhadores para, devido à crescente necessidade de aumento de produtividade, de pressão dos custos, de novos patamares de concorrência, superarem os conflitos de interesses e vencerem a guerra de mercado.

Essas filosofias de trabalho se instauram visivelmente através do controle por amor (MOTTA, 2000), porque tentam confundir a percepção do indivíduo sobre a tarefa, como se a empresa lhe concedesse todas essas condições por ser este o tratamento que ele

merece, fomentando sentimentos de confiança, apelando para a confusão psicológica desse indivíduo.

1.4.4 Autonomia e participação do indivíduo na solução de problemas do trabalho

A flexibilidade defendida pela nova ordem não se restringe ao fluxo de trabalho nas organizações, vem também sob a forma de autonomia e participação do funcionário. Quanto a isso, Sennett (2004) afirma que uma mudança na moderna estrutura institucional acompanhou o trabalho. As empresas buscaram eliminar níveis burocráticos, tornando-se mais planas e flexíveis ou estruturadas em rede. A base dessas novas práticas administrativas está na crença de que as redes elásticas são mais abertas à reinvenção decisiva do que hierarquias piramidais, como as da época do fordismo. A união dos nódulos na rede é mais frouxa; permitindo que se tire uma parte sem destruir as demais. O fato do sistema ser fragmentado, possibilita a intervenção, pois a própria inconsistência convida a revisões.

Essa estrutura em rede é, sem dúvida, muito mais versátil e flexível, na medida em que permite reajustes os mais diversos, sempre condicionados às renovadas necessidades do mercado consumidor. Essas possibilidades de adaptação conferem às organizações condições de resposta imediata e, conseqüentemente, condições de competitividade. Por isso, estão no primeiro plano das ações implementadas por empresas do mundo todo.

Concomitante aos benefícios gerenciais desse sistema de participação, advém os malefícios ao homem. Possivelmente, o principal deles é o impacto nas relações sociais, pois a rede pode também afrouxar os laços sociais, numa referência a formas mais passageiras de

associação. Esses laços fracos se concretizam no trabalho em equipe, no qual a equipe passa de tarefa em tarefa e muda de composição no caminho de sua existência (SENNETT, 2004).

Para Clegg (1992, p.94), “o repentino aumento do interesse por esquemas participativos nos anos 1980 poderia ser interpretado como uma resposta da administração para o declínio econômico e industrial”. O mesmo autor esclarece que, o incremento na autonomia pode estimular a força de trabalho a crer que está participando de um processo que reflete suas necessidades, suas especializações e suas escolhas, dentro de uma ação evidentemente propositada.

Os modelos de QVT trazem em si esse discurso pela participação e autonomia dos empregados como meio de proporcionar um ambiente harmônico para a criatividade e o trabalho em equipe. Em nome da participação, Freitas (2000, p. 60) adverte que “a tão exaltada racionalidade das organizações abre espaço para um espetáculo bizarro, onde a insanidade é considerada uma manifestação louvável de criatividade” e as pessoas sequer se dão conta de que forma estão sendo levadas a se comportarem.

Os modelos incluem criatividade, variabilidade, autonomia, envolvimento do indivíduo no trabalho, por exemplo, como variáveis relevantes decorrentes da descentralização das decisões. Reconhece-se nesses aspectos da participação, os próprios benefícios advindos da sua adoção, confundindo causa e efeito nessa relação. Em outras palavras, ao proporcionar participação aos funcionários, a empresa ganha envolvimento do indivíduo, além de criatividade e variabilidade de comportamento diante das mudanças impostas pelo mercado. Assim, o trabalhador, através de sua participação, acaba por se doutrinar a ser autônomo e a responder aos problemas não planejados que o mercado apresenta.

Também os modelos de Hackman et al (1975) e de Wether e Davis (1983) defenderam maior envolvimento e satisfação do indivíduo pela concessão de mais autonomia no trabalho. A grande confusão reside, portanto, no fato de que a autonomia tem tomado forma de recompensa, de reconhecimento para os funcionários e não, na verdade, de um comportamento altamente desejado e indiretamente condicionado pelos interesses da empresa.

Por sua vez, Westley (1979) elucidou melhor essa relação. Ele explicou que estados psicológicos negativos criados por problemas políticos podem prejudicar o desempenho do funcionário, sugerindo que sejam tratados através da participação nos processos decisórios, formação de conselhos e *empowerment*. Sua proposta é, então, a de se criar um cenário onde é simulada maior participação como uma concessão administrativa, visando, na verdade, evitar os problemas políticos eventualmente criados pela relação inerentemente assimétrica de poder.

Foram, principalmente, os modelos de Huse e Cummings (1985) e de Nadler e Lawler (1983) que parecem mais explícitos na assunção dos interesses organizacionais, uma vez que têm como base principal a flexibilização – da estrutura, da tarefa e das decisões – como mecanismo essencial para o aumento da qualidade de vida no trabalho e os decorrentes resultados superiores de performance no trabalho. Contudo, é reconhecido que a busca pela flexibilidade e a repulsa à rotina burocrática produziram novas estruturas de poder e de controle, em vez de criarem condições para a libertação do homem.

Sennett (2004, p. 54) denuncia que o sistema de poder que se esconde nas modernas formas de flexibilidade consiste em três elementos: “reinvenção contínua de instituições, especialização flexível da produção e concentração de poder sem centralização”, sofisticando-se como mecanismo de intervenção no comportamento humano.

Na ótica de Pagés et al (1993), a organização media seus conflitos estendendo-se a domínios diversos. Especificamente, ao propor participação e autonomia, faz uso de instâncias políticas de controle social, porque usa, na verdade, técnicas de administração à distância cujo respeito às diretrizes centrais da empresa proporciona o desenvolvimento de iniciativas individuais. Aliado a isso, decorre a interiorização, aplicação e reprodução das regras e dos princípios organizacionais por parte do indivíduo. O principal recurso utilizado é, na verdade, o que Foucault (1995) chama de “tecnologia do poder”, um sistema de controle de poucos sobre muitos, por uma combinação de discursos e práticas, normalmente, apoiado na tecnologia da informação.

Na visão de Motta (2000), os controles por resultados e democrático podem ser classificados nas contrapartidas de participação e autonomia dos modelos de QVT. Os primeiros são exercidos na medida em que o apelo à inventividade e à iniciativa individual tem base num sistema de competição econômica, onde os melhores têm garantias de continuidade e de sucesso profissional. Os últimos são praticados através da criação da ideologia dominante de que é preciso fazer sacrifícios pessoais e se envolver em “benefício da causa”, cujos resultados podem ser alcançados por todos os que tiverem desempenho competitivo.

Na perspectiva de Gorz (2003), a autonomia e a participação podem ser compreendidas como mecanismos incitativos, uma vez que eles asseguram a integração funcional dos empregados, levando-os a se disporem de boa vontade à instrumentalização de seu trabalho em busca de resultados organizacionais superiores. Para tanto, a empresa passa a idéia de que se ganhar, ganham todos, através de programas de sugestões, concursos internos de solução de problemas etc.

Ao reconhecer a presença dos interesses econômicos e o uso dos mecanismos de dominação, Clegg (1992) recomenda que a história das relações trabalhistas e das políticas democráticas nas sociedades avançadas deveria servir para que sejamos bastante céticos quanto à existência de um fundamento nesses meios e fins supostamente desejáveis, haja vista o poder explicativo dos fatos históricos. Estes se tornam o mínimo necessário àqueles cuja análise histórica dessas relações de trabalho ultrapasse a superficialidade.

1.4.5 Imagem social da empresa

Outra forma de dissimular o controle presente sob a retórica de emancipação dos modelos de QVT é o discurso da ética e responsabilidade social das empresas.

O modelo de Walton (1973) insere esse discurso através de três de suas oito dimensões: integração social na empresa, constitucionalismo nas organizações de trabalho e relevância social do trabalho. Na primeira, defende que o ambiente social seja livre de preconceitos, seja igualitário e justo e que nele haja possibilidade de mobilidade social e senso de comunidade. Na segunda, preconiza a licitude das relações sociais no ambiente de trabalho, o que envolve o cumprimento de leis, o respeito aos direitos trabalhistas por parte da empresa e o respeito às normas e rotinas. Na última, entende que os trabalhadores que consideram o trabalho e a empresa relevantes socialmente, atribuem maior significado ao seu trabalho, o que garante maior satisfação e comprometimento desses trabalhadores.

Indiretamente, os modelos de Lippitt (1978) e Westley (1979) alcançam também essa dimensão, pois ao se preocuparem com o risco de perda de sentido no trabalho, com a insegurança da atividade organizacional e com a função e estrutura da organização, perseguem aspectos ampliados de domínio sobre o indivíduo, dessa vez, através de uma

manipulação da imagem percebida pelo funcionário, cujo interesse fundamental continua sendo a melhor adaptação do homem ao trabalho.

Uma “atitude responsável com o ambiente e com a sociedade” consiste, na verdade, numa preocupação empresarial que traz benefícios sob vários aspectos, tais como: condições de desenvolvimento sustentável, ganhos de legitimidade institucional e ganhos na imagem organizacional diante dos funcionários. Quanto a isso, Freitas (2000) afirma que as empresas são produtos e produtoras de ambientes, por isso “quando o ambiente começa a se tornar nocivo ao próprio jogo, é necessário modificar o ambiente para que o jogo possa continuar.” (Ibid., p. 61).

No que se refere à ética empresarial, a mesma autora observa que as empresas modernas se configuram como modelo de gestão eficaz, como guardiãs dos valores sociais mais elevados e da moralidade pública, assumindo, dessa forma, ares de santidade ou de estrelato (Ibid., p. 62). Esse estrelato faz parte de uma encenação onde os indivíduos acabam assumindo duplo papel: o de espectadores e o de atores. Ao assistirem aos roteiros muito bem escritos e formulados, os empregados acabam sucumbindo a ele – como espectadores – sem se darem conta de que para que a empresa desempenhe papéis éticos e responsáveis socialmente, é preciso que essas atitudes sejam desempenhadas por eles próprios, dessa vez, como atores.

De acordo com a classificação de Motta (2000), parece bastante clara a manipulação através de uma relação de identidade e confiança entre a organização e seus funcionários – controle por amor –, fomentada pelo discurso da responsabilidade social e da ética das empresas.

Assim, todo esse discurso faz parte de uma composição ideológica (PAGÉS et al, 1993) das empresas, com o objetivo de confundir os trabalhadores e a própria sociedade, pois,

ao dissimular seu interesse instrumental sob o manto de um interesse ético, assume sua função dominadora.

1.4.6 Equilíbrio entre o tempo destinado ao trabalho e o tempo para a família e lazer

O processo de precarização do trabalho também trouxe consigo o ataque aos direitos do trabalhador, fortemente apoiado pelo uso massivo de capital intangível e pelos processos de desregulamentação econômica, o que fez desaparecer todo o ciclo do viver social da classe trabalhadora e de toda a força de trabalho (VASAPOLLO, 2004). Em geral, esse desaparecimento é gerado pelas intervenções da empresa sobre a vida, a família e o lazer do homem através do controle social.

Com o intuito de reverter essas perdas, alguns modelos de QVT defendem a ação da empresa sobre as dimensões da família e do lazer. Foi a proposta de Walton (1973), que, abrangendo um conjunto mais amplo de fatores, defendeu o equilíbrio entre o trabalho e o tempo total de vida dos indivíduos, ao partir do pressuposto de que o trabalhador precisa dedicar-se às demais atividades de sua vida para que possa desempenhar de forma mais integral e com maior satisfação seu trabalho na empresa.

Essa preocupação é reflexo de uma das perdas mais mutiladoras da condição de integralidade do homem, decorrentes do processo de modernização das organizações. Gorz (2003) afirma que até meados do século XVIII a família atuava como centro físico da economia, pois, no campo, as famílias produziam as coisas que consumiam, enquanto nas cidades os ofícios eram parte da morada familiar. Com o aumento do tamanho dos ofícios e a decadência do feudalismo, ocorreu a grande contratação de mão-de-obra vinda do campo,

sendo necessário que as fábricas oferecessem refeições e abrigo aos seus empregados, surgindo daí o formato da empresa que oferece “condições” de moradia para seus funcionários.

A passagem da dimensão do lar para a esfera privada não somente diluiu a antiga divisão entre o privado e o político, mas também modificou o significado dos dois termos e a sua importância para a vida do indivíduo, a ponto de torná-los quase irreconhecíveis. O que se entende hoje como privado é um círculo de intimidade, com acepção totalmente diferente da sua origem, pois foi contaminada pelo enorme enriquecimento da esfera privada corrente no moderno individualismo. Há originalmente em privado o sentido privativo, ou seja, que supõe privação em prol de alguém ou de todos. O acontecimento histórico-chave é que o que é privado na modernidade, em sua função mais importante – proteger aquilo que é íntimo – foi transportado como não sendo o oposto da esfera política, mas da esfera social, com a qual, portanto, tem laços ainda mais estreitos e autênticos (ARENDDT, 2003, p. 47-50). Portanto, a modernidade trouxe não apenas uma transformação, e sim uma apropriação, não só de termos, mas, principalmente, de lógicas entre as dimensões da vida humana.

Freitas (2000) elucida que as empresas modernas se valem do discurso de serem uma comunidade ou uma grande família. Adotam mecanismos diversos, como oferecer espaços de lazer, de recreação e de integração social, tais como grêmios recreativos, academias de ginástica, colônias de férias, times de jogos etc. Paralelamente, defendem que o empregado dedique mais tempo à sua família, ao seu lazer, discurso que objetiva estabelecer uma aliança entre a empresa e a família do indivíduo, para incentivá-lo a produzir o máximo possível e, assim, fazer jus às benesses que a empresa proporciona não só a ele, mas também à sua família.

Vê-se, assim, que essas contrapartidas de equilíbrio entre trabalho, família e lazer são na verdade mais uma ação manipulativa da empresa sobre o homem, que age através de regulares incitativos (GORZ, 2003), pois o estímulo da própria família funciona como instrumento de domínio humano, exercendo pressão psicológica (MOTTA, 2000) altamente poderosa sobre os indivíduos. Dessa maneira, a empresa, ao conceder condições de saúde física e mental, possibilita que o indivíduo contribua com seu trabalho sob a forma de rendimentos progressivos. Principalmente, o conflito essencial entre o homem e o trabalho é burilado pela convivência de sentimentos dúbios e conflituosos, tais como angústia/prazer, tristeza/alegria e dor/conforto, caracterizando-se como instância psicológica de controle do indivíduo gerada pelo binômio privilégios/coerções (PAGÉS et al, 1993, p. 29).

1.5 Os programas de QVT: a invasão da lógica organizacional sobre a vida do homem

Até aqui, a partir da fundamentação teórica adotada, foram descritas as principais condições que subsidiaram a instrumentalização do homem no trabalho. Em seguida, foi discutido o uso de instâncias variadas de controle pelas organizações como forma de minimizar o conflito essencial entre capital e trabalho. Especificamente, foi revelado o quanto as formas de controle presentes nas dimensões agregadas dos modelos de qualidade de vida no trabalho tem se apresentado sob roupagens cada vez mais dissuasiva.

Assim, foi demonstrado que as recompensas diretas e indiretas, o ambiente de trabalho seguro e atrativo, a concepção do trabalho, a autonomia e a participação do indivíduo, a imagem social da empresa e o equilíbrio entre trabalho, família e lazer promovem, na

realidade, a instrumentalização do indivíduo através de métodos cada vez mais sofisticados de controle social. Para tanto, utilizou-se a classificação das obras de três autores (GORZ, 2003; MOTTA, 2000; PAGÉS et al, 1993) visando desvendar o exercício desse controle.

Na verdade, as mudanças impostas nessa fase mais recente do capitalismo sobre o mundo do trabalho exigiram que a administração utilizasse métodos inovadores de controle social – tais como a flexibilização do salário, os contratos temporários, a multifuncionalidade do trabalho, o teletrabalho, a fábrica integrada etc. – representando a participação dos trabalhadores voltada fundamentalmente para o incremento da produtividade (VASAPOLLO, 2004). Não se trata, portanto, de propor participação como forma de democratização social, o que há de ser revelado na lógica organizacional, em geral, e nos programas de QVT, em particular.

É possível inferir que a sofisticação do controle social praticado nas empresas tem transferido seu exercício das instâncias econômicas para as psicológicas e ideológicas (PAGÉS et al, 1993), com forte concentração nos controles por amor e democráticos descritos por Motta (2000), os quais exercem o papel de reguladores incitativos (GORZ, 2003) ao estimularem rendimentos progressivos por parte dos empregados.

Assim, as metodologias incitativas de controle têm sido as mais adequadas para representar as empresas como espaços onde pode coexistir trabalho e vida. Contudo, passar do regime de coerção para um regime de incitação não é tarefa simples, adverte Gorz (2003), pois não é suficiente produzir quantidades crescentes de bens e serviços compensatórios; é preciso, ao mesmo tempo, impor as condições de trabalho que farão surgir desses bens as necessidades compensatórias.

As formas de dominação trazem consigo desvantagens sociais graves, especialmente nas relações, pois é gerado um bloqueio social cujo fundamento reside na concentração

exclusiva nas relações industriais dirigidas pela atuação da empresa e pela ruptura da solidariedade e da unidade dos trabalhadores. Forma-se, assim, um modelo social que se realiza através de controles sociais que condicionam os comportamentos de toda estrutura social (VASAPOLLO, 2004).

Portanto, o principal prejuízo dessas tentativas de controle trazidas pelas novas tecnologias gerenciais afeta a vida e a relação entre os homens. Quanto a isso, Guerreiro Ramos (1989, p. 52) explica:

A síndrome comportamentalista é uma disposição socialmente condicionada, que afeta a vida das pessoas quando estas confundem as regras e normas de operação peculiares a sistemas sociais episódicos com regras e normas de sua conduta como um todo.

Assim, espera-se que, com esses argumentos críticos, a QVT seja reconhecida como prática do comportamento organizacional, demonstrando-se o que Arendt (2003, p.53) chamou de “triste verdade” acerca desse movimento e de suas leis. É que quanto mais elas existem, maior a possibilidade de que se comportem e menor a possibilidade de que tolerem o não-comportamento. Pois a uniformidade de seus resultados não é um ideal científico inócuo; é, isto sim, o ideal político de uma sociedade inteiramente submersa na rotina do cotidiano aceita brandamente.

Essa ação política cobra um preço alto às sociedades contemporâneas ao assignar à vida do homem na sociedade um caráter de utilidade, e retirar esse mesmo homem de uma posição central na definição do curso da ação.

Se a condição de liberdade, de consciência e de autonomia eram traços essenciais da condição humana, distinguindo-a da dos animais, sobre que homens se está falando na sociedade atual? Ou ainda se crê na existência de uma harmonia geral de interesses?

Especificamente, o movimento da QVT, como iniciativa comportamental, transporta conceitos como qualidade e como vida e trabalho para o âmbito da teoria organizacional, fazendo-os sucumbir a uma racionalidade que não lhes é própria e a definições manipuladas ideologicamente. O rótulo QVT é composto de conceitos distorcidos pela lógica organizacional, os quais estes argumentos se propõem desconstruir.

Primeiro de tudo, a qualidade. Mora (2001, p. 2422) busca seu conceito em Aristóteles, que a define como “aquilo em virtude do que alguém tem algo, isto é, qualidade é algo pertencente às pessoas”. Vida, por sua vez, nas explicações do autor, precisa ser tomada através de duas dimensões: a vida orgânica ou biológica e a vida mental ou humana. A primeira é reconhecida pelo ato da existência e também pode ser reconhecida nos animais e em outros seres vivos. A segunda é relativa ao homem, pois se caracteriza pela racionalidade e pela autonomia que lhes são inerentes (Ibid., p. 3015). Finalmente, o trabalho sob a explicação sociológica do marxismo, que distingue o trabalho humano do trabalho econômico e cuja liberação somente se dá com uma sociedade sem classes sociais (Ibid., p. 2901).

A partir desses conceitos, pode-se inferir que qualidade de vida no trabalho, no sentido organizacional em que hoje é aplicado, trata-se de uma verdadeira confusão de termos, para não dizer uma usurpação terminológica. Deveria significar, se assim fosse possível, propriedade da autonomia do homem no trabalho organizacional. Na verdade, é o termo trabalho em seu sentido organizacional, que se torna paradoxal e inconciliável a qualquer significado de vida autônoma e ao sentido de propriedade da vida ao homem, uma vez que os interesses organizacionais restringem a vida ao comportamento organizacional, ações e atitudes, autonomia e alienação. Portanto, nesse tipo de vida das sociedades contemporâneas, os indivíduos não vivem, comportam-se.

Sob o rótulo residem as ferramentas de controle social do homem, que como foi demonstrado, hoje, usam roupagens mais inventivas. Primeiro de tudo, os sistemas de recompensas inovadores não objetivam tornar mais justa a distribuição de renda numa sociedade, tampouco visam distribuir os lucros de forma eqüitativa entre os trabalhadores. Existem, na verdade, como meio de estimular os trabalhadores a se esforçarem cada vez mais para responder às demandas progressivas do mercado. Vassapollo (2004, p. 203) esclarece que somente numa “economia de participação” pode coexistir a real participação dos trabalhadores, com o incremento da produtividade, cujas formas podem variar do trabalho popular a formas de co-gestão e de auto-organização.

As condições seguras e atrativas e a concepção do trabalho visam compensar a precariedade do trabalho gerada pela industrialização, no que se refere à forma e ao conteúdo, respectivamente. Gorz (2003) e Vasapollo (2004) defendem que o que efetivamente poderia resgatar essas condições seriam propostas de redução do horário de trabalho que não considerassem os incrementos de produtividade via aumento da intensidade dos ritmos e via saturação dos chamados tempos mortos (também chamada condensação com o uso do trabalho extraordinário). Outra consequência positiva dessa redução seria o aumento da demanda por mão-de-obra, cujo benefício indireto seria a redução do déficit no mercado de trabalho, contribuindo para a ampliação das oportunidades de trabalho.

A autonomia e a participação do trabalhador conferem condições para respostas mais rápidas e de melhor qualidade aos problemas de trabalho, contribuindo para um desempenho organizacional eficaz. Galbraith (1996) acusa que o fundo político não pode ser apagado da relação empregado/empregador, pois nele reside uma relação onde o dinheiro e a influência que traz configuram uma competição desigual. Portanto, a autonomia motivada pelas novas estratégias de gestão não pode ser confundida com democracia política, pois a relação de poder freqüenta as tentativas demagogas de participação dos indivíduos no trabalho. Ao final,

a principal vantagem dessa descentralização é instrumental, na medida em que cresce o comprometimento do trabalhador com as decisões definidas de forma coletiva, facilitando a implementação das mesmas.

Por trás da imagem social da empresa está a tentativa de confundir o trabalhador, mascarando a supremacia dos interesses organizacionais em relação aos interesses sociais. Portanto, há que ficar claro que as iniciativas sociais empreendidas pelas organizações obedecem ao objetivo de confundir os trabalhadores e a sociedade em geral, gerando uma opinião sobre a organização fomentada ideologicamente. Dessa forma, a solidariedade humana vem sendo substituída por iniciativas de cunho essencialmente econômico.

Uma última ferramenta é o equilíbrio entre trabalho, família e lazer defendido pelos modelos de QVT. Nesse sentido, os recursos de capital intangível baseados na informação e na comunicação ocasionam a desterritorialização da organização, promovendo a extensão do trabalho para a casa, local destinado à família e ao lazer (VASAPOLLO, 2004, p. 203). Esse fenômeno tem ocasionado a desapareição e a precariedade de todo o ciclo de vida social da classe trabalhadora. Assim, essa extensão do trabalho viabilizada por recursos de comunicação ao invés de fomentar o equilíbrio, invade a casa e o pensamento do trabalhador, fazendo com que não haja mais fronteiras entre a organização e a vida pessoal dos indivíduos.

Enfim, a crítica erigida se propõe à desconstrução do discurso hegemônico da QVT. Visa, principalmente, constatar que, assim como esta, outras estratégias de gestão são usadas para subsidiar a continuidade da relação capital *versus* trabalho, fundamentalmente, manipuladora, alienadora e instrumental. Portanto, a causa desse fenômeno está na relação de desigualdade cujo potencial de denúncia reside justamente no esclarecimento dessas conseqüências aniquiladoras sobre a humanidade.

Em termos práticos, sobre cada uma das dimensões presentes nos modelos de QVT pode ser observada uma mesma relação de causalidade, posto que é justamente a alienação que subsidia a dominação exercida, tornando-se ao mesmo tempo meio e fim do processo. Qualquer dimensão proposta pela QVT traz em si a representação dos interesses organizacionais de eficiência no trabalho, obtidos através dos mecanismos de controle a elas inerentes.

A organização, ao extrapolar seu âmbito e ao buscar exercer o controle do homem na sua integralidade ou, como diria Guerreiro Ramos (1989), nas suas várias esferas, aniquila qualquer possibilidade de libertação, na medida em que se apóia no poder de sedução das recompensas disfarçadas, no apelo e no apoio dos familiares atingidos e de todo seu grupo social que assiste ao usufruto das benesses. Assim, os valores e hábitos invadem as opções do homem na família, com os amigos e nos seus momentos de ócio. Essa invasão vem sendo operacionalizada por um tipo de ideologia empresarial – uma espécie de religião – imposta por sua lógica e que está presente no discurso da QVT, em cada uma de suas variáveis.

Nos mecanismos de remuneração inovadores está a tentativa de associar recompensas superiores e sofisticadas ao desempenho extra que o indivíduo venha a obter na organização. A criatividade e a variedade de formas de recompensa atestam tal interesse. Desde a participação nos lucros e resultados até a oferta de benefícios sociais flexíveis – que têm tomado os formatos mais bizarros, como auxílio funeral para familiares, apoio a viagens de intercâmbio dos filhos dos executivos para países onde a empresa mantém subsidiárias, financiamento de cirurgias plásticas para cônjuges etc. – o trabalhador escolhe o que melhor se adequa as suas necessidades, o que demonstra claramente que o interesse organizacional é mesmo o de invadir a vida pessoal.

O cônjuge, os filhos, os pais e até os amigos são seduzidos por essa cultura de “lugar ideal para se trabalhar”, pois as recompensas oferecidas acabam exercendo pressão e influência sobre o indivíduo. Se o trabalhador chega em casa mais tarde, precisa de horários extras nos finais de semana ou abre mão de seus momentos com a família para dedicar-se a atividades em seu *home office*, tudo encontra justificativa nessas contrapartidas oferecidas pela organização, que já não mais estão restritas ao trabalhador, mas são estendidas a seus familiares.

As condições do ambiente de trabalho oferecidas pela empresa também têm aparecido em alternativas bastante criativas. A adequação desse ao trabalhador traz como benefício direto a eliminação de riscos à sua saúde e, conseqüentemente, à sua produtividade. Nessas ações, os verdadeiros interesses pela continuidade e pelo bom funcionamento do trabalho parecem óbvios. Contudo, as empresas têm inovado no que é chamado de ambiente de trabalho seguro e atrativo. Academias de ginástica, centros de massagem e relaxamento, música ambiente, capelas e toda sorte de apelos têm surgido na criatividade insana da lógica empresarial sob o rótulo de QVT. Nessas iniciativas o apelo é ideológico, o qual, ao atingir as esferas do lazer, da cultura, do esporte, da religião, acaba extinguindo qualquer possibilidade de pensamento dissociado da empresa.

Muito embora as dimensões da QVT relativas à concepção do cargo e à autonomia do indivíduo no trabalho tenham surgido para compensar as perdas históricas de satisfação no trabalho que o afastamento e a rigidez impostos pelo sistema tradicional de produção geraram, seus resultados autóctones são muito mais contundentes sobre a liberdade do indivíduo. Quando defende a autonomia e a participação do funcionário, o discurso quer, sobretudo, convencer o trabalhador de que a empresa valoriza sua participação individual, que a ele pode ser facultado definir metas, formas e instrumentos de trabalho, como se a empresa estivesse interessada apenas no seu bem-estar. Em contrapartida, essa aparente flexibilização tem

exigido desempenho grupal, através de metas corporativas, cuja operacionalização acontece apenas por meio de horas extras e do trabalho em casa. Seu tempo e pensamento no ócio ficam consumidos por idéias e preocupações com o trabalho, uma vez que o resultado do grupo (e de seus colegas) agora é função de sua pseudo-autonomia.

Para compensar essa invasão ao pensamento do indivíduo, a QVT oferece outro contra-argumento que disfarça seus reais interesses. Defende, em mais uma de suas dimensões, o equilíbrio entre tempo destinado ao trabalho, à família e ao lazer, exigindo que os trabalhadores obedeçam rigorosamente à jornada de trabalho e proporcionando momentos de lazer promovidos pela organização, como viagens entre colegas de trabalho e suas famílias, a associação a clubes ou grêmios recreativos etc. Assim, fortalece sua ação organizacional junto aos trabalhadores, a partir do consumo das suas vidas na sua completude: dentro e fora da organização.

Finalmente, por trás das dimensões de legitimidade e de imagem social da empresa está claramente o apelo político e ideológico de demonstrar preocupação com a sociedade e com o ambiente natural, num misto de argumentos onde o indivíduo já não identifica as fronteiras entre si, a organização, a família e a sociedade.

Esse conjunto de recursos empregados pelos programas de QVT constituem uma ferramenta gerencial extremamente opressora, dificilmente antes identificada em todo o arsenal desenvolvido pela ciência administrativa. Como já observado, tais programas não alimentam esse condicionamento dos indivíduos à lógica de mercado apenas no âmbito das organizações, mas também na esfera da vida humana e social. Seu caráter distintivo reside justamente nessa ação múltipla e integrada.

Na visão de Guerreiro Ramos (1989), as tentativas de integração do indivíduo à organização baseiam-se na compreensão equivocada da natureza humana. Por isso, ele

defende uma visão delimitativa do plano organizacional, cujo modelo paraeconômico surge como alternativa para a preservação dos enclaves da vida humana diversos da lógica mercantil, tais como família, lazer e grupos sociais.

Portanto, a alienação do trabalhador no âmbito organizacional não se tem demonstrado suficientemente eficaz diante dos anseios competitivos da nova ordem econômica. Por isso se tem buscado, através de mecanismos de controle cada vez mais enganadores e sofisticados, invadir esferas da vida humana que ainda se mantêm autônomas e libertas. A QVT é a tentativa mais audaciosa nesse sentido, pois promove a incorporação da lógica econômica a essas dimensões da vida humana, subsidiando a reificação do sistema de dominação existente entre capital e trabalho. O modelo teórico seguinte resume os argumentos conceituais construídos neste projeto.

1.6 Alienação, ideologia e discurso

Compreender o comportamento dos trabalhadores na atualidade e ao mesmo tempo expor os interesses dominantes requer uma discussão sobre o papel da ideologia e do discurso na alienação dos indivíduos, categorias centrais deste estudo. Assim, alguns questionamentos estimulam uma reflexão mais aprofundada acerca desses temas.

Quantos trabalhadores não acham que a empresa, ao oferecer melhores condições de trabalho, dando-lhes recompensas, está fazendo isso preocupada com seu bem-estar? Quantos outros se entregam à vida no trabalho confundindo-a com sua vida social? Quantos não

consideram o melhor lugar para se empregarem aquelas empresas que oferecem planos de participação nos lucros, computadores pessoais portáteis, ginástica laboral e outras “recompensas”? O que torna possível indivíduos se submeterem a metas de produtividade cada vez mais elevadas, a expedientes de trabalho alongados pelo uso da tecnologia da informação em seus lares, a condições de trabalho estressantes e ao mesmo tempo desestimulantes? Que tipo de trabalhador é esse? Há outras possibilidades para esse trabalhador?

Ao constatar que não há alternativa para esse indivíduo, vem à mente um homem enjaulado, escravizado, que se sujeita a isso pela necessidade de sobrevivência. Na verdade, ele é condicionado por uma estrutura de motivação necessária para a transformação de “toda maneira de ser” dos indivíduos sociais, por uma atividade própria conscientemente buscada (MESZÁROS, 2004, p. 329). Esse é o fenômeno da alienação.

Meszáros (2006) explica que os problemas com a alienação vêm sendo debatidos há muito tempo e que o interesse por discuti-los adquiriu “uma nova urgência histórica”, levando-se em conta acontecimentos recentes (Ibid., p. 17).

O conceito de alienação esteve presente de forma seminal na obra *Manuscritos econômico-filosóficos*, de Marx, a qual se sucederem várias interpretações, estudos e discussões. O autor elucida o conceito de alienação em Marx recorrendo às suas quatro categorias principais. Para melhor compreender essas categorias, neste texto, recorre-se a imaginá-las e a compará-las em contextos do trabalho com lógicas distintas: no modo de produção asiático e no trabalho moderno e contemporâneo, descrições anteriormente realizadas na seção 1.1. Naturalmente, ao se sugerir isso, induz-se a uma redução teórica que macula o poder teórico desses conceitos. Todavia, assume-se esse risco em nome do entendimento dessas categorias. Para tanto, essa orientação se apóia no argumento de que

muito embora existam várias formas de alienação, Marx explica que todas podem ser reunidas em um denominador comum, no campo da prática social, por meio de um conceito concreto e fundamental do trabalho alienado. Assim, o ponto de convergência dos aspectos heterogêneos da alienação é o entendimento do trabalho do homem.

A primeira categoria se refere ao **estranhamento do trabalhador quanto ao produto de seu trabalho**, uma vez que esse produto não servirá a si ou a alguém que conheça, mas a outrem que ele desconhece e para alguém que desconsidera. O produto do seu trabalho torna-se, na verdade, uma obrigação que lhe é imposta na sua relação social de trabalho. Comparativamente, enquanto no trabalho do mundo antigo o produto – um sapato, uma roupa ou um móvel, por exemplo – era confeccionado para atender a necessidades domésticas, o trabalho no processo de produção fabril foi fragmentado em etapas isoladas, para ser vendido a alguém entre muitos daqueles que fazem parte de um mercado consumidor impessoal.

A segunda categoria está relacionado ao ato de produção, ou seja, à **percepção de seu trabalho como atividade alheia** que não lhe oferece satisfação em si e por si, senão pelo ato de vendê-la a outra pessoa. Nessa categoria faz-se mister a compreensão de que no modo de produção asiático, o trabalho era feito de forma artesanal, ou seja, o ofício de oleiro, por exemplo, era uma competência aprendida e passada de pai para filho, cujo produto seria destinado ao uso familiar. Por outro lado, na sua configuração moderna, o trabalhador realiza a atividade de forma inócua, vazia, sem sentido, pois faz o que lhe ordenam, da forma que mandam. Assim, não faz de acordo com sua idéia e desejo, mas sim obedecendo a manuais de procedimentos e descrição de tarefas que a empresa lhe impõe.

A terceira categoria refere-se ao **não reconhecimento de seu ser como membro da sua condição humana**, tornando-se estranho a ele mesmo como um meio da sua

existência individual. Nesse sentido, no contexto moderno, o indivíduo age conforme estabelecido pelos interesses organizacionais, chegando até a desconsiderar indivíduos como ele, com quem passou a competir, muitas vezes, de forma predatória, por vagas de empregos, por cargos melhores e por prêmios e bonificações nas suas relações sociais de trabalho.

Na quarta categoria, é **o estranhamento do homem pelo próprio homem**, como objeto de trabalho de outro homem (MESZÁROS, 2006, p. 20-21). Compreendemos melhor essa categoria quando imaginamos o papel do executivo nas organizações atuais, gerindo as pessoas como máquinas, como peças de produção, como recursos. Esse homem desconhece o outro homem, no caso o trabalhador, como ser de sua mesma espécie, e a este impõe um ritmo de trabalho, exigindo resultados sem considerar a condição humana desse trabalhador.

Dejours (2006) também discute o conceito de alienação dentro do campo do trabalho, para o qual utiliza a compreensão da banalização da injustiça social. De acordo com o autor, sob o argumento da racionalidade, de que é preciso se submeter para conservar o cargo, o salário e sobreviver, não sobra alternativa às pessoas senão a anuência, a colaboração, a subserviência ao “mal”. Essa aceitação generalizada do “mal” pelas pessoas é fruto de uma operação ideológica que instrumentaliza o conceito de alienação no trabalho.

Para o autor, o “mal” é entendido como condutas instituídas como sistema de direção, de comando e de organização que, de alguma forma, são aceitas, ao invés de serem reivindicadas, clandestinas ou excepcionais. Portanto, ao estar alienado, o homem torna-se não só um estranho em si mesmo (através de sua atividade), mas também do mundo sensível exterior, do seu ser genérico e da sua espécie, como também definiu Marx. Portanto, essa postura de conformidade do indivíduo é decorrência do que Dejours (2006) denomina de banalização da injustiça social.

A banalização da injustiça social opera através de duas dimensões: de um lado, da *obrigatoriedade*, e de outro, da dimensão *utilitarista*, que se tornam inseparáveis na justificação da injustiça e do sofrimento infligido a outrem. Assim, sob o argumento de que é um mal necessário à sobrevivência das empresas e, conseqüentemente, dos empregos (utilitário, portanto), o trabalhador obedece, reagindo com comportamentos pré-moldados, pois, caso contrário, receberia todo tipo de ameaça e punição (obrigatório, então).

Para os trabalhadores que exercem a função de gestores cabem-lhe as tarefas de defesa dos interesses organizacionais, usando para isso a ideologia do realismo econômico. Essa ideologia consiste em fazer com que o cinismo passe por força de caráter, por determinação e por um elevado senso de responsabilidade coletiva. De forma geral, esses representantes apóiam-se nos interesses supra-individuais, como justificativa para o exercício do “trabalho sujo” no ambiente organizacional (DEJOURS, 2006, p.90).

Na realidade, usam o discurso da seleção, cuja base está na limpeza das “sujeiras” do trabalho, ou seja, aqueles desqualificados, os retardatários, os ultrapassados e os irrecuperáveis. “Varrem”, assim, do campo da organização, os trabalhadores que não se adequam aos padrões definidos pela estrutura organizativa de eficiência e de produtividade.

Fica evidente, então, que a ideologia presta serviço à alienação, na medida em que visa preservar esse estado de coisas, esse quadro no qual o indivíduo é instrumento necessário à estrutura capitalista, em que as desigualdades estão cada vez mais patentes, através do uso do discurso que incute mensagens e significados bizarros no senso comum. É essa ideologia que constrói a estrutura de motivação necessária para a transformação de toda maneira de ser dos indivíduos sociais, por uma atividade própria conscientemente perseguida que fomenta uma humanidade sujeitada (MESZÁROS, 2004, p. 329).

Essa sujeição, para Gorz (2003), é resultante de um contrato de trabalho que exige total comprometimento, e pelo qual os operários são despojados de sua identidade de classe, de seu lugar na sociedade e de seu pertencimento à sociedade global, tornando-se seres alienados, espécies de andróides, sem consciência, sem liberdade e sem chances. Em contrapartida, explica o autor, as empresas oferecem aos seus trabalhadores:

uma identidade de empresa (*corporate identity*) cuja fonte é a “cultura da empresa” e cuja simbólica é elaborada por cada firma em vários níveis: uma formação profissional específica à empresa; um estilo de comportamento e um vocabulário próprio à “casa”; um estilo vestimentar distintivo, correspondente mais ou menos ao uniforme da empresa [...] (Ibid., p. 47)

Assim, é o poder da ideologia que torna possível esses fatos através dos quais os trabalhadores têm sido submetidos sem se darem conta ou, em outras vezes, com consciência de que se trata de um mal necessário sem o qual não poderiam sobreviver. Há, portanto, uma racionalidade norteadora desses trabalhadores.

O cálculo da racionalidade sucede o oportunismo e o conformismo como duas condutas diferentes, sendo ambas as possibilidades trazidas pelo processo de justificação racional que a ideologia da moderna administração incute. Assim, os trabalhadores podem aderir oportunisticamente às injustiças sociais ou se conformarem com elas, por ter sido a eles desacreditada qualquer possibilidade diferente do que presenciam no seu cotidiano (DEJOURS, 2006). Em outras palavras, isso quer dizer que os representantes organizacionais – os executivos – cometem injustiças sociais por acreditarem que se o fizerem, estarão a salvo delas. Assim, demitem para preservarem seu emprego e advertem e punem para terem enaltecidos o seu acerto e a sua capacidade de distinguir o certo do errado.

A outra possibilidade é a conformação às injustiças sociais devido à consciência de sua fragilidade diante de qualquer tentativa individual de reverter esse quadro ou por causa da percepção de um comportamento exigido como ordinário e banal. Nesse caso, o indivíduo se

submete a expedientes prolongados, a exigência de produtividade cada vez maior ou a qualquer outro tipo de imposição, por ter consciência de que não pode se opor a elas ou por achar que trata-se de demandas comuns ao mundo do emprego.

Há, portanto, maneiras diferentes da ideologia agir, permitindo formas díspares de condutas associadas ao “mal”: as que são instituídas como sistema de direção, de comando, de organização ou de gestão e as que são banalizadas, conscientes e deliberadas, justificadas pelo utilitarismo e pela obrigatoriedade de que estão imbuídas (DEJOURS, 2006, p. 77).

Nesse sentido, detalhar as possibilidades de operação da ideologia, compreendendo como se dão os seus efeitos sobre os homens, também é muito funcional a este estudo. Thompson (1995) classifica os tipos gerais de operação de ideologia revelando sob que formas ocorrem seus efeitos sobre os indivíduos. De acordo com o autor, os principais efeitos da ideologia podem ocorrer sob a forma de legitimação, dissimulação, unificação, fragmentação e reificação.

No caso da legitimação, a ideologia age tornando as relações de dominação legítimas. Estratégias de racionalização são utilizadas para justificar o porquê das relações e das imposições dos homens sobre seus iguais. Age também através da universalização do discurso, camuflando os interesses específicos de um grupo como interesses individuais.

Na dissimulação as relações de dominação são negadas, ocultadas ou obscurecidas, no sentido de mascarar os atores e seus verdadeiros papéis na arena social. Empregados e empregadores são retoricamente apresentados como parceiros nas relações de trabalho, chefes como facilitadores, entre tantas outras formas de disfarçar as diferenças sociais.

Por sua vez, através da unificação a ideologia intenta criar uma construção simbólica de unidade coletiva, através de uma identidade forjada para atender aos interesses dominantes. Por exemplo, atualmente tem sido muito freqüente o discurso de tratar todos os trabalhadores como colaboradores, indistintamente da sua função, num claro ensaio de tornar iguais aqueles que não são.

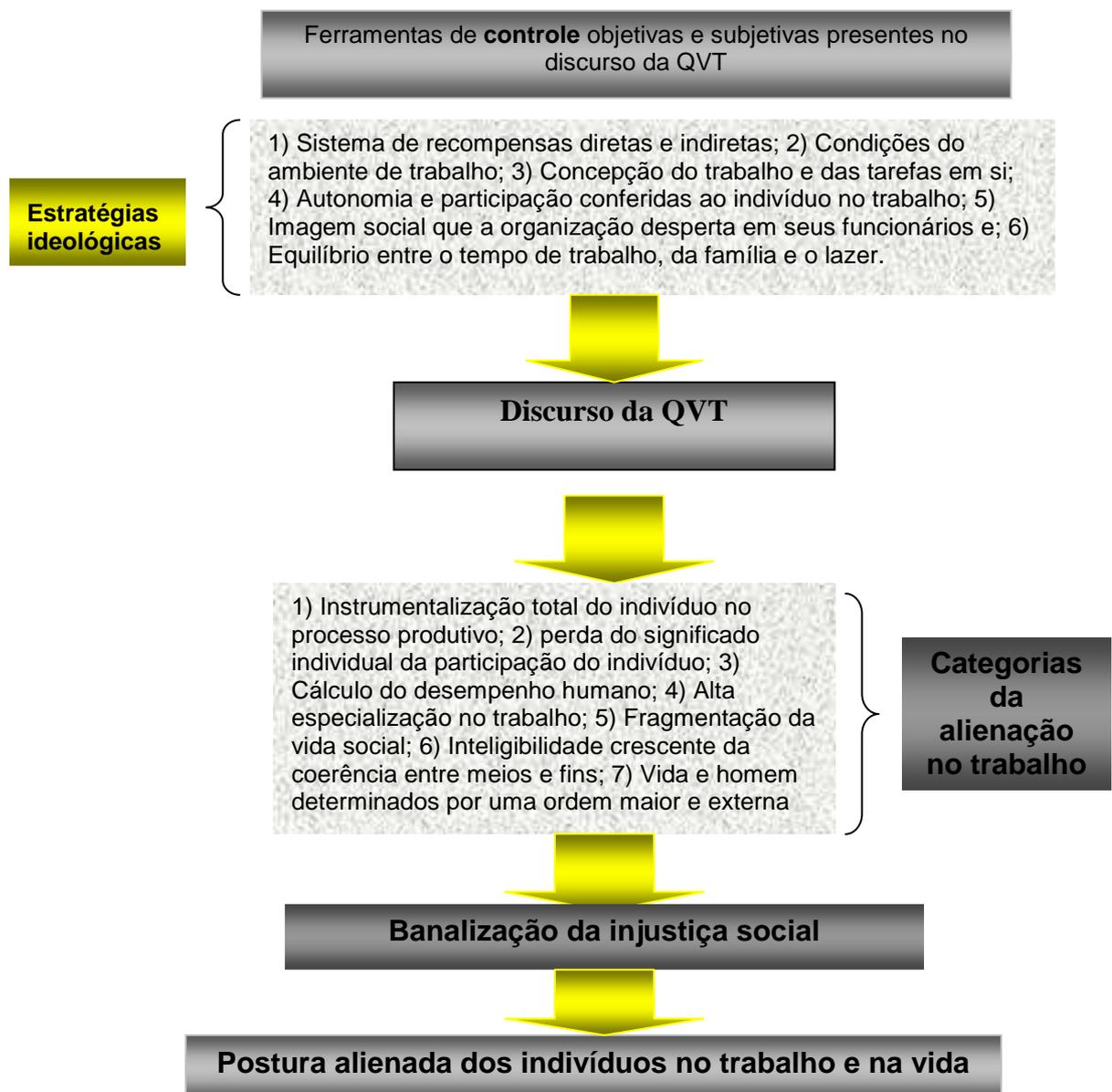
Na fragmentação, os indivíduos e grupos sociais são segmentados para excluir possibilidades de ameaça ao grupo dominante. Esse tipo de estratégia ideológica é usada, por exemplo, para fragmentar a classe trabalhadora em líderes e liderados, dirigentes e subordinados, como se fossem diferentes entre si na condição de não-proprietários do capital. Outra maneira é o processo de expurgo daqueles que não se enquadram nos padrões de conduta e de desempenho exigidos pela organização. São os fracassados, os incompetentes, os desqualificados, como anteriormente foi comentado.

Através desse perscrutar da influência da ideologia e de suas estratégias na alienação do indivíduo, notadamente, no âmbito das relações de trabalho, fica bastante evidente o papel do discurso e de suas estratégias operativas para o processo de reificação ideológica.

Foucault (1997) potencializa esses argumentos ao afirmar que as instituições usam técnicas de natureza discursiva, as quais dispensam o uso da força para “adestrar” e “fabricar” indivíduos ajustados às necessidades do poder. Naturalmente, os discursos usam formas, tons e elementos diferentes, que vão desde formas mais claras de controle até mecanismos comunicacionais mais rebuscados. A análise crítica do discurso (ACD) é a abordagem própria para o revelar deste discurso, posteriormente discutida na seção de fundamentos metodológicos.

O esquema que segue resume os principais elementos teóricos que nortearam este estudo. Explica que as ferramentas de controle objetivas e subjetivas presentes no discurso da QVT, ao agirem sobre a conduta do indivíduo no processo de trabalho, em busca de maior eficiência, geram um banalização das injustiças sociais, culminando com a alienação do homem no trabalho, fundamental à manutenção do sistema.

Figura 3 (1) – Esquema explicativo da relação dimensões da QVT *versus* postura alienada dos indivíduos



2 O fazer da pesquisa

*A verdade, se ela existe,
Ver-se-á que só consiste
Na procura da verdade,
Porque a vida é só metade.*

Fernando Pessoa

Baseado nos argumentos teóricos expostos anteriormente, formulou-se a seguinte questão de pesquisa, investigada por meio dos procedimentos metodológicos apresentados:

- De que modo o discurso e as ações de QVT obedecem a uma lógica organizacional que fomenta a alienação dos participantes?

Para que fosse possível analisar a articulação entre lógica organizacional e a alienação do homem, as duas categorias principais deste estudo, questões secundárias foram investigadas:

1. A concepção sociopolítica subjacente ao discurso e às ações de QVT do METROREC obedece a uma lógica instrumental?
2. Esta lógica instrumental e a concepção de QVT dela derivada implantada no METROREC contribuem para a alienação dos membros da organização?

Esta seção apresenta os pressupostos ontológicos e epistemológicos norteadores da pesquisa e que subsidiaram a resposta a essas questões. Em seguida, será explicitada a escolha do método de pesquisa, o delineamento da população e configuração da amostra, bem como o estabelecimento de métodos de coleta e de análise de dados. Finalmente, são

indicadas as hipóteses que nortearam esta tese e a definição operacional e constitutiva das categorias pesquisadas.

2.1 Principais pressupostos

Uma pesquisa científica traz de forma implícita os pressupostos ontológicos e epistemológicos do pesquisador, os quais tendem a influenciar significativamente a maneira como o fenômeno é compreendido e analisado. Por isso, optou-se por explicitar alguns argumentos e crenças orientadores deste estudo, com o objetivo de esclarecer aspectos significativos sobre o processo dessa investigação e possibilitar melhor entendimento sobre o método, a análise e os resultados desta pesquisa.

De acordo com Burrell e Morgan (1994), é conveniente posicionar a ciência social em termos de quatro pressupostos relacionados com a ontologia, com a epistemologia, com a natureza humana e com a metodologia. Apoiando-se nesse modelo, serão esclarecidos esses posicionamentos.

Primeiro, o pólo ontológico refere-se à compreensão do pesquisador sobre a natureza da realidade investigada. Os cientistas sociais têm se preocupado com a questão central de como a realidade deve ser investigada; se é externa ao indivíduo ou se é produto da consciência e, portanto, se é objetiva ou subjetiva. Nesse caso, assume-se o pressuposto de que as tradições ontológicas decorrentes do positivismo não são adequadas para se entender fenômenos socialmente construídos e mediados pela percepção do investigador. A natureza do fenômeno pesquisado – a lógica organizacional e a postura alienada dos participantes do

programa de QVT – requerem metodologias que se fundem na interpretação, nos procedimentos críticos e na relação entre sujeito e objeto. Portanto, este estudo se volta para o pólo subjetivista de entendimento da realidade.

Em seguida, o pólo epistemológico, que diz respeito à forma como o conhecimento pode ser apreendido da realidade, referindo-se, portanto, ao relacionamento do pesquisador com o objeto pesquisado. Nesta pesquisa, a epistemologia norteadora apóia-se na fenomenologia, uma vez que é uma filosofia que questiona a veracidade de todo conhecimento aceito socialmente, até que seja inteiramente confirmado por um método que se fundamente na consciência dos pesquisadores. Assim, preocupa-se com objeções à visão tradicional da ciência, opondo-se ao conhecimento criado por métodos positivistas (CUPANI, 1985), partindo de um *corpus* de pesquisa que convirja para esse entendimento e que seja independente das amarras do cientificismo.

A fenomenologia consta, na verdade, de uma atitude reflexiva do pesquisador acerca da realidade, que ao contestar as aparências empíricas, acaba por explicá-las através da ruptura radical com a consciência do senso comum (BRUYNE; HERMAN; SCHOUETE, 1982). Assim, o fazer desta pesquisa de bases fenomenológicas fundou-se num exercício constante de reflexão e contestação ao que estava socialmente aceito sobre a QVT dentro da organização pesquisada, assim como nos textos científicos e não científicos pesquisados.

Bruyne, Herman e Schouete (1982) explicam que um dos aspectos mais centrais do método fenomenológico se manifesta na vontade de explicitar constantemente as camadas de sentido mais originárias, e é aí que a fenomenologia se torna assim a hermenêutica – a ciência da interpretação. Esta pesquisa, na medida em que buscou identificar os comportamentos inconscientes e os interesses velados, fundamentou sua abordagem de pesquisa nessas linhas metodológicas.

Também, a indissociabilidade entre sujeito e objeto e a intencionalidade da consciência são ideários da visão fenomenológica e hermenêutica de mundo. Creswell (1988) argumenta que um estudo fenomenológico descreve o significado das experiências vividas por vários indivíduos sobre um conceito do fenômeno. Ademais, a atitude crítica sobre os dados, o ceticismo sobre o discurso e a respeito dos fatos reforçam os traços do método hermenêutico utilizado.

A hermenêutica, trazida da fenomenologia hursserliana, rejeita a noção de que os significados podem ser objetiva e diretamente percebidos. A sua análise assume que os construtos organizacionais precisam ser interpretados como “representações simbólicas”, historicamente criadas, que apenas podem ser observadas através de uma análise de seu contexto histórico e situacional (STEFFY; GRIMES, 1986, p. 323).

Portanto, enfatizar a dimensão histórica de pesquisa é assumir que o processo e os eventos só são revelados à luz da interação complexa entre o pesquisador e o domínio da pesquisa (STEFFY; GRIMES, 1986, p. 324). Desse modo, uma compreensão acerca da estrutura de fatos e do contexto sociohistórico do fenômeno pesquisado foram elementos centrais desta tese.

Nesta pesquisa, a dimensão histórica foi analisada a partir do contexto histórico do movimento de qualidade de vida no trabalho, tanto na literatura quanto na própria organização estudada. A busca pela compreensão das origens do movimento, suas causas e os interesses que representam esclareceram a sua funcionalidade, revelando através de fatos históricos o discurso organizacional pela qualidade de vida no trabalho.

No que se refere à dimensão da natureza humana, acredita-se que a realidade é mais fortemente definida pela estrutura social e pelo ambiente, deixando aos indivíduos poucas alternativas de escolha senão aquelas que lhes são impostas. Assim, volta-se para a visão

determinista de mundo, mesmo que ainda seja reconhecida a importância da tomada de consciência em busca de valores da vida em contraposição aos valores do mercado. Quanto a essa ponderação entre determinismo e voluntarismo por vezes assumida, Burrell e Morgan (1994) consideram que o cientista social apresenta inclinações sobre seus pontos de vista, adotando pontos intermediários, geralmente, influenciados pela atividade humana pesquisada.

Neste estudo, a abordagem teórica adotada, baseada em posicionamentos inspirados no marxismo e guiada pela perspectiva crítica de análise, estabelece-se mais claramente a partir de um posicionamento da natureza humana de forma mais determinista, uma vez que entende o indivíduo como parte oprimida pelo sistema dominante, não sendo a ele conferido poder suficiente de contestação e de libertação.

Ademais, a escola de Frankfurt, da qual emergiu a teoria crítica e que vem inspirando estudos de cunho crítico, formou-se com o propósito de denunciar a repressão e o controle social a partir da constatação de que uma sociedade sem exploração é a única alternativa para que se estabeleçam os fundamentos da justiça, da liberdade e da democracia (FARIA, 2004, p. 25).

O remonte teórico feito acerca da ciência administrativa e sobre o movimento de QVT discutido no capítulo anterior permitiu compreender o movimento como um instrumento criado e mantido pela lógica empresarial, assim como verificar nele uma imagem criada e desenvolvida pelo capitalismo com a finalidade de servir ao poder. Portanto, esse pressuposto teórico guiou a pesquisa no sentido de desvendar quando, como e porque esse movimento se deu.

Por último, o pólo metodológico fundou-se nos métodos ideográficos de pesquisa, ou seja, nos dados subjetivos gerados pela vivência e pelo envolvimento do pesquisador com o fenômeno. A descrição fenomenológica baseia-se no vivido, no real mais íntimo, através do

qual a vivência do pesquisador é a única condição de perscrutá-lo (BRUYNE; HERMAN; SCHOUETE, 1982). Por isso, foram adotados métodos etnográficos, mais adiante detalhados. A principal definição metodológica deste trabalho foi, portanto, a de que a lógica subjacente ao discurso e às ações de QVT só pode ser revelada com o uso de uma análise profunda e imersa, buscando as incoerências entre o discurso e os interesses velados. Ademais, a postura alienada que se pressupõe nos sujeitos participantes necessita, para sua aferição, de uma vivência sucessiva, sem a qual não teria sido possível resultados rigorosos e confiáveis de pesquisa.

Ainda na definição metodológica deste trabalho, foi preciso estabelecer uma distinção entre a metodologia de estudo de caso e outras estratégias qualitativas de pesquisa que utilizam um ou vários casos como ferramental ilustrativo para os pressupostos teóricos da pesquisa. Pois, para esta pesquisa, o caso surge com o propósito de ilustrar os argumentos teóricos construídos e não seu contrário. O detalhamento sobre método e seu uso são realizados na subseção seguinte.

2.2 A escolha do método

O caso teve um papel particular na operacionalização do método. Foi adotado um estudo qualitativo básico ou genérico, denominação originalmente proposta por Merriam (1998, p. 11). De acordo com a autora, esse é o tipo de pesquisa que se propõe descobrir e entender um fenômeno, um processo ou as perspectivas e visões de mundo das pessoas envolvidas através da escolha de um ou de alguns casos empíricos.

Não se deve confundir com a estratégia de estudo de caso, e por isso uma explicação sobre as características distintas entre as duas metodologias parece significativa. Mariz et al (2004) apresentam argumentos elucidativos para evitar o uso inapropriado do termo estudo de caso ao esclarecer suas características:

Quadro 3 (2) – Características do estudo de caso *versus* estudo qualitativo básico

Estudo de caso	Estudo qualitativo básico
- Peculiaridade e/ou complexidade do objeto	- O caso é um instrumento para verificação de questões estabelecidas <i>a priori</i>
- Relato rico e holístico	- Inclui descrição, interpretação e compreensão
- Estudo aprofundado sobre uma unidade ou sistema demarcado e sobre sua relação com o contexto	- Identificação de padrões recorrentes (categorias, fatores, variáveis e temas)
- Freqüente deficiência teórica sobre o tema	- Arcabouço teórico preexistente

Fonte: Mariz et al (2004, adaptado de Merriam, 1998) e Stake (2000).

De acordo com esses autores, enquanto o estudo de caso se volta para as peculiaridades de um objeto pesquisado – usando um relato rico e detalhado sobre a unidade ou sobre sua relação com o contexto como forma de explorar um campo teórico ou inspirar determinadas categorias –, o estudo qualitativo básico serve para ilustrar questões teóricas, devidamente construídas, sobre a realidade dos seus pressupostos.

Assim, o estudo qualitativo básico é aquele usado como ferramenta para verificação de um arcabouço teórico previamente estabelecido, incluindo descrição e compreensão do fenômeno, identificando padrões recorrentes de categorias e variáveis.

Nesse sentido, este estudo pode ser caracterizado como um estudo qualitativo básico, na medida em que utilizou do caso do METROREC com esses propósitos anteriormente

descritos. Assim, a distinção ora apresentada evita confusões com a estratégia de estudo de caso, assumindo posições claras quanto à funcionalidade do caso para este estudo.

A análise no estudo qualitativo básico não se destina a propor categorias, temas, fatores ou variáveis. Seu sentido é inverso, pois resulta da identificação de questões teóricas verificadas no caso. Além disso, seus achados são um misto de descrição e análise, que usa conceitos de um modelo teórico do estudo.

Especificamente, o método subsidiou a consecução do objetivo geral de analisar de que forma a lógica subjacente a uma política de QVT fomenta a alienação dos participantes. Para tanto, exigiu a vivência e a imersão na política de QVT do METROREC, para compreender a experiência dos indivíduos que dela participam, de forma mais substantiva que objetiva, uma vez que muito dificilmente alguém alienado se considera como tal ou tem consciência de sua condição.

2.3 Delineamento da população e configuração da amostra

A população que compôs esta pesquisa foi formada pelos funcionários do METROREC, do nível operacional, o qual abrange as atividades de manutenção e da operação, em relação aos quais vêm sendo envidadas as ações de qualidade de vida no trabalho, desde setembro de 2005.

A população total da pesquisa é composta pelo quadro funcional do METROREC, em número de 1.314 servidores efetivos, dos quais 1.006 estão no nível operacional. A amostra

foi intencional e não probabilística, identificada por meio da vivência repetida, pela presença, pela participação e convivência da pesquisadora no ambiente organizacional. Foram entrevistados 16 operários que exercem atividades operacionais, relevantes durante o período de observação e vivência. Para analisar o discurso organizacional, foram entrevistados todos os 5 (cinco) da área de recursos humanos da empresa, além dos 2 (dois) precursores do programa. Com o objetivo de investigar as duas categorias analíticas, a lógica subjacente ao discurso e às ações de QVT e a postura alienada, a amostra foi dividida em dois tipos fundamentais, conforme mostra o quadro seguinte:

Quadro 4 (2) – Definição de critérios da amostra e dos métodos de coleta de dados

Categoria Pesquisada	Critério de Seleção da Amostra	Tipos Pesquisados	Métodos de Coleta
Lógica organizacional subjacente ao discurso e às ações de QVT	Atores que tenham legitimidade para falar em nome da instituição	- Dirigentes: Superintendente, Coordenadores, Chefes de Departamento, Gerentes e Chefes de Seção, Órgão de Recursos Humanos.	- Análise documental - Entrevistas semi-estruturadas
	5 gestores da área de RH 2 precursores do programa 2 membros do Comitê de QVT	- Membros do Comitê de Qualidade de Vida CBTU/METROREC	
Postura alienada	Sujeitos envolvidos pelo discurso e/ou pelas ações de QVT	- Trabalhadores que participem de eventos e/ou utilizem os serviços prestados pelas iniciativas de QVT	- Observação - Entrevistas semi-estruturadas
	16 Operários 2 Membros do Comitê de QVT	- Membros do Comitê de Qualidade de Vida CBTU/METROREC	

Fonte: A autora

Também Bruyne, Herman e Schouete (1982) recomendam que seja usada uma metodologia que não dissocie a pesquisa da essência dos procedimentos de constatação dos fatos. Dessa forma, esse foi o critério adotado na seleção dos pesquisados: os procedimentos de vivência apontaram para aqueles que participam da política de QVT no METROREC. Para tanto, definiu-se um plano de coleta de dados.

2.4 Relato da coleta de dados

A coleta de dados teve por finalidade a busca de informações que subsidiaram a construção de uma compreensão acerca do fenômeno em estudo. Após essa construção, foram realizados processos analíticos e interpretativos em busca de relações entre as categorias analíticas estabelecidas.

No que tange ao corte adotado nesta pesquisa, este pôde ser definido como transversal, uma vez que acessou o campo em momentos específicos e relevantes para a pesquisa do fenômeno. Assim, optou-se por um plano de coleta de dados em duas etapas. A primeira, destinada à investigação sobre a categoria lógica organizacional subjacente ao discurso e às ações de QVT; a segunda, voltada para a averiguação sobre a postura alienada dos sujeitos envolvidos.

Para a primeira, foram utilizadas pesquisa bibliográfica e pesquisa documental dos textos institucionais que apresentam, promovem ou discutem a qualidade de vida no trabalho na organização selecionada. Também foram realizadas entrevistas com atores que tinham legitimidade para falar em nome da instituição, tais como o superintendente, coordenadores,

chefes de departamento, gerentes e chefes de seção e do órgão de recursos humanos – neste caso, o formulador do programa –, além dos membros do Comitê Executivo do Programa de Qualidade de Vida na organização. Nesse ponto, também foram bastante relevantes os documentos institucionais que divulgam as iniciativas do programa de QVT, tais como palestras, seminários e cursos, das quais a pesquisadora participou.

O tipo de entrevista utilizada nesta pesquisa, dentro do contínuo entre estruturada e não-estruturada, aproximou-se do segundo pólo. Especificamente, foi realizada a entrevista semi-estruturada, seguindo um esquema de questões (Anexo 1) como principal método de coleta junto ao primeiro grupo da amostra: atores que representem a instituição.

O método de entrevista é definido por Richardson (1999, p. 208) como “ato de perceber realizado entre duas pessoas”. Dentro da pesquisa qualitativa, parece inevitável que nas entrevistas sempre exista a possibilidade do pesquisador influenciar o entrevistado em tal extensão que obtenha apenas respostas já esperadas. Isso pode, por exemplo, ocorrer através das perguntas e do caminho da entrevista escolhidos pelo pesquisador.

A segunda etapa foi a fase mais desafiadora da estratégia metodológica e, em particular, do processo de coleta de dados, especialmente, porque investigou a alienação dos indivíduos, categoria que requereu uma interpretação além das palavras e dos comportamentos. Exigiu que se abstraísse o sentido oculto destes, buscando identificar o nível de estranhamento do trabalhador quanto a si, ao produto de seu trabalho, a sua espécie e à natureza que o cerca (categorias da teoria da alienação, discutidas anteriormente). Nesse caso, a sensibilidade, a atenção e a subjetivação foram altamente necessárias, uma vez que a condição de alienado não é consciente, tampouco é assumida pelos indivíduos.

Para o alcance desse objetivo, foi realizada uma pesquisa de campo com o uso intensivo da observação participante. A observação é uma técnica que, conforme Patton

(2002), pode variar em nível de participação do pesquisador dentro de um contínuo, desde a observação encoberta até a observação participante, e que um dos fatores mais importantes para a eficácia do fenômeno é o seu grau de “natividade” no ambiente de pesquisa. Isto porque pessoas consideradas nativas no ambiente tendem a ser inseridas como tal e, conseqüentemente, o seu nível de influência sobre o fenômeno tende a ser reduzido. A pesquisa teve como facilitador o fato da pesquisadora estar desenvolvendo uma intervenção na organização na qualidade de consultora de desenvolvimento gerencial, o que de alguma forma contribuiu para o estabelecimento de relações mais neutras com os indivíduos pesquisadas além de estar mais familiarizada com o contexto organizacional. Além disso, viabilizou a vivência repetida e a imersão necessárias ao processo fenomenológico-hermenêutico.

Em contrapartida, houve risco do pesquisador tornar-se um “indígena” (GOLD apud BOGDAN; BIKLEN, 1994), expressão utilizada pelos antropólogos para referir-se a investigadores que ficam tão envolvidos e ativos com os sujeitos, que acabam se desviando de suas intenções iniciais. Para reduzir esse risco, Bogdan e Biklen (1994) defendem a interiorização do objetivo da investigação, indo-se a campo com uma “tabuleta” (Ibid., p. 128) teórica bastante clara e inequívoca, o que freqüentemente foi feito pela pesquisadora.

Bruyne, Herman e Schouete (1982, p. 213) afirmam que na observação participante, dois tipos de informações são obtidas: aquelas referentes aos fatos tal como estes são vistos pelo sujeito observado e aquelas que escapam a esse sujeito, mas não ao observador, chamadas de fenômenos latentes. Nesta pesquisa, a pesquisadora teve especial interesse pelos fenômenos latentes, ou seja, pela potencial condição de alienação não percebida pelos participantes.

Bruyne, Herman e Schouete (1982) também defendem que há escolhas técnicas a serem feitas na observação participante: entrevistas “ao vivo” durante o acontecimento, além da observação direta e da relação face a face durável, ativa ou não. Essas técnicas foram utilizadas em alguns momentos considerados chave: nas oportunidades em que a pesquisadora esteve na sala do departamento de recursos humanos e os operários chegavam para fazer alguma solicitação ou crítica e durante as reuniões do Comitê de Qualidade de Vida, ocasião em surgiam informantes ou depoimentos relevantes. Notadamente, esse recurso foi adotado com o intuito de realizar uma triangulação de fontes e de métodos, confirmando algumas impressões ou reforçando determinados achados.

Com o objetivo de conferir maior rigor aos resultados de pesquisa encontrados, os discursos provenientes das narrativas foram submetidos a uma validação por outros trabalhadores, para corroborar alguns achados oriundos da interpretação do pesquisador.

2.5 A análise

A análise dos dados das abordagens hermenêuticas é essencialmente baseada na interpretação que, da mesma forma que em outros métodos qualitativos, aconteceu concomitantemente à coleta e começa já nas primeiras suposições do estudo.

Nesta pesquisa, o discurso foi compreendido como recurso estratégico que é, podendo ter um caráter assumidamente ideológico, pelo fato de envolver diversas práticas sociais, econômicas, culturais e políticas. Olivo e Misoczky (2003, p. 2) esclarecem que nessa compreensão do discurso como recurso estratégico:

a linguagem passa a não ser mais vista como algo transparente, enquanto mera portadora de sentidos óbvios. Ao contrário, a mesma é impregnada de opacidade e/ou de viés ideológico, os quais, justamente, dissimulam a ligação do discurso com a prática política e social, conferindo-lhe um sentido aparentemente vago nas maneiras de representar processos que são específicos.

As autoras recomendam que, para tanto, é preciso realizar a desopacificação/desnaturalização e o desvelamento do discurso, buscando o que está nas suas entrelinhas, exercendo em relação a ele uma hermenêutica da suspeita, com o intuito de identificar os jogos de poder presentes de forma dissuadida nas palavras e sentenças. Nesse sentido, a desconstrução ideológica de textos que integram práticas sociais pode servir de algum modo à sociedade, a fim de desvelar relações de dominação.

A avaliação do conteúdo ideológico da representação só pode ser realizada por meio da análise do efeito causal dessa representação em áreas particulares da vida social, ou seja, através do julgamento de como as legitimações geradas por essa representação contribuem para manter e transformar as relações de dominação. Dessa forma, recorrer à análise histórica nesta pesquisa possibilitou observar as decorrências do movimento pela QVT na vida dos indivíduos envolvidos, na tentativa de se identificar, através de seus discursos, até que ponto o pensamento do homem se confundiu com os propósitos gerencialistas da QVT. Daí a necessidade de se recorrer à análise crítica do discurso (ACD) para o exame dos dados coletados, visando também compreender os efeitos da QVT nas relações sociais na organização pesquisada. Todos os dados originados do campo foram examinados através da análise crítica do discurso (ACD), com o intuito de se identificar os descritores empíricos que compuseram as categorias analíticas e que proporcionaram a interpretação do fenômeno.

A análise de conteúdo na pesquisa qualitativa pode ser considerada uma fase informacional-quantitativa da análise do discurso porque, de acordo com Godoi (2005), é a análise mais imediata, descritiva, quantitativa e exploradora da dimensão manifesta dos

textos. Na realidade, tratou-se de uma etapa preliminar e de apoio à análise do discurso e, portanto, envolveu procedimentos menos codificados e de regras não tão formalmente estabelecidas. Todavia, não significa que o procedimento de análise de conteúdo foi aleatório e subjetivo; por isso, foi preciso um processo estruturado, rigoroso e sistemático.

Com o intuito de garantir maior confiabilidade, foi utilizado nesta pesquisa o método de emparelhamento, que consiste em associar os dados recolhidos a um modelo teórico, proporcionando condições de comparação. Essa estratégia supõe a presença de uma teoria forte na qual o pesquisador se fundamenta para imaginar um modelo de fenômeno ou da situação investigada (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 227).

Através da técnica de análise crítica do discurso foram examinados, principalmente, os dados oriundos da pesquisa documental e das entrevistas, assumindo o que Pagés et al (1993) classificaram como posição idealista. Para esses autores, essa posição é contrária à posição positivista, buscando conhecer apenas a lógica interna ao próprio discurso, variando de uma posição a outra conforme a natureza dos dados e de seus cortes. Contudo, não se pode negar que a posição idealista adotada na análise do discurso é bastante influenciada pelas escolhas teóricas e epistemológicas que norteiam a pesquisa.

Assim, a análise de discurso parte da rejeição da noção realista de que a linguagem é simplesmente um meio neutro de refletir ou descrever o mundo. Gill (2002) defende que um dos temas principais cuja análise de discurso torna-se uma ferramenta proveitosa é o tipo de estudo em que há a ênfase no discurso como uma forma de ação. Por isso se tratar de um pressuposto teórico desta pesquisa – uma vez que se acredita no exercício hegemônico do sistema sobre o indivíduo alienado –, este método de análise pareceu ser altamente apropriado, sendo descrito na subseção seguinte.

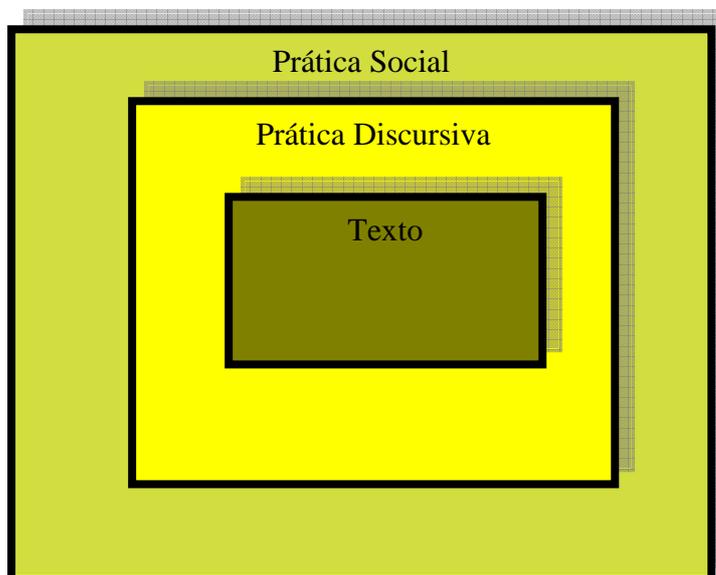
2.5.1 Análise crítica do discurso

O reconhecimento do papel intencional do discurso no comportamento dos indivíduos nas organizações foi a base desta análise. Arendt (2003, p.192) explica que

nenhuma outra atividade humana precisa tanto do discurso quanto a ação. Na ação e no discurso os homens mostram o que são e revelam ativamente suas identidades pessoais e singulares, e assim, apresentam-se ao mundo humano.

Portanto, é através do discurso que os homens se revelam. Assim, é preciso esclarecer que o discurso é considerado forma de “prática social e não como atividade puramente individual ou reflexa de variáveis situacionais”, uma vez que se reconhece nas práticas administrativas o que Arendt denomina de ação. Essa perspectiva fundamenta a teoria social do discurso, que consiste num modelo de três dimensões: a prática social, a prática discursiva e o texto que tem como propósito a organização da análise (FAIRCLOUGH, 2001, p. 90).

Figura 4 (2)- Concepção tridimensional do discurso



Fonte: Fairclough (2001).

De acordo com esse modelo, o texto vem imerso e a serviço das práticas discursivas que, por sua vez, são manipuladas estrategicamente para a configuração de determinadas práticas sociais que buscam a conservação dos interesses que representam. Portanto, nesse caso, os textos relativos à qualidade de vida no trabalho surgem numa prática discursiva própria, que explica e viabiliza o exercício do controle social, através de práticas sociais que visam manter a condição instrumental do indivíduo no trabalho.

Muito embora se reconheça o poder explicativo do modelo tridimensional de Fairclough (2001), o enquadre proposto por Chouriaraki e Fairclough (1999) – tabela 1 – pareceu ampliar o caráter emancipatório da teoria, porque possibilita maior abertura nas análises, porque incentiva mais que o modelo tridimensional o interesse pela análise de práticas problemáticas decorrentes de relações exploratórias e, também, porque auxilia na captação da articulação entre o discurso e outros elementos sociais na formação de práticas sociais (RESENDE; RAMALHO, 2006, 2006).

A análise crítica do discurso, na medida em que parte da interpretação social dos mesmos, ou seja, da investigação sobre o uso da linguagem na construção dos sentidos, busca compreender o texto em seu contexto social e na historicidade de suas proposições. Portanto, o principal interesse dessa vertente analítica são as relações de produção do sentido do discurso, cujo mecanismo principal é o desprendimento do texto em si, deslocando a análise para a busca das regras de coerência que estruturam o universo dos discursos dentro da organização investigada (GODOY, 2005).

Misoczky (2005) adverte que é notadamente no momento atual de desenvolvimento do capitalismo, cujas esferas de atuação têm sido expandidas, que a utilização da linguagem e de seus artefatos têm sido mais relevantes, visando ao desvendar dessas ferramentas no âmbito

das organizações e de suas práticas gerenciais. Assim, o discurso gerencial contemporâneo vem sendo representando por meio de vários recursos, entre os quais se identifica a QVT.

Diante desses argumentos, para fins de análise do discurso da QVT como recurso estratégico da moderna gestão de pessoas nas organizações, adotou-se o seguinte esquema, que norteou sua análise, partindo de sua desconstrução como prática social associada a uma conjuntura específica e a outras práticas relevantes, tal como mostra a tabela 1.

Tabela 1 (2) – O enquadre para ADC)

1. Um problema		
2. Obstáculos a serem superados	(a) Análise da conjuntura	
	(b) Análise da prática em particular	(i) Práticas relevantes
		(ii) relações do discurso com outros momentos da prática
	(c) Análise do discurso	(i) Análise estrutural
(ii) Análise interacional		
3. Função do problema na prática		
4. Possíveis maneiras de superar os obstáculos		
5. Reflexão sobre a análise		

Fonte: Chouriaraki e Fairclough (1999, p.60).

De acordo com esse esquema, é possível observar que, em geral, o discurso é concebido para fins específicos: resolver um problema determinado ou desenvolver uma atividade necessária no âmbito das organizações (item 1 do esquema).

Para auxiliar no julgamento do problema, Widdicombe (1993 apud GILL, 2002) sugere que sejam consideradas as maneiras como as coisas são ditas como potenciais soluções de problemas. O trabalho do analista torna-se, portanto, o de identificar cada problema e como

o que é dito se constitui em uma solução (Ibid., p. 254), conferindo, dessa forma, a consistência e a validade necessárias a um trabalho dessa natureza.

O uso da linguagem como prática social é um modo de ação historicamente situado, que, além de ser construído socialmente, também é constitutivo de identidades sociais, de relações sociais e de sistemas de conhecimento e crença. Resende e Ramalho (2006, p. 27) esclarecem que

nisso reside a dialética entre discurso e sociedade: o discurso é moldado pela estrutura social, mas é também constitutivo da estrutura social. Não há, portanto, uma relação externa entre linguagem e sociedade, mas uma relação interna e dialética. (Ibid., p.27)

Para tanto, a análise da conjuntura – ou seja, de acontecimentos históricos e estruturais – sobre o problema possibilita compreender o porquê do uso daquele tipo de discurso. Essa análise, incorporada ao exame da prática adotada e do discurso, propriamente, desenham as estratégias discursivas empregadas para superar as resistências à solução (item 2) do problema em questão.

A análise crítica da função do problema e das possíveis maneiras que podem ser adotadas para superar os obstáculos (itens 3 e 4) revela a arquitetura do discurso e de todas as suas ferramentas textuais ideológicas. Olivo e Misoczky (2003) explicam que é preciso compreender os jogos de linguagem e as estratégias discursivas realizadas pelos atores que disputam o campo. Nesse sentido, as práticas discursivas se valem de estratégias lingüísticas como ferramentas discursivas, presentes de várias maneiras, cuja classificação subsidia o entendimento sobre os reais interesses discursivos. A classificação das estratégias discursivas adotadas por esses autores, adaptada de Fairclough (2000) são apresentadas na tabela 2.

Tabela 2 (2): Práticas discursivas orientadoras da análise de discurso

Antítese	Estabelece contrastes que são opostos, mas não divergentes
Colocação	São coocorrências entre palavras em um texto. São identificadas pela frequência com que um adjetivo é utilizado para modificar um substantivo
Equivalência	São estabelecidas utilizando-se listas ou substituições, como se fossem sinônimos
Metáfora	Tem a função de criar uma analogia entre um conceito e outro.
Modalidade	Especifica o nível de comprometimento. Tem a ver com pretensão de verdade e/ou com obrigação (não pode existir qualquer outra alternativa)
Tom/Modos	Declarativo, imperativo e interrogativo. Preferências sistemáticas podem ser sociológica ou ideologicamente significantes
Nominalização	Representa um processo com um nome, um substantivo, tornando esse processo genérico e vago. A responsabilização pode ser obscurecida com a nominalização
Excesso de palavras	Proliferação de diferentes palavras na mesma área de significado
Transitividade	O maior interesse está em perceber que se omite os atores, podendo fazê-lo porque são óbvios ou porque há intenção dos agentes e responsabilidades
Pressuposição	Textos são sempre uma mistura de significados implícitos e explícitos. Às vezes, o que é pressuposto (tido como dado) não está em debate (é mero senso comum). Em outras vezes, são contenciosas. Elas pressupõem (assumem) determinadas coisas que são questionáveis
Pronomes	A questão é saber quem exatamente é incluído? Quem são esses atores sociais que se encarregam do problema? Quais as propriedades sociais desses atores?
Ethos/Estilo	Formas sutis de argumentação persuasiva que jogam com relações de poder (apelam à emoção). Estilos têm a ver com o desempenho geral: com entidades políticas e valores; com o modo como atinge o consenso; como ele representa o mundo social, o processo governamental e político; como projeta a identidade particular a valores específicos

Fonte: adaptado de Misoczky, (2002), a partir de Fairclough (2000; 2001).

Essas categorias serviram de base para a operacionalização da análise crítica dos discursos, que por sua vez subsidiou a consecução dos objetivos de pesquisa. Os resultados dessa análise são apresentados na seção 4.

2.6 Definições constitutivas (DC) e definições operacionais (DO) das categorias

As definições apresentadas têm como propósito sintetizar o que as principais categorias conceituais significam na análise realizada neste estudo e como elas foram operacionalizadas na investigação. Têm, portanto, caráter metodológico e pedagógico de demonstrar como foram pesquisadas.

Discurso pela qualidade de vida no trabalho (DC): “O uso de linguagem como forma de prática social e não como atividade puramente individual ou reflexo de variáveis situacionais” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 90). relativo à qualidade de vida no trabalho.

Ação pela qualidade de vida no trabalho (DC): ato primordial da condição humana atividade humana consciente que, por meio do discurso os homens, revelam-se ativamente; meio de atingir um fim, relacionada à qualidade de vida no trabalho (ARENDT, 2003, p. 191-192).

Ações e discurso pela qualidade de vida no trabalho (DO): identificados como o conjunto de informações e falas sobre a concepção do programa de qualidade de vida no trabalho e as respectivas iniciativas tomadas pela organização estudada.

Alienação no trabalho (DC): “Compreende as manifestações do estranhamento do homem em relação à natureza e a si mesmo, de um lado, e as expressões desse processo de relação entre homem-humanidade e homem-homem, de outro.” (MESZÁROS, 2006).

Postura alienada dos participantes (DO): foi analisada a falta de consciência dos participantes do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho sobre os interesses organizacionais, por meio da indistinção entre os interesses da organização e os interesses dos indivíduos.

3 Apresentação e análise dos dados

Como opera a lógica organizacional da QVT? Como se caracteriza o comportamento alienado dos envolvidos no discurso e nas ações pela QVT? Qual a relação existente entre a lógica organizacional da QVT e o comportamento alienado dos sujeitos envolvidos? Movida por esses questionamentos, esta seção apresenta e analisa os dados oriundos da organização, pesquisada no sentido de fornecer interpretação, análise e respostas a essas questões. É através de revelações como as apresentadas nesta seção que a crítica se realiza e o fenômeno se desnuda de seus rótulos falaciosos.

3.1 A organização

O METROREC nasceu da decisão do governo federal de implantar o sistema de transporte por metrô na cidade de Recife; daí fazer alusão aos termos “metrô” e “rec”, de Recife. Através do Ministério dos Transportes foi criado, em setembro de 1982, o consórcio METROREC, formado pela Rede Ferroviária Federal S/A e pela Empresa Brasileira de Transportes Urbanos, hoje extinta. Esse consórcio originou a instalação do metrô, em janeiro de 1983.

Em fevereiro de 1984, foi criada a Companhia Brasileira de Trens Urbanos (CBTU), à qual foi integrada, em janeiro de 1985, a Superintendência de Trens Urbanos do Recife (STU/REC), o METROREC, com a finalidade de operar o transporte urbano de passageiros sobre trilhos em Recife (SESI, 2005, p. 5).

Em março de 1985, a circulação dos primeiros trens com passageiros foi iniciada e, desde então, o METROREC vem passando por diversas modificações. Em janeiro de 1988, a CBTU, através da Superintendência do Recife, incorporou os trens de subúrbio da RFFSA de Maceió (AL), João Pessoa (PB), Natal (RN) e de Recife (PE). Entretanto, em janeiro de 1995, os trens de subúrbio de Maceió, João Pessoa e Natal foram desvinculados da Superintendência do Recife e passaram a ser subordinados diretamente à Administração Central da CBTU, no Rio de Janeiro, ficando o METROREC responsável pelo transporte metroviário da Região Metropolitana do Recife e adjacências.

Em 1998, foram iniciadas as obras de expansão do metrô do Recife, compreendendo a eletrificação de 14,3 km da linha sul, entre as estações Recife e Cajueiro-Seco, e o prolongamento da linha Centro, da estação rodoviária até Camaragibe, trecho inaugurado em dezembro de 2002.

Desde 2003, o METROREC passou a ser vinculado ao Ministério das Cidades, através da Medida Provisória nº 103, de 1º de janeiro, depois transformada na Lei nº 10.683, art. 32, XI, de 28 de maio do mesmo ano.

Essas e outras datas constam da tabela 3, que apresenta os principais marcos da história do METROREC, da sua criação aos dias de hoje. Essa retrospectiva inclui dados referentes à ampliação do consórcio, revelando o processo de expansão progressiva pelo qual vem passando desde que foi constituído.

Tabela 3 (3) – Datas-marco do METROREC

Data	Marco
09/09/1982	Assinatura do contrato EBTU/RFFSA, constituindo o consórcio METROREC.
17/01/1983	Início das obras do metrô do Recife
23/02/1984	Criação da Companhia Brasileira de Trens Urbanos (CBTU)
25/10/1984	Chegada do primeiro trem (TUE) ao Recife
02/01/1985	Incorporação do METROREC à CBTU
11/03/1985	Inauguração do metrô do Recife/primeiro trecho (Recife-Werneck)
08/08/1986	Inauguração da segunda etapa do metrô: trecho Recife-Coqueiral
24/09/1986	Inauguração da terceira etapa do metrô: trecho Recife-Rodoviária
30/01/1987	Inauguração da estação Barro
11/03/1987	Inauguração da estação Alto do Céu
29/08/1987	Inauguração da quarta etapa do metrô: trecho Recife-Jaboatão
27/05/1988	Inauguração da estação Curado.
17/06/1988	Inauguração da estação Engenho Velho.
29/12/1991	Aprovação do projeto de expansão do metrô: trecho Rodoviária-Camaragibe
02/02/1993	Início da licitação para o projeto do trecho Recife-Cajueiro Seco (linha sul)
19/09/1996	Inauguração da primeira etapa do SEI
06/03/1998	Início das obras de expansão: trechos Recife-Cajueiro-Seco e Rodoviária-Camaragibe
26/12/2002	Inauguração da estação Camaragibe
26/02/2004	Início da operação experimental do trecho Recife-Imbiribeira
28/02/2005	Início da operação do trecho Recife-Imbiribeira.

Fonte: METROREC (2005).

O METROREC é uma empresa de capital misto, órgão da administração indireta. É composta por uma administração central, localizada no Rio de Janeiro e por superintendências

regionais (sediadas em São Paulo, Recife, Belo Horizonte, Salvador, Fortaleza e Rio de Janeiro).

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, o transporte de passageiros passou a ser responsabilidade dos estados e dos municípios, fato que instaurou o processo de estadualização da Superintendência de Trens Urbanos do Recife, passando a integrar a Companhia Pernambucana de Trens (COPERTRENS).

Como empresa estatal, a gestão da empresa adota um modelo baseado na qualidade, avaliado segundo critérios de excelência instituídos pelo programa GESPÚBLICA (Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização).

O GESPÚBLICA foi instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país, formulando e implementando medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais (GESPÚBLICA, 2007).

O METROREC definiu sua visão e missão organizacionais atrelados ao interesse gerencial de qualidade e excelência, fortemente influenciados pelo acatamento ao GESPÚBLICA.

Figura 5 (3) – Visão, missão e valores do METROREC

<p>Visão</p>	<p>Ser a melhor empresa de transporte de passageiros do país, com reconhecimento internacional.</p>															
<p>Missão</p>	<p>Transportar pessoas com rapidez, conforto e segurança, melhorando a qualidade de vida da sociedade, através de uma equipe capacitada e valorizada.</p>															
<p>Valores</p>	<table border="0"> <tr> <td>Honestidade</td> <td>cooperação</td> <td>respeito humano</td> </tr> <tr> <td>Criatividade</td> <td>qualidade de vida</td> <td>resp. social</td> </tr> <tr> <td>Determinação</td> <td>eficácia</td> <td>espírito empreendedor</td> </tr> <tr> <td>Eficiência</td> <td>trabalho em equipe</td> <td>liderança</td> </tr> <tr> <td>Perseverança</td> <td>Excelência</td> <td>Comprometimento</td> </tr> </table>	Honestidade	cooperação	respeito humano	Criatividade	qualidade de vida	resp. social	Determinação	eficácia	espírito empreendedor	Eficiência	trabalho em equipe	liderança	Perseverança	Excelência	Comprometimento
Honestidade	cooperação	respeito humano														
Criatividade	qualidade de vida	resp. social														
Determinação	eficácia	espírito empreendedor														
Eficiência	trabalho em equipe	liderança														
Perseverança	Excelência	Comprometimento														

Fonte: METROREC (2005).

No que tange às suas operações, o METROREC dispõe de 20 estações e 29,3 km de extensão. Atualmente, transporta cerca de 180 mil usuários/dia (METROREC, 2005). Para isso, dispõe da integração com o sistema de transporte urbano privado, com 45 linhas de ônibus interligadas através de seis terminais fechados do Sistema Estrutural Integrado (SEI), que realizam a integração física e tarifária: pagando uma única passagem o usuário percorre toda a Região Metropolitana do Recife (RMR). Outras 30 linhas de ônibus fazem a integração tarifária com o Sistema (SEI).

O metrô do Recife opera em via dupla e exclusiva. O equipamento rodante é composto por 25 trens-unidade elétricos com quatro carros cada – que estão sendo submetidos à revisão geral e equipados com ar-condicionado –, compondo ações voltadas pela a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela empresa (METROREC, 2005).

Além dos trens elétricos, há também a linha diesel, que opera com 10 estações entre a cidade do Cabo, no município de mesmo nome, e o município do Curado, na cidade do Recife. Circula em via compartilhada com o transporte de cargas, com 31,5 km de extensão, dos quais 7 km em via dupla e 24 km em via singela, todo o trecho com bitola métrica e com integração com o sistema elétrico na estação Curado. Há seis passagens de nível e o sistema de sinalização é manual (por talão). O material rodante é composto por cinco locomotivas diesel-elétricas e 34 carros (METROREC, 2005).

Sua estrutura organizacional é composta por cinco níveis: a superintendência, o gabinete, as coordenadorias, os departamentos e as gerências, conforme é apresentado no organograma resumido (Anexo A). À superintendência, estão submetidas as coordenadorias de Administração (COADM), de Manutenção (COMAN), de Obras (COOBR), de Operações (COOPE) e de Planejamento (COPLA). Por sua vez, a área de recursos humanos, denominada de Diretoria de Recursos Humanos (DEREH), está vinculada à Coordenadoria Administrativa.

A estrutura de cargos da organização divide-se em quatro grupos ocupacionais: Operação de Transporte, Apoio e Gestão de Transporte, Serviços Técnicos e Gestão de Transporte. São, nomeadamente, as funções de operação de transporte e de serviços técnicos que envolvem o maior número de trabalhadores operacionais. A tabela 4 (4) mostra a composição do quadro funcional do METROREC.

Tabela 4 (3) – Distribuição do quadro funcional do METROREC por nível

Grupos ocupacionais	Quantitativo
Administração	262
Operação	600
Manutenção	406
Contratos de cargo de confiança	14
Requisitado	01
Estagiários	31
Terceirizados	848
Total	2162

Fonte: Departamento de Recursos Humanos e Coordenadoria de Administração e Finanças, METROREC, (2006a).

Em geral, as atividades fins da empresa são realizadas por trabalhadores efetivos. As atividades terceirizadas são aquelas relativas aos serviços gerais (limpeza, jardinagem, entregas etc.) e à segurança, distribuídas pela sede (administração), pelos centros de manutenção e pelas estações. O nível operacional da empresa, que envolve as atividades de operação e manutenção, conta aproximadamente com 1.000 funcionários que desenvolvem as atividades fins da empresa. Essa área, em particular, vem enfrentando uma série de problemas relacionados ao grave nível de desestímulo e de doenças ocupacionais que têm comprometido o desempenho do seu quadro de pessoal. Os principais indicadores dessa situação têm sido a significativa ocorrência de doenças relativas ao trabalho como alcoolismo, depressão, sedentarismo, hipertensão e obesidade, entre outras.

No tocante à gestão de pessoas, deve ser esclarecido que o METROREC é uma empresa de capital misto e que a constituição do seu quadro efetivo de pessoal está condicionada à realização de concurso público, nos termos do art. 37 da Constituição Federal. No que se refere aos instrumentos normativos de gestão de pessoal, essa organização é

submetida ao regime da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), utilizando-se de legislação complementar editada através de leis, decretos, decretos-lei, portarias e instruções regulamentados através de resoluções de diretoria.

O condicionamento a essa estrutura legal de gestão de seu pessoal limita a proposição de ações gerenciais que empreguem métodos de controle mais objetivos (como aumentos salariais, bônus de produtividade etc.) mais facilmente adotados nas organizações estritamente empresariais. Assim, de alguma maneira, a própria estrutura legal do METROREC parece ter influenciado a adoção do programa de QVT como meio exequível, criativo e sofisticado de uso de instrumentos normativos aplicados a seus trabalhadores.

A área de recursos humanos da empresa, denominada DEREH (Diretoria de Recursos Humanos), surgiu na constituição do consórcio e obedeceu ao formato e à política administrativa da antiga REFFSA (Rede Ferroviária Federal S.A). O trecho da entrevista que se segue descreve esse processo:

Todas as regras, todo plano de cargos, política de salário, tudo, tudo, tudo, foi oriundo da Rede Ferroviária. A gente só fez transferir e receber as copinhas [referindo-se a pequenas cópias], certo? Dizia: Isso é o departamento de recursos humanos, tantos cargos, vai funcionar assim, o recrutamento é assim, a seleção, tudo, tudo, a política de recursos humanos é essa, os benefícios são esses ... Funciona assim, entendeu? Então, a gente só foi transferido, tudo que a rede tinha pra gente. (GERENTE E, entrevista em 16/04/2007)

Dessa herança de pessoal decorreu o forte receio por parte desse quadro de trabalhadores de que a manutenção das práticas administrativas da organização levassem o METROREC a um desfecho igual ao da REFFSA (ou seja: ao fechamento). Por isso, o grupo que assumiu a área resolveu tomar atitudes diferentes dos padrões herdados e que concedessem à área e à empresa possibilidades de atuação distintas. Assim, foi pela vontade

de manter a empresa funcionando e de garantir os empregos que os gestores da área de recursos humanos orientaram seu trabalho e sua forma de funcionamento. A lógica assumida pela área, de acordo com os dados, sempre foi de adotar práticas diferentes das da REFFSA e que, portanto, essa era a maneira da empresa subsistir.

É evidente que a gente melhorou, assim; melhorou não tanto porque, na realidade, nós éramos uma nova empresa. Mas as pessoas que vieram fazer essa empresa, eram todos ferroviários. E a rede, naquele tempo, quem saiu de lá pra vir pra cá já tava, já tinha uma visão, já tinha previsto que a rede estava cumprindo seus últimos dias. Então, aqui chegaram pessoas com essa visão, foi muito positiva que diz “a gente não pode fazer isso aqui da rede ferroviária porque a rede ferroviária acabou”. (GERENTE *E*, entrevista em 16/04/2007)

Apesar dessa preocupação, a forte presença do que os trabalhadores chamam de “cultura da Rede” ainda pode ser observada, impondo suas marcas na forma de gerir a organização. A principal característica dessa herança cultural da REFFSA é a adoção de práticas gerencialistas baseadas no paternalismo, no favorecimento e na preponderância dos laços políticos em detrimento dos critérios técnicos de gestão. O depoimento da gerente *E* atesta essa influência cultural quando afirma que “a gente recebeu ferroviários com uma cultura muito ferroviária, paternalista...”. Em geral, essas são práticas que se opõem a um sistema gerencial cujo enfoque no mérito e na produtividade do trabalhador é meio para os resultados organizacionais de eficiência.

Assim, foi possível observar através desses depoimentos que a experiência de fechamento da Rede Ferroviária por que passaram os trabalhadores transferidos para o METROREC parece ter impulsionado um movimento de defesa dos empregos, no sentido de adotar práticas administrativas diferentes, conforme aponta esta fala:

As pessoas que vieram fazer essa empresa, eram todos ferroviários. E a Rede, naquele tempo, quem saiu de lá pra vir pra cá já tava, já tinha uma visão, já tinha previsto que a Rede estava cumprindo seus últimos dias. Então, aqui chegaram pessoas com essa visão; foi muito positiva, que diz “a gente não pode fazer isso aqui da Rede Ferroviária, porque a Rede Ferroviária acabou.” (GERENTE E, entrevista em 16/04/2007)

Ademais, a transferência desse pessoal da Rede para a nova organização caracteriza seu atual quadro funcional, composto em mais de 95% de trabalhadores ingressos há cerca de 20 anos, até 2006, quando foi realizado o primeiro concurso desde a fundação. A comparação entre esses dois indicadores – expansão organizacional e os indicadores de novas contratações – assinala o fato de que o processo de expansão não vem sendo acompanhado pela ampliação da força de trabalho, fato que atesta uma sobrecarga de trabalho para o corpo funcional.

Quando é feito um histórico das contrapartidas auferidas pelos trabalhadores, os dados reforçam esse significativo descompasso entre as atividades empresariais do METROREC e sua política de recompensas, indicando que o trabalho aumentou como decorrência da expansão, sem que houvesse uma correspondência com os recebimentos de seus trabalhadores.

Além disso, foi altamente consensual nas entrevistas, tanto por parte dos gerentes quanto por parte dos trabalhadores, o relato de que o quadro funcional do METROREC é fortemente marcado por uma série de dificuldades:

- (a) defasagem do quadro, pois há cerca de 20 anos não ocorre reposição;
- (b) plano de cargos e salários obsoleto;
- (c) déficit salarial crônico;

- (d) política salarial que privilegia a complementação salarial (através de horas extras e adicional de periculosidade); e
- (e) interferência de critérios políticos na indicação para cargos.

Uma análise histórica dos pisos salariais da categoria operacional da empresa retrata as contrapartidas auferidas nesse nível. Para isso, foi feita uma comparação entre as duas últimas décadas, freqüentemente mencionadas como chave no processo de ampliação organizacional.

Os pisos salariais da categoria em 1986 equivaliam a R\$ 544,69. Em 1996 representavam R\$572,55 e em 2006 valiam R\$ 596,67. Esses dados indicam que o percentual de aumento médio a cada 10 anos esteve em torno dos 5%.

**Tabela 5 (3) – Comparativo dos pisos salariais da operação,
(corrigidos para abril de 2007)**

Ano	Piso salarial da operação da época*	Valor atualizado***	Índice de aumento
1986	CZ\$ 1354,27**	R\$ 544,69	-
1996	R\$ 272,04	R\$ 572,55	5,1%
2006	R\$ 573,29	R\$ 596,67	4,2%

* Menor salário auferido nesse nível.

** Devido a ausência de dados médios anuais referentes a esse período, adotou-se o valor do mês de abril de 1986.

*** Valores corrigidos segundo o INPC (Índice Nacional de Preços ao Consumidor).

Fonte: Diretoria de Recursos Humanos do METROREC.

Se comparados dados sobre o volume de passageiros transportados, da rede viária utilizada na prestação do serviço e do maquinário necessário ao transporte, a ampliação das atividades da empresa pode ser atestada, sobretudo, no que tange ao número de passageiros transportados, que é a fonte de receita da empresa.

Tabela 6 (3) – Dados históricos relativos ao volume de trabalho

Ano/indicador	Volume transportado (passageiros/dia)	Rede viária (Km)	Maquinário trabalhado (nº de trens)
1986	78.870	20,5	12
1996	112.465	20,5	12
2006	165.679	27,7	14

Fonte: METROREC (2005).

Notadamente, se analisado o intervalo entre a fundação da empresa (1986) e o momento mais recente (2006), os indicadores demonstram que houve uma expansão de 35% na rede viária, um aumento de aproximadamente 15% no número de trens e de 110% no número de passageiros.

O nível operacional da organização é responsável pela prestação do serviço, nesse caso, pela operação dos trens, além da manutenção das máquinas, da rede e dos equipamentos. Naturalmente, o próprio tempo condiciona o aumento do trabalho realizado nesse nível, uma vez que a depreciação do maquinário e da rede é responsável pelo significativo aumento das tarefas.

Tabela 7 (3) – Comparativo entre volume de trabalho e salário da operação

PERIODO	Aumento da rede viária	Aumento no nº de Trens	Aumento no nº de passageiros	Aumento do piso salarial da operação
1986–1996	0	0	45.595	R\$ 27,86
Percentual	0%	0%	57,8%	5,1%
1986–2006	7,2	2	86.809	R\$ 51,98
Percentual	35,10%	16,6%	110%	9,5%

Fonte: METROREC (2005).

Por sua vez, a remuneração, contrapartida fundamental ao trabalho, não vem se equiparando a esse inchaço de tarefas e de responsabilidades, comprovando a exploração da

força de trabalho numa relação de desigualdade entre contrapartidas auferidas pela empresa e as que os indivíduos recebem. Assim, o acúmulo de trabalho sem o proporcional aumento nas contrapartidas dos trabalhadores se configura como o principal achado que esses dados apontam.

Esse quadro influenciou uma cultura organizacional de busca por complementações salariais na organização. Assim, para superar essa defasagem, os indivíduos têm buscado a realização de hora extra e de atividades insalubres e perigosas, na tentativa de compor sua remuneração por meio dos adicionais de insalubridade e periculosidade. Essa sobrecarga submete o trabalhador a jornadas de trabalho árduas, na medida em que esta se configura como alternativa de melhorar sua receita.

Os dados indicaram que outros funcionários são levados a trabalhar em outras atividades fora da organização, num segundo emprego, muitas vezes, sem vínculos empregatícios – portanto, sem garantias trabalhistas –, pela necessidade de compor sua renda familiar.

Outro elemento muito freqüente nos depoimentos foi o fato de que os cargos administrativos na organização são alvo de interesses, inclusive, do pessoal de nível técnico, por ser comissionado. Contudo, os critérios de escolha para esses cargos administrativos vêm sendo determinados pelos laços políticos.

Aqui na empresa eu sei por que as pessoas estão doentes. Aqui na empresa, eu acho que as pessoas estão doentes porque estão infelizes. Estão infelizes, por quê? Porque muitos fazem o que não gostam, estão no lugar errado, na empresa errada. Não tiveram coragem de sair. E hoje nós estamos com vinte e poucos anos. Alguns não podem mais voltar porque não fizeram isso antes. As pessoas estão doentes e infelizes porque, a cada dia, ganham menos e gastam mais. Cada dia, querem ter o que não podem pagar. Então, estão cheios de conta, débito, dinheiro pouco e aí vai, né? Mas, fundamentalmente, para mim, é infelicidade. (GERENTE E, entrevista em 16/04/2007)

Esse depoimento esclarece a que condições de trabalho são submetidos os funcionários do METROREC, gerando esse estado de “infelicidade” anotado pelo Gerente *E*. Na realidade, tem sido a percepção da relação esforço *versus* recompensa que parece concentrar as causas desse quadro. Os depoimentos e os dados mostraram que o cerne da insatisfação dos trabalhadores na empresa reside no salário insuficiente que recebem. Essa insatisfação decorre da percepção daqueles que acham que merecem ganhar mais ou daqueles outros que consideram que ganham adequadamente, mas não conseguem equilibrar-se com rendimento que auferem.

Foi justamente esse tipo de insatisfação com o modelo gerencial herdado que tem motivado as pessoas que estão à frente da área nos últimos anos. De acordo com os dados coletados, há nas duas últimas gestões do departamento, um propósito de fazer as coisas de uma maneira diferente da que vem sendo realizada.

Eu acho que nós tivemos péssimos chefes de departamento de recursos humanos porque tinham essa visão Ferroviária. A Rede Ferroviária foi um emprego de engenheiros. Então, engenheiros na Rede Ferroviária, só tinha [referindo-se às pessoas] abaixo. Só tinha acima dele Deus e ele embaixo. Essa foi a cultura da Rede Ferroviária. Então, um engenheiro lá, ele construía, ele era o chefe do departamento de recursos humanos, ele era quem planejava, ele tava no departamento de licitação, ele tava na administração. Só quem tinha cargo na Rede Ferroviária eram os engenheiros. Nenhum outro profissional podia ter cargo na Rede Ferroviária. Então, o primeiro chefe de departamento de recursos humanos daqui foi um engenheiro civil da Rede Ferroviária. Um cara que não tinha a menor sensibilidade. (GERENTE *E*, entrevista em 16/04/2007)

Esse interesse em fazer diferente tem justificativa no receio de que a nova organização não tenha o desfecho da outra (a REFFSA). Portanto, no que tange à gestão de pessoas, refere-se a adotar práticas gerencialistas focadas nas formas de melhor explorar o papel funcional que elas têm para a organização. Naturalmente, a formação e a experiência desses

gestores orientaram sua forma de gerir a área e, principalmente, as pessoas que fazem a organização.

Esses níveis de insatisfação e infelicidade do quadro funcional geraram na área de recursos humanos da organização um enfoque e um modo de operação que atacassem esse contexto. Precisamente, nas duas últimas gestões, foram iniciadas as práticas de QVT na empresa. Essas administrações foram lideradas por duas profissionais cuja formação influenciou a fundamentação da lógica orientadora do programa de QVT na empresa.

De acordo com os dados coletados, há nas duas últimas gestões do departamento, um propósito de fazer as coisas de uma maneira diferente da que vem sendo realizada. A gestora anterior à atual foi a primeira que atuou na área sem formação em engenharia. Por ser graduada em administração, deu à área enfoque mais gerencial, com abertura e relevância para as pessoas formadas nas ciências não-exatas. Dessa forma, valorizou a atuação de profissionais de outras áreas como assistentes sociais, psicólogos, médicos do trabalho etc.

A atual diretora tem formação em psicologia, com ênfase em psicologia organizacional, e foi em sua gestão que o programa de QVT tomou os moldes que apresenta atualmente. Esse campo de estudo é o nascedouro da escola behaviorista da administração, cujo enfoque instrumental do indivíduo é marca emblemática, e que, certamente, determinou a forma como a diretora percebe o órgão de RH e o fundamento das ações que empreende na área.

Assim a organização lançou mão de iniciativas gerenciais na tentativa de neutralizar suas dificuldades com a insatisfação do pessoal, através da intensificação das ações da área de assistência social. Muito embora os fatos já tivessem evidenciado essa problemática, no final de 2004, a empresa resolveu encomendar ao Serviço Social da Indústria (SESI) um diagnóstico sobre a qualidade de vida de seus funcionários. Os resultados reforçaram a

significativa presença de enfermidades ocupacionais decorrentes das condições de trabalho, especialmente, dependência de álcool e de outras drogas.

Foi esse relatório que recomendou a instauração de um programa de qualidade de vida no trabalho, que viria a atuar sobre as variáveis mais expressivas apontadas pelo diagnóstico realizado e que requeriam ações remediadoras emergenciais. O histórico e a descrição desse programa são apresentados na seção seguinte.

3.1. Descrição do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do METROREC

3.1.2 A origem e o papel do SESI na sua concepção

Em 1989 foi criado um adendo ao Plano de Cargos e Salários da empresa, denominado de Plano de Benefício e Vantagem, que passou a obrigar as empresas consignatárias – aquelas que mantêm contratos de prestação de serviços sociais cujos valores são consignados em folha de pagamento – a pagar um percentual à empresa.

Num primeiro momento, o percentual obrigado foi de 4,5% (quatro e meio por cento) do valor do contrato e depois foi reduzido para 1,5% (um e meio por cento). Na prática, este valor é pago pelo próprio funcionário à consignatária e esta, por sua vez, repassa para a empresa como condição de garantia do seu contrato de serviço. Assim, contratos com planos de saúde, seguro de vida, bancos, etc. quando descontados em folha, passaram a gerar um montante chamado de Fundo Social.

O dinheiro deste Fundo Social, de acordo com o que foi estabelecido neste Adendo, deve ser aplicado para benefícios do próprio funcionário e deve ser administrado pela

Diretoria de Recursos Humanos, muito embora houvesse outras demandas das demais áreas da empresa que algumas vezes colocavam em risco o destino deste recurso.

O programa de Qualidade de Vida surgiu então como solução para garantir que este dinheiro não fosse utilizado de forma indevida, para outros fins, e ao mesmo tempo, para tratar uma série de problemas relativos à satisfação do trabalhador. Desde então, a área vem realizando atividades com este dinheiro voltado para o bem-estar e para a saúde do trabalhador através de iniciativas isoladas e sem um sentido único como o de um programa.

Havia como pano de fundo dos problemas relativos à saúde e à satisfação do trabalhador, o Fundo Social e a preocupação da área em garantir sua aplicação nos fins para os quais foi concebido no Adendo, pois não havia nenhuma exigência regimental que restringia sua aplicação. Assim, a criação de um programa que garantisse a aplicação deste recurso na área de recursos humanos e ao mesmo tempo atacasse os problemas relativos à insatisfação dos trabalhadores, configurou-se a solução ideal.

Desde o Fundo Social, havia na área de RH da organização, profissionais que observavam na organização graves entraves funcionais, demonstrados pelo nível significativo de doenças ocupacionais (tais como alcoolismo, tabagismo, depressão e estresse). Esses profissionais, considerados como precursores do posterior programa de QVT da organização, têm formação e atuavam na área de assistência social da empresa. Foram eles que deram forma e conteúdo às primeiras idéias relativas a este campo, mesmo antes de serem denominadas com o rótulo de Qualidade de Vida no Trabalho.

Assim, foi este quadro de doenças ocupacionais do corpo funcional – denunciado por estes profissionais da assistência social – associado à predisposição financeira do Fundo Social que determinou à encomenda ao SESI de um diagnóstico sobre a saúde física e psicológica dos trabalhadores do METROREC. Depois foi ampliado para um diagnóstico da

qualidade de vida dos trabalhadores, por recomendação do SESI, conforme explicou o Gerente A, em entrevista.

Quando a gente conversou com a psicóloga do SESI, ela disse ao invés da gente se deter muito só em alcoolismo, vamos ampliar pra ver como é que anda a qualidade de vida dos empregados. Aí parou que o Sesi tem um modelo de trabalhar com o Comitê Qualidade de Vida nas empresas. E a gente ficou encantada com o projeto e topou (GERENTE A, entrevista em 31/10/2006).

Os principais resultados apresentados pelo diagnóstico explicam a orientação dada ao programa e à definição das suas principais ações constituintes. O diagnóstico foi dividido em blocos, que principalmente abordaram os seguintes temas: (a) trabalho e rendimento, (b) consumo de medicamentos e doenças, (c) consumo de cigarro, (d) consumo de bebidas alcoólicas, (e) consumo de outras drogas, e (f) taxas de assiduidade e pontualidade e suas justificativas.

No que se refere ao trabalho e rendimento, dois achados foram significativos neste bloco. Um foi o alto nível de endividamento por parte dos trabalhadores pesquisados. Os resultados apontaram que 100% (cem por cento) dos indivíduos pesquisados declararam-se endividados, distribuídos principalmente entre bancos (70%), agiotas (quase 15%), financeiras (10%), entre outras fontes. Outro resultado significativo foi o expressivo percentual do quadro que realiza horas extras, 67,7% (SESI, 2005, p. 16).

Os dados relativos à saúde dos pesquisados mostraram um quadro funcional com saúde comprometida, totalizando 70,6% que afirma sofrer de alguma doença, distribuídas entre diabetes, hipertensão, distúrbio na taxa de colesterol, doenças cardíacas, gastrite, depressão e obesidade. Por conta destas enfermidades, a maioria de 83,4%, afirma usar freqüentemente algum tipo de medicamento para tratar dos sintomas (SESI, 2005, p. 20).

A distribuição dos empregados por uso de cigarro (tabagismo) consta de uma frequência de 14,6% (catorze vírgula seis por cento) de fumantes no momento da pesquisa.

Quanto ao uso de bebidas alcoólicas, o diagnóstico apontou que 70,4% dos trabalhadores consomem essas bebidas, cuja maioria apresentou características de uso que sugeriram tratamento especializado (SESI, 2005, p. 30). Um percentual de 7,3% dos trabalhadores da empresa foram classificados em situação de dependência grave, segundo classificação adotada no diagnóstico da OMS (Organização Mundial de Saúde) (SESI, 2005, p. 31).

Os resultados relativos ao consumo de drogas, 32,8% dos pesquisados (trinta e dois vírgula oito por cento) declararam ter usado drogas pelo menos uma vez na vida (SESI, 2005, p. 33).

Os indicadores de desempenho revelaram que 42,4% dos trabalhadores faltaram ao trabalho, nos últimos 12 meses, por sentirem-se doentes ou incapacitados a época, e que 27,6% costumam chegar ao trabalho atrasados neste período, normalmente devido a alguma indisposição física (SESI, 2005, p. 35).

Assim, o programa de Qualidade de Vida no Trabalho do METROREC surgiu formalmente em meados de 2005. Decorreu da proposta do SESI de ampliação do diagnóstico para a qualidade de vida dos trabalhadores, fato que conduziu as preocupações da área de recursos humanos para além do alcoolismo, para ações que atacassem os pontos mais relevantes apontados pelo diagnóstico como o alto nível de doenças dos trabalhadores e seus problemas de ordem financeira.

A partir desta preocupação, o mesmo grupo de profissionais do SESI que realizou o diagnóstico foi contratado para realizar um trabalho de QVT. Nesta oportunidade, esta

instituição apresentou o modelo de programa de qualidade de vida nas empresas por ela adotado, cuja metodologia principal é a instauração de um Comitê de Qualidade de Vida que proponha ações voltadas para as principais dificuldades apontadas pelo diagnóstico.

Quando a gente conversou com a psicóloga do SESI, ela disse ao invés da gente se deter muito só em alcoolismo, vamos ampliar pra ver como é que anda a qualidade de vida dos empregados. Aí parou que o SESI tem um modelo de trabalhar com o Comitê Qualidade de Vida nas empresas. E a gente ficou encantada com o projeto e topou (GERENTE A, entrevista em 31/10/2006).

O papel do SESI na proposição do programa de QVT da organização orientou a sua lógica. A própria formação do SESI e sua razão de ser podem falar sobre a lógica que rege esta organização e que, portanto, influenciou o modelo de Qualidade de Vida no Trabalho por ela proposto.

O contexto de formação do SESI foi pós Segunda Grande Guerra. As conseqüências deste momento histórico também atingiram o Brasil. Em termos econômicos, significou a perda dos mercados externos que tinham sido conquistados durante o conflito. Paralelamente, as tensões sociais se agravaram. A urbanização intensiva – reflexo da industrialização que, desde a década de 1930, avançava – trouxe problemas nos setores de alimentação, habitação, saúde e transportes. Suas conseqüências puderam ser observadas nos desajustes socioeconômicos que alcançaram, principalmente, as classes de baixa renda (SESI, 2007).

De acordo com os textos institucionais do SESI (SESI, 2007), por iniciativa da Federação das Associações Comerciais do Brasil e da Confederação Nacional da Indústria, o empresariado reuniu-se na I Conferência Nacional das Classes Produtoras e elaborou um documento, conhecido como Carta Econômica de Teresópolis, que expunha o pensamento dos representantes da indústria, do comércio e da agricultura sobre os problemas da época. Este

documento deixava claros os propósitos de que era preciso haver um plano de ação social para o Brasil, na tentativa de reprimir impactos das transformações ideológicas.

Assim, em 25 de junho de 1946, o presidente Eurico Gaspar Dutra assinou o Decreto-lei nº 9 403, que atribuiu à Confederação Nacional da Indústria o encargo de criar, organizar e dirigir o Serviço Social da Indústria. Em 1 de julho, durante reunião do Conselho de Representantes da CNI, o SESI é efetivamente criado como entidade de direito privado. Na mesma ocasião, é apreciada redação do Regulamento da entidade, aprovada em portaria de 20 de julho pelo Ministro do Trabalho, Indústria e Comércio.

Ao se definir, o SESI assume-se como aliado do setor patronal, conforme mostra o extrato do texto institucional, a saber:

Conhecido como a marca da responsabilidade social, o SESI está afinado com as necessidades do setor produtivo. Seus 27 departamentos regionais e 2.285 unidades de atendimento estão presentes em 1.565 municípios com um amplo portfólio de programas e serviços adequados às demandas regionais das indústrias (SESI, 2007).
--

A partir destes dados históricos é possível inferir que a lógica que norteia o SESI está historicamente associada à sua formação enquanto representante do empresariado nacional e, portanto, representa seus interesses. Sua razão de ser e seus propósitos são claramente definidos em consonância com as indústrias que o mantêm, por meio da contribuição compulsória imposta ao setor industrial sob forma de lei.

3.1.3 O Comitê de QVT e a descrição do programa

Na formação do Comitê, foi buscada a representatividade de todas as áreas da empresa, muito embora não houvesse critérios objetivos de indicação, além deste relativo à participação das pessoas das mais diversas áreas organizacionais (e não classes). Na verdade, foram os precursores do programa que convidaram os membros, imprimindo critérios subjetivos como os relacionamentos sobre a formação do grupo.

Assim, esta composição por áreas visava conceder relativa representatividade à definição das políticas e ações para a área (GERENTE A). Assim, foram convidados 24 (vinte e quatro) participantes, todavia sem significativa representação dos trabalhadores operários. Este elemento da formação revela que o Comitê de Qualidade de Vida, apesar de se propor a representar os interesses de todos os trabalhadores, não possui significativamente uma representação da classe majoritária na empresa, que são os que atuam no nível operacional (operação e manutenção). A legitimidade desta equipe, aspirada pelo órgão, ficou comprometida pela não eleição de seus representantes.

As funções definidas para o Comitê foram o levantamento de necessidades e a proposição de ações para todas as dimensões problemáticas encontradas pela investigação do SESI (GERENTE A) e para tanto se subdividiu em grupos.

Nesta fase preliminar, as escolhas dos membros geraram 5 (cinco) dimensões de qualidade de vida para o programa do METROREC, baseadas principalmente nos resultados do diagnóstico realizado pelo SESI: (a) Prevenção e Tratamento de Alcoolismo e outras Drogas, (b) Orientação Financeira, (c) Atividades Físicas, (d) Saúde e Vida e (e) Alimentação Saudável.

Mesmo após as definições iniciais, o Comitê continuou dirigido pelos precursores do programa e pelo SESI, que passou a identificar as ações que seriam desencadeadas. Neste momento, foi observado que as necessidades de ações para o programa seriam diversas e que o grupo e a própria organização não teriam condições de abarcar a todas neste estágio inicial. Por este motivo, o Comitê foi dividido em 5 (cinco) grupos, obedecendo às dimensões construídas no diagnóstico. A alocação dos membros do Comitê aos grupos foi baseada na livre escolha e no interesse dos membros.

Em seguida, seus membros foram submetidos a um treinamento realizado pelo SESI para serem elaboradas ações específicas para cada dimensão escolhida. Foi no momento do treinamento que surgiram as inadequações entre o modelo importado e as especificidades culturais do METROREC, nomeadamente, no âmbito da politização, do voluntarismo e da motivação do seu quadro funcional a aderir às ações do programa.

De acordo com o depoimento do Gerente A, o corpo funcional do METROREC tem um nível de politização alto, constituído pelas lutas sindicais da categoria e envolvimento partidários, que de alguma forma foi de encontro à abordagem dos representantes do SESI. Além disso, as próprias discordâncias entre a metodologia do SESI de imposição da adesão dos trabalhadores ao programa e as idéias dos membros do Comitê referentes à participação voluntária que fizeram surgir outros pontos de desagregação e discórdia. Por este motivo, o contrato entre o SESI e METROREC, para o desenvolvimento do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho foi rescindido (GERENTE A).

[...] a gente não sentiu que foi adequado a realidade daqui. Então o pessoal aqui do Metrô é muito politizado, é muito, não é obrigado, a nada, porque o SESI é uma realidade de Indústria, né?, onde se tem o programa, é obrigado todo mundo, pára e tem que todo mundo ir. Aqui a gente tem que conquistar as pessoas porque não existe uma obrigatoriedade. (GERENTE A, entrevista em 31/10/2006).

Há nesta resistência dos trabalhadores às iniciativas do Programa um significado. Ela aconteceu não só pelo nível de politização dos indivíduos, mas também porque eles não reconheceram que os benefícios trazidos justificariam sua participação. Trabalhadores que não percebem valor nas iniciativas tendem a resistir a elas. Em contrapartida, a necessidade da organização de cobrança na participação, de alguma forma, indica os propósitos organizacionais de regulação do indivíduo no trabalho.

Concomitante a estes problemas relativos à forma de implantação do Programa, estava sendo prestado ao METROREC um serviço terceirizado de consultoria pela empresa ADP Consultoria – Assessoria e Desenvolvimento de Projetos, voltados para algumas áreas da empresa. Diante da preocupação com a continuidade do projeto, a área de recursos humanos solicitou a esta empresa que a assessorasse na formação do programa de qualidade de vida.

Quanto à participação da ADP Consultoria, foram construídos, sob sua coordenação e junto com o Comitê, o conceito de qualidade de vida e a metodologia de implantação do programa. Para o comitê, QV foi conceituada como “*equilíbrio entre os fatores físico, mental, social e espiritual do trabalhador*”. Assim, de acordo com o Comitê, o indivíduo para ter qualidade de vida precisava possuir um equilíbrio entre estas áreas da vida humana (GERENTE A).

A metodologia declarada para definição das políticas e práticas de qualidade de vida na empresa foi de construção participativa de todos os membros do Comitê, na qual foram definidos o conceito e as dimensões de QV, baseados também no diagnóstico realizado pelo SESI.

Assim, as duas abordagens influenciaram a formulação do programa de Qualidade de Vida do METROREC: a do SESI, por meio do diagnóstico dos problemas geradores das

preocupações com QV, e a da ADP Consultoria no que se refere à orientação e metodologia de trabalho.

Todo o processo de concepção, formulação e desenvolvimento das propostas de ação foi finalizado no mês de setembro de 2005, quando, em cerimônia festiva, o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do METROREC foi lançado no dia 17 deste mês. Neste dia, foi apresentado o programa, foram distribuídos *folders* com os resultados do diagnóstico realizado pelo SESI, cuja principal decorrência foi a assunção do compromisso estratégico com a sua realização, através da sua inclusão na política de recursos humanos da CBTU.

Atualmente, o Comitê se reúne a cada 15 dias, numa sala de reuniões da área do Departamento de Recursos Humanos, para discutir o planejamento e a operacionalização das ações do programa para cada período, assim como para ampliar o conhecimento de cada um dos participantes tornando-os aptos a multiplicarem o conteúdo abordado nas reuniões.

Recentemente, foi estabelecido que o Comitê veicularia uma espécie de jornal chamado Boletim da Qualidade de Vida no Trabalho, com o intuito de dar visibilidade às ações empreendidas. O primeiro número foi publicado em outubro de 2006.

Desde o lançamento, diversos trabalhos se sucederam obedecendo a um calendário de atividades. O primeiro deles foi a reformulação de um programa de Prevenção ao Alcoolismo já existente, porém de forma inefetiva. Ele foi iniciado por uma campanha de prevenção dentro da empresa. De acordo o depoimento do Gerente A, o objetivo da campanha, foi associar ao alcoolismo o conceito de doença e, que conseqüentemente, precisa ser tratado. Aliada a esta ação, foi composto um grupo de auto-ajuda para acompanhar o tratamento dos funcionários. As atividades relativas ao alcoolismo em geral são realizadas em atendimentos individuais, cuja forma visa minimizar o efeito da discriminação e o preconceito no ambiente de trabalho.

As ações da dimensão de planejamento financeiro no primeiro ano enfatizaram a abertura de três turmas de cursos sobre a temática. Muito embora se reconheça que este é um dos problemas que mais afligem o corpo funcional da empresa, as ações desta ordem ainda não conseguiram bons resultados, inclusive de aderentes às iniciativas como cursos e palestras.

De acordo com a Gerente A, as pessoas têm vergonha e preconceito de serem rotuladas como devedoras ao participarem destas iniciativas, possivelmente porque diferentemente do alcoolismo, esta dimensão vem sendo trabalhada de forma coletiva e voluntária. Assim, todos os trabalhadores são convidados, todavia os que aderem e participam assumem publicamente que sua situação financeira está problemática. Ademais, o conteúdo trabalhado pressupõe que as pessoas se endividam por descontrole financeiro e não por que passam por dificuldades devido à defasagem salarial. Assim, ao aderirem a estas ações assumem-se como descontrolados e inadimplentes perante o coletivo. Por este motivo, as iniciativas deste grupo temático foram suspensas para reavaliação de suas estratégias de abordagem, restringindo-se provisoriamente à distribuição de *folders* e manuais de cunho educativo sobre o tema financeiro. Está em fase de discussão a instauração de um grupo de auto-ajuda na área como metodologia para tornar mais eficazes as atividades, tornando a participação menos pública para os que precisarem. Constata-se, a partir desta situação, que as iniciativas se sofisticam através feitos cada vez mais audaciosos de “fidelização” do trabalhador ao programa.

O grupo de Saúde e Vida desenvolveu várias ações, tais como campanhas antitabagismo, de vacinação contra gripe e a Semana da Saúde em geral com forte teor educativo, cujo envolvimento dos trabalhadores vem acontecendo sem grandes dificuldades. Esta participação se explica porque nesta ação os trabalhadores reconhecem benefícios diretos que lhes são relevantes.

As ações de alimentação saudável visaram trabalhar a educação alimentar, para que o funcionário pudesse incorporar estes hábitos dentro e fora da organização, visando com isto reduzir o nível de doenças causadas por uma alimentação inadequada. Neste sentido, ofereceu cursos de alimentação saudável, que explicou que tipos de alimentos devem estar presentes na alimentação de cada um para manter-se saudável, e de aproveitamento de alimentos. Também o melhoramento da própria infra-estrutura e da qualidade dos serviços prestados pelo refeitório são ações correlatas realizadas pelo grupo. Em geral, também nesta ação há uma participação considerada boa.

No que tocante às atividades físicas, algumas iniciativas têm sido desenvolvidas. Inicialmente, foi lançado o projeto para a construção de uma pista para caminhada. Esta idéia foi posteriormente transformada no projeto do Espaço de Qualidade de Vida, um espaço no qual o funcionário terá acesso a uma academia de ginástica e a uma espécie de clube recreativo, a ser construído no estacionamento do Centro Administrativo de Areias, que atualmente já se encontra com as obras iniciadas. Além destes projetos foi retomada a ginástica laboral pelo grupo de atividades físicas.

A ginástica laboral consiste na visita de um profissional de educação física a cada 3 horas de trabalho para realização de uma série de exercícios de alongamento e de relaxamento corporal, de 15 minutos cada. De acordo com um dos profissionais entrevistados, os exercícios têm a finalidade de reduzir o nível de fadiga e de doenças ocupacionais (como a LER/DORT - Lesão por esforço repetitivo e Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho), aumentar a concentração no trabalho e, paralelamente, estimular o trabalhador a desenvolver atividades físicas.

De acordo com os Trabalhadores entrevistados, a mais efetiva das ações do programa de QVT do METROREC tem sido a ginástica laboral, ação que tem garantido a visibilidade do programa.

Um dos Gerentes da área de RH relatou que atualmente, as iniciativas do programa de QVT da organização se encontram ameaçadas posto que, muito embora haja o compromisso estratégico da organização, inclusive através da declaração formal deste compromisso no Plano de Ação Institucional, a organização por ser de capital misto, vem sendo questionada pelo Ministério Público, que tem advertido e emitido sanções por não reconhecer nas ações de Qualidade de Vida o foco no fim organizacional (GERENTE B).

Este é um grave conflito enfrentado pelos responsáveis pelo programa de QVT do METROREC: o conflito entre a lógica empresarial da QVT e a estrutura burocrática e legal de uma organização do serviço público. A lógica empresarial vem sendo assumida na medida em que importa o modelo gerencial da QVT em busca de reduzir os obstáculos ao desempenho do trabalho. A estrutura burocrática e os impedimentos legais do serviço público, por sua vez, impõem procedimentos e políticas que devem ser cumpridas por uma organização da natureza social do METROREC, auditada pelo Ministério Público, Tribunal de Contas da União e condicionada a uma série de regimentos e portarias do Governo Federal. Diante destas dificuldades, a organização envida esforços no sentido de justificar os gastos realizados pelo Programa de QVT e suas principais ações, fato que de alguma forma, inibe novas propostas mais vultosas quanto a custos, tais como festas e cerimônias mais simbólicas (GERENTE B).

A gente participa quando tem a SIPAT. Eles [do Comitê] estão fazendo muito, constantemente a semana de qualidade de vida, semana de saúde e a semana da SIPAT (OPERÁRIO 7, entrevista em 31/10/2007)
--

Algumas festividades e cerimônias são desenvolvidas pelo Comitê e complementam as atividades do programa. A semana de Qualidade de Vida do METROREC aborda temas relevantes ao programa, normalmente no sentido de atuar na formação dos participantes. A SIPAT – Semana Interna de Prevenção a Acidentes no Trabalho - intensifica a educação dos operários na prevenção de acidentes. A Semana de Saúde que também lança mão de uma abordagem prescritiva ao incutir nos trabalhadores preocupação com a saúde e o bem estar físico e mental. Através destas iniciativas, o programa atinge o trabalhador fazendo uso destes meios complementares e simbólicos, cuja decorrência é o registro de seu significado na sua identidade e seu fortalecimento enquanto iniciativa institucional junto aos trabalhadores.

3.2 A lógica organizacional subjacente ao discurso do Programa de QVT no METROREC

*Enquanto os homens exercem seus podres poderes
Morrer e matar de fome de raiva e de sede
São tantas vezes, gestos naturais
Eu quero aproximar o meu cantar vagabundo
Daqueles que velam pela alegria do mundo
Caetano Veloso*

O programa de Qualidade de Vida no Trabalho com histórico, justificativa, contexto e detalhamento consta do documento Programa de Qualidade de Vida CBTU/METROREC, publicado pela organização no ano de 2005. Ele é iniciado por uma seção de apresentação que discorre acerca dos motivos que geraram o programa e dos principais dados históricos do mesmo. Em seguida, são descritas as suas principais ações e dimensões, seu marco de referência e o cronograma físico financeiro. Sobre este documento é possível realizar a análise crítica do discurso organizacional da QVT e dizer o que ele pretende.

Motivada pela crença de que a realidade que molda o comportamento do homem também pode ser modificada a partir do comportamento daqueles que assumem o papel de escrever uma história diferente, mesmo quando todo um contexto faz crer que a correnteza é que leva a canoa, a equipe do Departamento de Recursos Humanos do METROREC resolveu reunir esforços e construir uma política permanente voltada para o bem estar funcional dos colaboradores metroviários do Recife (PROGRAMA DE QVT DA CBTU/METROREC, 2005, p. 1).

Uma contraposição entre este documento e o esquema proposto por Chouliaraki e Fairclough (1999, p.60), já mostrados na tabela 1, permite a descoberta da lógica e dos interesses organizacionais do programa, operacionalizada pelo uso de ferramentas textuais específicas, estas por sua vez, analisadas a partir da classificação das práticas discursivas apresentadas na tabela 2.

Em primeiro lugar, o esquema aponta para o fato de que comumente um discurso existe visando à solução de um problema ou de uma atividade específica. Desta forma, é bastante relevante descobrir o problema que o discurso organizacional - da QVT no METROREC - visa solucionar. De acordo com o documento, a instauração do programa se baseou “*na importância do bem estar funcional dos colaboradores metroviários*” (p. 1). Contudo, as entrevistas realizadas apontaram como principal causa do surgimento do programa os altos índices de insatisfação no trabalho cuja consequência direta são os problemas de produtividade. Foi o diagnóstico do SESI que os problemas de produtividade eram decorrentes dos esclareceu que indicadores elevados de doenças ocupacionais, tais como estresse, depressão, alcoolismo e outras enfermidades, que por seu turno, estavam causando problemas de produtividade graves à organização.

Então, a incoerência entre os dados do diagnóstico e o texto institucional alerta para o fato de que este discurso faz uso de ferramentas lingüísticas que tentam confundir o

trabalhador e seu coletivo, fazendo-os acreditar que o objetivo gerencial funda-se na preocupação com o bem estar dos seus trabalhadores, como está escrito no texto.

Os recursos textuais utilizados corroboram a tentativa de confundir os trabalhadores. Nos trechos iniciais do documento se constata a adoção de um *ethos* persuasivo, baseado em expressões apelativas e imbuído de juízo de valor, induzindo o indivíduo a tornar-se um adepto se ele deseja estar ao lado da equipe de RH que se declara como “alguém que deseja escrever uma história diferente”. Ao mesmo tempo, segmenta o grupo dos trabalhadores, por meio da valorização daqueles que desejam fazer uma história diferente, ou seja, daqueles que apóiam a organização e o Programa. Ao fazer isto, opera-se ideologicamente por meio da fragmentação do grupo, tática clássica de enfraquecimento do coletivo.

Ademais, partem da **pressuposição** – “a realidade que molda o comportamento do homem também pode ser modificada a partir do comportamento daqueles que assumem o papel de escrever uma história diferente” – que suprime o debate na medida ao se basear, por exemplo, que o trabalhador em pequenos grupos pode modificar uma estrutura hegemonicamente imposta de relações sociais.

<p>O caminho percorrido foi o da <u>junção de esforços</u>, através da criação de um Comitê Executivo, formado por <u>membros de diversos setores</u> da Empresa... Assim, paulatinamente, o Comitê Executivo foi estruturando uma linha de pensamento capaz de configurar o <u>desejo coletivo</u> daqueles que se fizeram representar... (PROGRAMA DE QVT DA CBTU/METROREC, 2005, p. 1)</p>

No trecho que discorre sobre o processo evolutivo do programa, o documento faz alusão à formação do Comitê Executivo, grupo responsabilizado pelo planejamento e proposição de ações de QVT. Na sua redação, faz uso de uma formação textual que confere ao Comitê legitimidade de representação do desejo da coletividade. Ao fazer isto, usa de uma **modalidade** textual que não permite outra possibilidade senão a de que o Comitê Executivo

representa o desejo de todos os trabalhadores que se fizeram representar por este grupo. Também no que tange à representatividade do Comitê, o documento faz uso do **excesso de palavras** - “*junção de esforços*”, “*membros dos diversos setores*”, “*desejo coletivo*” - ou seja, da proliferação de diferentes termos com o mesmo significado, fato indicativo de uma preocupação ideológica intensiva de demonstrar a legitimidade do grupo. Todavia, a ausência de consulta aos trabalhadores para a eleição dos membros deste Comitê coloca em cheque este argumento da legitimidade.

Para explicar os interesses organizacionais ao propor ações de QVT para os indivíduos que nela trabalham o texto apresenta utensílios ainda mais contundentes.

Qualidade de vida não é algo que está apenas no plano individual, ela é mais que isso. Perpassa na direção do Bem Estar Coletivo. É algo Comunitário. Faz parte de uma cadeia entrelaçada da qual a organização faz parte. [...] Com toda certeza as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de interdependência na qual há benefícios recíprocos. Hoje, o assunto Qualidade de Vida no Trabalho passou a ser pauta diária. Não há como dissociar o Trabalhador do Homem. O Homem passa a ser cada vez mais, o principal ativo das organizações. (PROGRAMA DE QVT DA CBTU/METROREC, 2005, p. 2).

Este extrato explicita o **tom/modo** declarativo, com forte conteúdo ideológico. Na verdade, são orações usadas como recursos retóricos – “*Perpassa na direção do Bem Estar Coletivo...É algo Comunitário...uma cadeia entrelaçada da qual a organização faz parte* - ajustados para convencer sobre a “responsabilidade” da empresa junto aos seus trabalhadores, justificando o porquê desta invasão da organização a dimensões da vida humana. Perturba os seus trabalhadores quando afirma com este **tom** que o interesse da organização é com o bem estar coletivo.

Muito embora use deste tipo de abordagem, o jogo retórico evidencia contradições internas na concepção de qualidade de vida, desnudando os seus verdadeiros interesses. Por

um lado manifesta seu fundamento no bem coletivo e de outro, defende o papel instrumental das pessoas à organização, transportando-se de uma esfera a outra da vida humana, como se ambas possuíssem a mesmo caráter. E justifica sua postura afirmando que “não há como dissociar o trabalhador do homem”. Todavia, na medida em que fala sobre a utilidade das pessoas para os fins organizacionais, revela o que pretende sobre os homens no âmbito organizacional: afirma que as pessoas dão-lhes [às empresas] “vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade”, na realidade, estando imbuídas em extrair estas contribuições e em imprimir o comportamento esperado nos trabalhadores.

Assim, também assume conteúdo de **pressuposição** na medida em que encerra, estrategicamente, uma pretensão de verdade ao conferir ao trabalhador a condição de “principal ativo” das organizações, tal como suas máquinas, sua matéria-prima, seu capital. Desta maneira, refere-se aos homens como cerne das organizações e de sua existência, confundindo-o com seus recursos instrumentais necessários, cuja relevância reside na utilidade que tem no incremento de seus índices de lucratividade.

Ao apresentar a origem do programa e de uma política permanente de QVT, o documento menciona os desafios enfrentados e os esforços empreendidos.

A discussão sobre a criação de uma política permanente sobre Qualidade de Vida no Trabalho veio sendo desdobrada ao longo de 01 (um) ano, quando em outubro de 2004 foi dado início a um plano de criação dessa política. Naquele momento, tinha-se conhecimento de que tal façanha não se desenhava da noite para o dia. Havia necessidade de se extrair do campo do sonho algo que pudesse ser aplicado na prática cotidiana do Departamento de Recursos Humanos, mas que tivesse uma conotação ampla e expressasse o desejo de uma coletividade e não apenas de um departamento”. (PROGRAMA DE QVT DA CBTU/METROREC, 2005, p. 3).

Logo de início, o texto revela que se tratou de interesse do órgão de recursos humanos a criação de uma política permanente, cujo uso da ferramenta discursiva de **nominalização**,

atribui responsabilidade e autoria a uma “*política permanente*” de qualidade de vida no trabalho às ações empreendidas neste campo, desvinculando-as do departamento. Assim, doravante este substantivo usado no texto torna o processo genérico e vago, obscurecendo a responsabilização pelas iniciativas de QVT. Neste ponto, também faz uso da **transitividade**, ofuscando os atores envolvidos no desenvolvimento dessas práticas.

Qual o interesse por trás dessa imprecisão de responsabilidade? É evidente que está o propósito de tornar as práticas de QVT comuns, nativizando-as entre os trabalhadores e deixando-as fazer parte dos comportamentos esperados desses indivíduos. Nesse momento, exerce-se a ideologia e sua função reprodutora. Tal abordagem gera uma uniformidade de respostas dos trabalhadores que é, precisamente, o objetivo das teorias gerencialistas do comportamento organizacional.

A uniformidade dos comportamentos esperada neste momento de proposição é extremamente funcional ao programa, cuja atitude de envolvimento e de compromisso dos participantes é propositadamente estimulada. Para isso, quando usa termos como “*façanha*”, “*não se faz da noite para o dia*” e “*campo do sonho*” faz uso de recursos do discurso através das **metáforas** e **analogias** que associam idéias do campo social, da luta, da vitória à realização de um programa com fins organizacionais definidos – a produtividade no trabalho.

Neste sentido, desvela-se o principal interesse deste programa enquanto prática do comportamento organizacional: a geração e manutenção da conduta uniforme nos trabalhadores. Evidentemente que esta uniformidade não pode ser explicada pela harmonia de interesses preconizada pela economia clássica. Pode ser entendida, isto sim, através da realidade do conflito perseguido pelas sucessivas tentativas de “socialização do homem”, exercidas através do discurso do agente dominador - a organização - sobre os sujeitos - os trabalhadores (ARENDDT, 2003, p. 54).

Estas **metáforas** intensificam o **tom** persuasivo deste extrato. “Façanha” e “algo do campo do sonho” referem-se à proposição do programa como um grande feito, a uma proeza atingida arduamente, intentando tornar heróica esta ação do âmbito organizacional, afinal diante desta condição de desigualdade de poder, não resta ao trabalhador outra alternativa senão a adesão, a submissão.

Mais adiante, a descrição da origem do programa de QVT na organização aponta para o uso de outros mecanismos retóricos.

Usando a racionalidade necessária sem impossibilitar a fluidez da emoção que dava vazão ao sonho de construir um espaço saudável, a equipe de Coordenação do Programa criou o Comitê Executivo para dar forma a aquele plano de ação, e juntos elencaram quatro pilares como primordiais: Físico – Mental – Social – Espiritual. Cada um desses pilares suscitou discussões e findaram em proposições objetivas de como fomentar sua aplicabilidade. Assim, os programas sugeridos a seguir são frutos desse Comitê, e que vem atender aos anseios dos colaboradores do METROREC, detectados pela atuação da equipe do Departamento de Recursos Humanos e pelo resultado da pesquisa realizada pelo SESI (PROGRAMA DE QVT DA CBTU/METROREC, 2005, p. 3).

Neste trecho, a força simbólica dos termos – “usando a racionalidade necessária sem impossibilitar a fluidez da emoção” que dava “vazão ao sonho de construir um espaço saudável” – é utilizada para enaltecer a preocupação e o empenho da equipe de recursos humanos no empreendimento do programa de QVT, cujo uso revela o *ethos* de uma prática discursiva que persuade através do emocional. O uso deste tipo de abordagem incute que as intenções sobre o programa são oriundas dos sentimentos e das emoções e não dos interesses econômicos. Neste momento, ainda apela para a justificativa, sob forma de **pressuposição**, de que o uso da racionalidade é condição necessária à consecução do plano, argumentando de que sua adoção é quase medida necessária sem a qual o objetivo final – a construção de um “*espaço saudável*” de trabalho - não poderia ser atingido.

É muito freqüente ao longo do documento trechos que fazem referência à composição do Comitê de QVT, à forma como foi constituído e ao levantamento das principais necessidades encontradas no corpo funcional da organização. Também este fragmento intenta imprimir ou mesmo reforçar o caráter participativo da formação do programa, atribuindo verdade a uma **modalidade** aparentemente participativa, assumida neste extrato. Ao afirmar que *“a equipe de Coordenação do Programa criou o Comitê Executivo para dar forma àquele plano de ação, e juntos elencaram quatro pilares”*, menciona que os pilares foram definidos tanto pela Coordenação do programa quanto pelo Comitê Executivo, dando a impressão de que esta era uma relação de igualdade de poder e de comunhão de interesses.

A própria falta de legitimidade deste Comitê contradiz o argumento de participação, visto que o mesmo foi determinado pelas relações pessoais dos precursores do programa e de seus critérios de escolha das pessoas, sem a participação efetiva da grande massa dos trabalhadores.

Em geral, para a análise crítica do discurso, o uso do **excesso de palavras** e da repetição indica a preocupação ideológica de fazer crer alguma coisa por meio do discurso. Neste sentido, o documento ao afirmar que as ações apresentadas no programa representam as indicações feitas pelo próprio Comitê, em resposta às necessidades dos seus trabalhadores - *“os programas sugeridos a seguir são frutos desse Comitê, e que vem atender aos anseios dos colaboradores do METROREC”* - faz uso deste **excesso de palavras**, tentando fazer crer que a formação do grupo e que a concepção do programa foi feita de maneira democrática e representativa.

O termo *“colaboradores”*, muito em voga nos discursos gerencialistas modernos, é outro ora questionado. Sua própria etimologia esclarece sua função retórica uma vez, que é formado pela junção de *co* e *laborador*, ou seja, aquele que trabalha com, junto a alguém.

Ximenes (2000) define colaborador como aquele que coopera, que é co-autor. Portanto, há nesta palavra o sentido claro de igualar seu papel ao dos proprietários do capital, categoria conceitualmente distinta. O uso desta palavra tem, portanto, o fim de fazer crer aos indivíduos que seu papel dentro da organização é de paridade, pois trabalha junto, de forma similar, com poderes semelhantes.

Neste documento, também é este o propósito do colaborador. O intuito é disseminar que o programa de QVT é “*fruto*” daqueles que juntos laboram, como se deles nascesse, em resposta e para benefício de todos na organização.

No que se refere à definição dos principais pilares do programa, que deram origem às dimensões propostas, é preciso questionar fundamentalmente sua propriedade. O texto inclui elementos das esferas da vida humana mais particulares e inalienáveis – “*quatro pilares como primordiais: Físico – Mental – Social – Espiritual*”. Ao inserir a socialização, o equilíbrio mental e principalmente espiritualidade, nada mais sobra ao indivíduo.

Ao proporem ações para resgatar a saúde física historicamente precarizada pelo trabalho moderno, alvitram ações na esfera social outorgando-se o direito de influir sobre a família, sobre suas relações de amizade. Ao proporem ações sobre o mental, perpassam a integralidade do indivíduo enquanto ser humano racional que é. Ao incluírem a espiritualidade do homem, tentam ajuizar-lhe suas relações com o metafísico, como o último grau de engenho de controle sobre o humano.

Em seguida, o documento se dedica a apresentar as principais ações a serem desenvolvidas pelo programa assim como ressalva as possibilidades de ajustes às novas demandas que venham a surgir por parte dos trabalhadores.

Apresentamos os programas que foram detectados como prementes pelo Comitê Executivo. São 05 (cinco) Projetos que compõem a atual formatação desta Política de Recursos Humanos, porém outros programas poderão vir a compor uma nova estrutura ideológica para ser aplicado posteriormente, uma vez que esta Política deverá estar em consonância com novas demandas, sendo sempre necessária a sua reavaliação para manter sua contemporaneidade. Os projetos elencados como primordiais são: Planejamento Financeiro e Orçamento Doméstico, Saúde e Vida, Prevenção e Tratamento do Alcoolismo, Atividades Física, Alimentação Saudável.. (PROGRAMA DE QVT DA CBTU/METROREC, 2005, p. 4).

Mais uma vez, justifica a escolha das ações a serem desenvolvidas classificando-as como mais prementes, através do excesso de palavras e de repetições de termos entre as partes do texto.

O uso de outras expressões retóricas **repetidas** como “outros programas poderão vir a compor”, “a ser aplicado posteriormente”, “a política deve estar em consonância com novas demandas”, “necessária sua reavaliação”, “manter sua contemporaneidade” demonstra forte ênfase ao caráter provisório da proposta, meio de garantir a aprovação daqueles que não se sentem considerados com estas ações. Portanto, o intento submerso sob estas justificativas indica uma relativa falta de legitimidade das iniciativas de QVT do Programa, que recorre aos argumentos de transitividade destas propostas para acenar chances de contemplação dos reais interesses dos trabalhadores em versões posteriores. Assim, pergunta-se: o interesse premente é o organizacional ou do coletivo (dos trabalhadores)?

Através de cada uma das ações propostas está o intento de tratar os problemas ocupacionais que vêm obstruindo a produtividade e o desempenho no trabalho nesta organização e todas elas são classificadas pelo texto como “primordiais”, muito embora a motivação para sua inclusão esteja associada ao ataque às causas dos problemas de baixa produtividade. Os interesses que estão por trás destas ações são esclarecidos uma a uma.

Primeiro de tudo, as ações de Planejamento financeiro e orçamento doméstico surgiram para remediar o alto nível de endividamento do quadro funcional cujas conseqüências no bem-estar dos trabalhadores vêm gerando problemas ocupacionais sérios, tais como alcoolismo, estresse, hipertensão, entre outras. Agregadas a estas ações, foram desenvolvidas seções voltadas para o orçamento doméstico cuja abrangência atinge a dimensão familiar e doméstica da vida humana.

As ações de Saúde e Vida voltaram-se para o tratamento dos efeitos mais evidentes do trabalho moderno sobre o indivíduo, gerados pela precarização histórica das condições de trabalho: sua saúde física, atingido por doenças ocupacionais como desgastes motores, sedentarismo, fadiga, etc. Especificamente o METROREC, por trabalhar em turnos consecutivos e por possuir significativo número de trabalhadores em atividades operacionais (funções de operação e manutenção das máquinas e equipamentos) precisava recompor em seus trabalhadores um nível de saúde que possibilitasse a manutenção de índices médios de desempenho, daí a proposição desta dimensão na política institucional de QVT.

Dentre as doenças ocupacionais, o alcoolismo foi reconhecido como o mais grave obstáculo ao desempenho no trabalho, tanto pela pesquisa realizada pelo SESI, quanto pelos relatórios da gerência de Assistência Social da empresa (GERENTE B). Assim, muito embora tivesse sido definida uma dimensão voltada para saúde e vida, foi necessário propor uma ação do programa que envidasse esforços exclusivos para o tratamento deste problema.

Finalmente, as atividades físicas e a alimentação saudável se destinam a melhorar a condição física de trabalho dos indivíduos, reduzindo o alto grau de sedentarismo evidenciado pelos diagnósticos e nos relatos à gerência de assistência social. Especificamente o programa de alimentação saudável, através dos cursos em reaproveitamento de alimentos, tenta corrigir a deficiência nutricional da alimentação do trabalhador dentro e fora do trabalho, em geral

ocasionada pelos baixos salários e pelo alto nível de endividamento dos trabalhadores. Ao fazer isto, apresenta alternativas de reaproveitamento de alimentos, como solução para compensar sua falta de condição em prover uma alimentação saudável a si e a sua família, sem incrementar seus gastos com a melhoria salarial, forma preliminar e mais óbvia de incremento da qualidade de vida destas pessoas.

Quando define o Marco de Referência do programa de QVT da organização, o documento assume os **pressupostos** do programa, tais como esquemas norteadores das decisões de curto, médio e longo prazos. Desta maneira, não abre à discussão e serve para a criação de um senso comum nas pessoas sobre aqueles princípios. Na realidade, manipula um conjunto de determinações para que justifiquem a implantação do programa e que, ao mesmo tempo, sejam introjetados na mentalidade dos gestores, do órgão de RH e de todos os trabalhadores.

A Política de Qualidade de Vida no Trabalho CBTU/METROREC estabelece como objetivo estratégico o reconhecimento de que o FATOR HUMANO É PEÇA FUNDAMENTAL para obtenção de qualidade na prestação dos serviços oferecidos pela Empresa a seus usuários diretos e indiretos, conforme preceituado em sua MISSÃO, dando-lhe todo apoio necessário para o perfeito entendimento deste compromisso [maiúsculas do original].

A Política de Qualidade de Vida no Trabalho CBTU/METROREC é uma CONVENÇÃO PERMANENTE, focada na prevenção, promoção e assistência ao bem estar funcional, buscando minimizar o grau de sofrimento físico, social e /ou mental de seus colaboradores, que decorram da relação com o trabalho. [maiúsculas do original].

A Política de Qualidade de Vida no Trabalho CBTU/METROREC visa a contribuir para a construção de uma comunidade capaz de reconhecer a VALORIZAÇÃO DAS RELAÇÕES HUMANAS, respeitando a integridade física, social e mental de seus colaboradores, a partir de trabalhos de promoção de bem estar. [maiúsculas do original] (PROGRAMA DE QVT DA CBTU/METROREC, 2005, p. 5).

Neste trecho os termos “objetivo estratégico”, “FATOR HUMANO É PEÇA FUNDAMENTAL para obtenção de qualidade na prestação de serviços” assumem de forma evidente a noção instrumental, atribuída à participação dos indivíduos na organização e declara o papel das pessoas na organização através da explicação da relação entre a qualidade na prestação dos serviços oferecidos. A oferta do “apoio necessário para o perfeito entendimento deste compromisso” por parte da organização evoca um **tom** de ameaça na medida em que menciona que a responsabilidade da organização será feita e que, assim, espera a contrapartida dos trabalhadores. Este extrato é bastante eloqüente sobre a orientação deste programa.

Na seção de Marco de Referência, identifica-se o uso de expressões que objetivam a criação de uma postura ideológica dominadora uma vez que coloca a adesão ao programa de QVT, como comportamento esperado pela organização. Faz uso, portanto, de uma **modalidade discursiva impositiva**, uma vez que especifica o nível de comprometimento necessário para o programa, estipulando, mesmo que de forma sutil, a inexistência de outra possibilidade senão a de total adesão.

O texto também recorre a declarações como “convenção permanente” e “missão”, adotando o **excesso de palavras** para fortalecer os argumentos de que a organização se compromete com a “prevenção, promoção e assistência do bem estar funcional”, muito embora a análise sobre os motivos que geraram o programa contradigam estas declarações.

Este **estilo (ethos)** discursivo assume o sofrimento no trabalho e os malefícios criados pelo mesmo e propõe-se a atacá-los através da prática administrativa da QVT, que conta com o compromisso estratégico organizacional. Neste caso, o compromisso estratégico confere ao discurso valor simbólico de conotação impositiva, necessária à criação de política e de práticas de recursos humanos até então preteridas e à sua legitimação.

Na descrição da operacionalização do programa é assinalado o uso das ferramentas discursivas. Para compreender os argumentos e abordagens da operacionalização, deve-se esmiuçar os elementos que a compõem. O texto menciona que a base das ações é a implantação de três programas: de prevenção, de promoção e de assistência. Ao assumir esta perspectiva ampla visa contemplar as especificidades de realidades da condição social do trabalho dos vários indivíduos do corpo funcional. E, atingindo a todos, a representação do individual passa a ser observada no discurso do organizacional.

A Política de Qualidade de Vida no Trabalho CBTU/METROREC entende que os Projetos terão características diferentes e, portanto, durações variáveis face a sua pertinência, e para isso serão levantados em consideração os seguintes aspectos: **Programas de Prevenção**: serão trabalhos pautados na particularidade de casos com foco individual e relevância coletiva, portanto serão de intervenção permanente. **Programas de Promoção** – serão trabalhos pautados na divulgação/propagação de conceitos, podendo estar atrelados a intervenções pontuais, mas concisos em sua temporalidade. **Programas de Assistência** – serão trabalhos de amparo e reabilitação [maiúsculas e negrito do original] (PROGRAMA DE QVT DA CBTU/METROREC, 2005, p. 5).

A prevenção conceitualmente está atrelada ao impedimento da ocorrência do fato em si, portanto, aos efeitos dele decorrentes. Assim, ao propor programas de prevenção o discurso da QVT elimina a própria ocorrência de problemas ocupacionais que reduzem a produtividade e a qualidade dos serviços prestados. Trata-se, em geral, de conteúdos educativos que usam da prescrição de atitudes no trabalho seguras como conteúdo ideológico para conduzir os comportamentos.

Estes programas se analisados a partir do modelo tridimensional de Fairclough (2001), pode-se identificar a que práticas discursivas o documento está a serviço de maneira a conservar práticas sociais específicas através do texto.

Os programas de promoção, através de sua abordagem educativa, influenciam o senso comum e imprimem condutas definidas pela empresa. É através da divulgação/propagação de seus conceitos (expressos nos textos do programa de promoção) que uma concepção de trabalho e de desempenho própria aos interesses da organização é passada aos trabalhadores. Para isso, faz uso de enunciados mobilizadores do senso comum (práticas discursivas presentes nestes enunciados destes textos), impregnados por modelos de conduta que visam manter comportamentos esperados pela organização (práticas sociais).

A análise dos programas de assistência permite assinalar um dos fragmentos mais contundentes do discurso da QVT: o assistencialismo social inerente ao seu discurso. A empresa ao amparar o trabalhador o dispõe em condições ideais de trabalho, tornando-o apto ao desempenho de suas atribuições e este é o motivo de suas ações. Muito embora as práticas gerencialistas insistam no discurso do assistencialismo, articulado no discurso do papel social das empresas, observa-se o forte poder simbólico de expressões que imprimem uma naturalização de termos como “*amparo e reabilitação*” do trabalhador.

No tocante à implantação do programa e da política de QVT na organização é possível observar a forte relação de poder implícita ao discurso, na qual se identifica o uso de alguns mecanismos retóricos que tentam obscurecer esta relação.

A Política de Qualidade de Vida no Trabalho CBTU/METROREC visa a assegurar que os projetos que integram o Programa Global de Qualidade de Vida do METROREC sejam aplicados, cumprindo-se calendários estabelecidos para este fim, e para isso, irá prover os recursos necessários em sua dotação anual.

Para a concretização dessa Política, cabará a cada colaborador, independente do seu grau de conhecimento, esfera de poder e cargo que ocupa, comprometer-se individualmente com a construção de um local de trabalho harmônico, estabelecendo um pacto pessoal consigo e com os demais colaboradores de que tudo fará para enaltecer o SER HUMANO dentro das relações de trabalho, sendo ele próprio exemplo de Qualidade de Vida, encorajando colaborando, facilitando e/ou agilizando cada atividade executada.

A política de Qualidade de Vida no Trabalho CBTU/METROREC é reconhecida por esta Superintendência, que no uso de suas atribuições assegurará seu cumprimento, comprometendo-se em buscar e disponibilizar os recursos humanos, materiais e financeiros que se fizerem necessários, tornando-a perene a partir de sua assinatura. [maiúsculas e negrito do original]

QUALIDADE DE VIDA: ABRACE ESSA IDÉIA [maiúsculas do original]
(PROGRAMA DE QVT DA CBTU/METROREC, 2005, p. 5).

Inicialmente, demonstra que a organização, por estar altamente empenhada com o programa, proverá “os recursos necessários em sua dotação anual”. Ao sinalizar esta disposição no discurso, está inerente o propósito de mostrar que a parte da empresa está sendo assegurada e que, portanto, é esperada a resposta, sob forma de compromisso, do trabalhador. Esta forma de argumentação demonstra a adoção de uma modalidade discursiva impositiva cujo tom inventivo disfarça seu conteúdo e confunde o trabalhador, fazendo-o se sensibilizar quanto ao programa.

Muito embora o discurso apresente esta abordagem dissimulada, nos trechos posteriores assume uma posição mais declarada, impondo ao trabalhador o comprometimento individual de participação, recomendando “comprometer-se individualmente”. Se o interesse é de cada funcionário, se as ações do programa vão beneficiar cada um não seria preciso exigir a adesão, naturalmente comprometida. Esta exigência, mesmo imposta de forma camuflada,

revela que o trabalhador não considera o programa benéfico a si que, pois o percebe e resiste a mais esta algema social que lhe é colocada. É justamente neste sentido que é preciso recorrer ao discurso ideológico para angariar o comprometimento.

Neste trecho, os vaivéns retóricos são dedicados à busca da participação e se alternam entre as tentativas de convencimento do trabalhador e a sinalização das contrapartidas organizacionais, em geral sob forma de disponibilidade de verbas, de recursos materiais, e do compromisso da superintendência. Assim, adota a barganha política, pois ao oferecer aquilo que o trabalhador necessita tenta angariar sua adesão individual.

Então, conclui-se que, de uma maneira geral, todo o documento obedece a um jogo de linguagem, ora centrado nos indivíduos e ora nos resultados organizacionais, num movimento de construção constante, cuja análise permite observar que as necessidades humanas dos trabalhadores estão sempre atreladas à suas contribuições organizacionais.

O esmiuçar sobre o discurso constante no programa de QVT da CBTU/METROREC permitiu identificar os interesses que o movem e que foram expressos nos recursos e as ferramentas retóricas.

O modelo proposto por Chouriaraki e Fairclough (1999) é bastante útil à compreensão destes propósitos subjacentes à lógica organizacional da QVT. A análise feita a partir deste enquadre da análise crítica do discurso sobre o documento é apresentada a seguir:

Quadro 5 (3) – Análise da lógica subjacente ao programa de QVT do METROREC

1. Um problema	Índices altos de doenças ocupacionais como alcoolismo, depressão, estresse, hipertensão, sedentarismo gerando baixa produtividade no trabalho.		
2. Obstáculos para serem superados	(a) Análise da conjuntura	<p>Muitos anos sem novas contratações</p> <p>Obsolescência do plano de cargos e salários</p> <p>Defasagem salarial crônica ocasionada por uma política salarial vinculada ao funcionalismo público</p> <p>Sobrecarga de Trabalho</p> <p>Inadequação dos cargos às funções</p> <ul style="list-style-type: none"> Baixa condição de vida; Alto nível de endividamento; Busca por funções gratificadas; Busca por complementação salarial através de horas extras e outros empregos. 	
	(b) Análise da prática em particular	(i) Práticas relevantes	<ul style="list-style-type: none"> Instauração do Comitê Executivo de QVT Reuniões quinzenais do comitê Cerimônia simbólica da abertura do Programa de QVT Veiculação do boletim do comitê, que publica as ações desenvolvidas pelo comitê Implantação das principais ações de QVT na organização: Ginástica laboral, reforma no refeitório e proibição do tabagismo no ambiente de trabalho, entre outras.
		(ii) relações do discurso com outros momentos da prática	<ul style="list-style-type: none"> Associação entre o programa de QVT e a SIPAT (Semana Interna de Prevenção a Acidentes no Trabalho); Semana da Saúde; Relação da QVT com outras cerimônias organizacionais, tais como confraternizações natalinas, dia do metroviário etc.
	(c) Análise do discurso	(i) Análise estrutural	<ul style="list-style-type: none"> Faz uso de uma modalidade impositiva; Repleto de pressuposições Com um ethos persuasivo que alude implicitamente à relação de poder, Busca a legitimação das ações através de ferramentas que tornam genérica a responsabilização (nominalização e transitividade);
		(ii) Análise interacional	<ul style="list-style-type: none"> Uso de jogo retórico ora centrado nos indivíduos, ora nos resultados organizacionais, num movimento de articulação e construção constantes.
3. Função do problema na prática	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar o desempenho no trabalho através da redução das doenças ocupacionais e da melhoria das condições físicas, mentais e psicológicas do trabalhador. 		
4. Possíveis maneiras de superar os obstáculos	<ul style="list-style-type: none"> Através da redução das doenças ocupacionais, tais como o alcoolismo, estresse, sedentarismo, depressão etc. 		

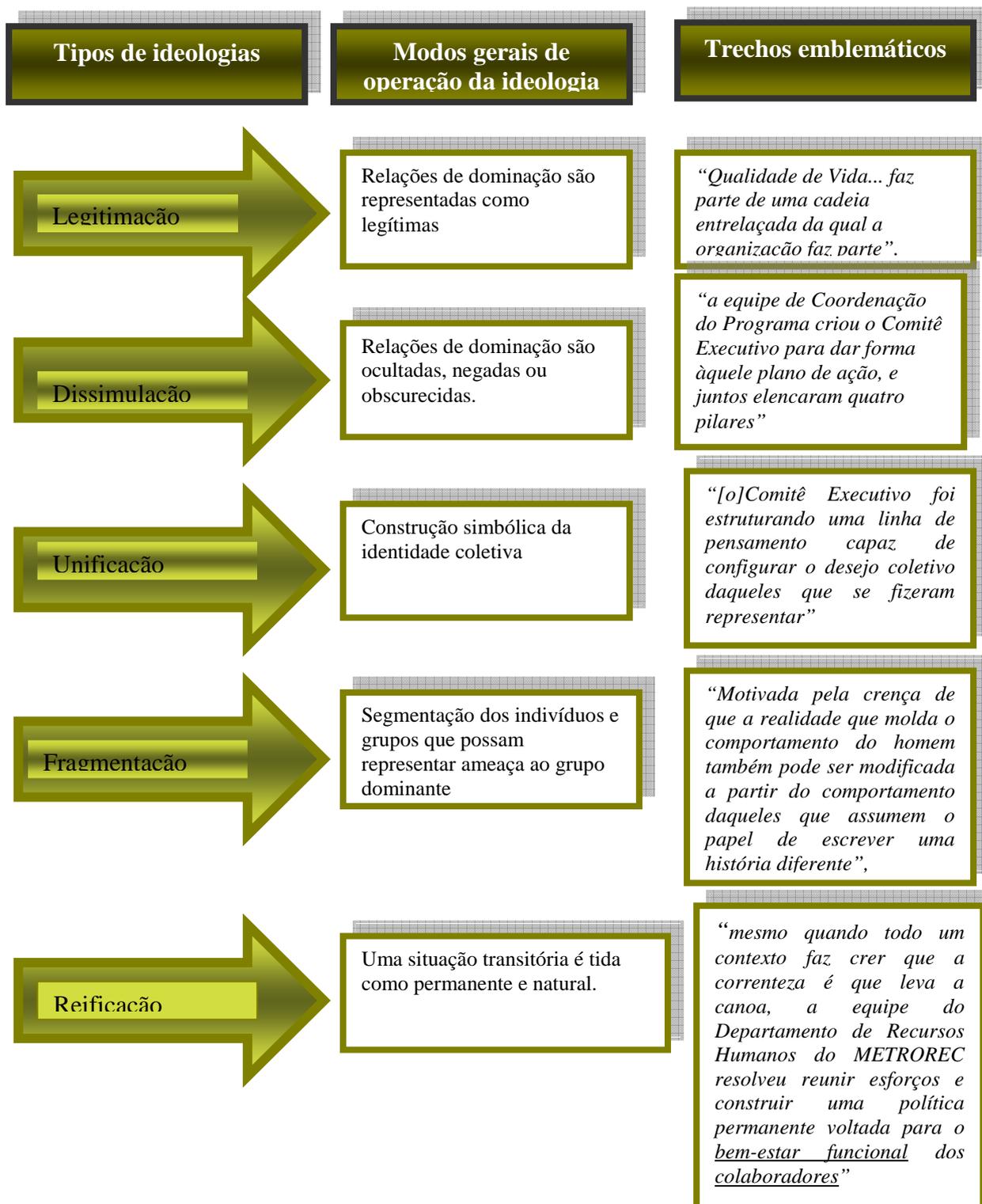
	<ul style="list-style-type: none"> • Através da melhoria do ambiente de trabalho e das condições de trabalho (clima, refeitórios, ergonomia etc.) • Através da oferta de benefícios sociais (como academia de ginástica na organização, refeitório com alimentação balanceada, orientação médico-odontológica etc). que compensem as condições de trabalho precarizadas pelo processo de expansão organizacional.
5. Reflexão sobre a análise	<ul style="list-style-type: none"> • O programa de QVT da organização surgiu com o propósito de solucionar problemas de desempenho no trabalho. Portanto, sua lógica é instrumental, pois tem na melhoria da qualidade de vida o meio para alcançar resultados de desempenho superiores, desgastados por fatores contextuais históricos.

Fonte: a partir do enquadre para ADC de Chouliaraki e Fairclough (1999, p.60).

Os efeitos impostos pelo discurso transparecem a forma como é operada a ideologia nele contida. Ou seja, é através da análise de como as legitimações decorrentes dessa representação contribuem na conservação ou na transformação de relações de dominação que se mostra como é exercida esta ideologia. Daí, portanto, a necessidade de se expor os efeitos para evitar a continuidade da dominação (RESENDE; RAMALHO, 2006, 2006).

Thompson (1995) classifica os tipos gerais de operação de ideologia através destes efeitos. Este esquema proporciona ferramental para se analisar linguisticamente as construções discursivas revestidas de ideologia. A figura seguinte adapta esta classificação para fins deste trabalho.

Figura 6 (3) – Modos de operação da ideologia



Fonte: Adaptado pela autora a partir de Resende e Ramalho (2006); Thompson (1985).

De acordo com esta classificação, pode-se inferir que a forma como é operada a ideologia subjacente à lógica organizacional da QVT no METROREC é predominantemente através da dissimulação, uma vez que são ocultadas e obscurecidas no seu discurso as relações de dominação a ele inerentes.

Assim, em geral, os momentos em que fica indefinido qual o papel dos empregados e da organização são freqüentes no documento. Nestes trechos, são usadas modalidades persuasivas, através da retórica do interesse organizacional pelo bem coletivo, para confundir os trabalhadores a respeito dos seus reais propósitos.

Em outros, se pode observar uma tentativa de unificação ideológica quando o discurso da QVT faz uso de mecanismos simbólicos, tais como cerimônias, marco de referência e a própria constituição do Comitê Executivo do programa, para criar uma identidade coletiva dos trabalhadores como comprometidos com a Qualidade de Vida, “*sendo ele próprio um exemplo de qualidade de vida*” (PROGRAMA DE QVT DA CBTU/METROREC, 2005, p. 6).

Portanto, o efeito esperado pela ação manipuladora do discurso da QVT está claro: trata-se de uma maneira eficaz de se ocultar a dominação presente nesta relação trabalhador-empresa no sentido de buscar sua participação e seu comprometimento na solução dos efeitos negativos acumulados de seu trabalho sobre seu desempenho.

3.3 O comportamento dos sujeitos envolvidos no Programa de QVT no METROREC

*E sem o trabalho o homem não tem honra
E sem a sua honra; se morre, se mata.*

Fagner

A compreensão acerca do comportamento dos sujeitos envolvidos no discurso e nas ações de QVT apóia a revelação de sua operação. Portanto, elementos que demonstrem o pensamento, as idéias e as atitudes destas pessoas elucidam de que forma a QVT tem sido operada no sentido de extrair dos sujeitos participantes a contribuição necessária aos fins organizacionais.

Para entender esses comportamentos, várias abordagens poderiam ter sido adotadas. Contudo, um fato influenciou significativamente a definição de como proceder esta análise. Quando da realização das entrevistas e do início do próprio processo de análise foi observada uma relativa dificuldade em distinguir a apropriação das idéias e das palavras. Várias vezes, foi necessário recorrer às anotações para verificar qual o tipo do sujeito pesquisado na organização, se gerente ou operário e, portanto, se falava em nome da organização ou dos trabalhadores, partes cujos depoimentos deveriam transparecer interesses distintos. Foi justamente desta dificuldade que se percebeu ser o ponto central da análise sobre a postura alienada: o quanto os trabalhadores reproduzem idéias e pensamentos do discurso organizacional, como se fossem seus, como forma de demonstrar a força ideológica dos argumentos da QVT sobre os indivíduos envolvidos. Portanto, a postura alienada dos trabalhadores deste estudo foi identificada através dos pontos de indistinção entre a lógica dos negócios e a lógica dos homens, expressos nos depoimentos coletados.

No que se refere ao entendimento dos trabalhadores acerca da qualidade de vida, as falas expressaram diversos tipos de influências, mas em geral, centradas na associação entre às iniciativas de QVT da organização e a vida pessoal dos indivíduos. Há uma confusão entre estas dimensões em tal nível que a presença de problemas no trabalho chega a determinar o tipo de vida que as pessoas afirmam ter, se são felizes ou não, se têm qualidade de vida ou não, por exemplo. Desta forma, esta conduta de desorientação esteve associada às ações que compõem o programa de QVT da organização estudada - Prevenção e Tratamento de Alcoolismo e outras Drogas, Orientação Financeira, Atividades Físicas, Saúde e Vida e Alimentação Saudável - revelados durante as entrevistas através dos momentos de indistinção entre o discurso da organização e o pensamento autônomo do indivíduo.

3.3.1 A dependência do trabalhador *versus* o discurso da prevenção e tratamento do alcoolismo e outras drogas

Conforme já foi discutido, o diagnóstico elaborado pelo SESI indicou que o quadro funcional do METROREC passava por sérios problemas de alcoolismo, de tabagismo e de outras dependências. Para proceder a uma compreensão mais aprofundada deste quadro, não se pode dissociá-lo das condições socioeconômicas dos trabalhadores.

Dejours (2006), em sua abordagem sobre a psicodinâmica do trabalho, analisa, entre outros aspectos, o envolvimento do trabalhador com o álcool e com outras drogas - notadamente em alguns setores como o da construção civil - como atitude sintomática e reativa ao tipo e às condições de trabalho que lhes são implicadas. Associa a reação a outras, denominadas estratégias coletivas de defesa, muito embora a vivência do sofrimento possa ser singular a cada trabalhador.

A construção coletiva se revela na cooperação que emana do medo e das pressões organizacionais impostas aos trabalhadores, tais como ritmos, condições meteorológicas, inadequação das ferramentas, indisponibilidade de dispositivos de segurança, entre outros. Nasce da relação conflituosa com essas pressões uma reação, cujas características são a oposição ao risco por meio de seu escárnio e a negação de sua percepção por meio de encenações artificiais, aos quais todos devem submeter-se publicamente. Em geral, são estas provas que condecoram aqueles aprovados a fazer parte do grupo de vítimas (DEJOURS, 2006, p. 103).

Naturalmente, estas estratégias coletivas de defesa tendem a agravar o risco, ao invés de limitá-lo. Funcionam, isto sim, apenas em relação à percepção do risco que o coletivo tenta banir da consciência por meio de regras que exibam seus contrários como coragem, resistência a dor, força física, valores geralmente centrados na virilidade.

No setor operacional do METROREC, notadamente nas áreas de manutenção e operação, este ambiente social altamente centrado na virilidade e na força foram traços marcantes observados, que aliados a uma composição exclusivamente masculina, aos expedientes noturnos e às tarefas que requerem força e desgaste físico, parecem estimular este ambiente de defesa coletiva viril.

É neste contexto que surge a análise sobre o alcoolismo na organização. A rejeição ao álcool, ao cigarro ou a outras condutas que denotem recusa a participar das provas de desafio ao risco são classificadas como uma atitude de sofrimento, de covardia, de fragilidade. Portanto, a dependência pode ser considerada uma estratégia de defesa coletiva do grupo do setor operacional, cujas condutas de aderência reforçam um sentimento de pertencimento ao grupo dos viris e dos destemidos e de descrédito e desprezo ao grupo dos covardes – os que não fazem uso do álcool, cigarro e drogas.

Ficou evidente, nas entrevistas, que boa parte dos trabalhadores pesquisados demonstrou reconhecer na dependência um traço da identidade do quadro funcional da empresa, sobretudo no que se refere ao alcoolismo. Naturalmente, porque o indivíduo dependente de álcool e de outras drogas se auto-denuncia para a administração e para os outros grupos, na medida em que se comporta de forma desordenada e atípica quanto às normas de conduta organizacionais, ao mesmo tempo, em que é coerente com a estratégia de defesa de seu coletivo. Suas atitudes inseguras, que colocam em risco sua vida e de seus colegas aos olhos de seus pares de trabalho, fazem-no facilmente identificado, conforme ilustra o depoimento seguinte.

Eu já ouvi falar, eu não tenho certeza, o Metrô... têm problemas sérios de alcoolismo. Isso aconteceu... houve um acidente dia destes (OPERÁRIO 13, entrevista em 23/11/2007)

Todavia, a forma como são incutidas as ações de alcoolismo, tabagismo e outras dependências fazem referência a esta conduta como se fossem decorrências das pressões organizacionais, das condições de trabalho e de vida que lhe foram impostas por sua realidade socioeconômica. Ao fazer isto, manipula os papéis sociais convertendo para o funcionário dependente o papel de carrasco e para organização o papel de vítima, como aquela que tenta a cura do trabalhador, mas que ele não se permite tratar. Desta forma, o coletivo é levado a valorizar a proposta assistencialista da QVT, considerando-a conforme foi dito pelo Operário 2, altamente relevante - *“Porque é fundamental ter um programa desse na empresa”* e a censurar os que não aderem a ela.

A relevância desta iniciativa é potencializada quando os próprios funcionários envolvidos não se comportam segundo as recomendações da ação do Programa e revestem-se do papel de “fracassados”. Desta forma, os próprios erros cometidos pelos trabalhadores,

através da reincidência, alimentam o papel benevolente que a organização intenta passar, conforme mostra o depoimento que segue.

O Metrô tem força de vontade de dar uma boa qualidade de vida ao pessoal, mas o pessoal não se adequa bem a essas coisas, não procura realmente fazer o que deve ser feito. Então, deixa muito a desejar o povo. Às vezes tem aquele acompanhamento, o alcoólatra, eles vão e quando saem voltam a fazer as mesmas coisas, continua. A gente vê a força de vontade da empresa de ter seus funcionários sempre tendo uma boa qualidade de vida, mas é o próprio funcionário que às vezes não se, não pega essa causa com vontade mesmo pra, que deixa às vezes esses mau uso que é feito, o fumo mesmo, a bebida alcoólica que é um mal muito grande aqui na empresa (OPERÁRIO 12 entrevista em 23/11/2007).

A postura de reverência dos trabalhadores às ações antialcoolismo e outras dependências é corroborada pelo próprio movimento de defesa coletiva. Em outras palavras, enquanto para os seus pares, os dependentes superam sua condição de vítima através da coragem de escarnecer o risco, a lógica do programa de QVT o apresenta como o carrasco, na medida em que expõe a si e ao seu grupo a potencialização das ameaças através de suas condutas temerosas, enaltecendo a proposta interventora do programa.

Ademais, a própria natureza do comportamento facilita a operação ideológica do programa, ao usar da tática discriminatória do vício. De acordo com esta abordagem, o alcoólatra e o dependente são aqueles cujas atitudes põem em risco a si e destroem a família e a ordem, por meio da embriaguez, estado que lhe confere coragem para se revoltar contra a opressão que vive. São, portanto, quando embriagados, subversivos quanto às regras que lhe são impostas.

A discriminação social ao dependente, fortemente arraigada na sociedade brasileira, é o apelo que impulsiona a operação desta ação da QVT. Os dependentes sofrem pela segregação social na organização e servem como avisos públicos de advertência para aqueles que não desejam sofrer da mesma forma. O sentimento de pertencimento já não se refere à

classe trabalhadora ou à condição humana e sim do grupo dos “normais” (não dependentes e obedientes) no trabalho. Em sua mente fica registrada a mensagem: não devo agir como um deste (dependente).

A falta de consciência da imposição de sua conduta para o trabalhador fica ainda mais evidente nos depoimentos que os trabalhadores fazem sobre esta ação. Eles revelam-se ingênuos a respeito das benesses geradas pelas ações de prevenção e tratamento da dependência ao álcool e às outras drogas como se fossem destinadas para si enquanto indivíduo e não como meio para o resultado organizacional superior.

Porque é fundamental ter um programa desse na empresa. Pra você, pros funcionários tenha essa visão que às vezes, você leva a vida assim desordenadamente, sem nenhuma preparação, o fumo mesmo, a bebida, alcoólatra, tudo isso aí e se você não fizer, uma pessoa assim ... puder evitar fazer essas coisas, aí você realmente fica difícil você se manter ... (OPERÁRIO 2 entrevista em 26/03/2007).

Este depoimento transparece que o principal valor desta ação, considerado pelo entrevistado, reside na conservação de sua condição de trabalhador e de sua manutenção do emprego, sem fazer referência à retomada da sua dignidade enquanto membro de sua comunidade, enquanto ator social relevante ao seu grupo, etc.

Pode-se inferir que o principal resultado observado na investigação sobre a consciência dos trabalhadores quanto à ação contra a dependência ao álcool e às outras drogas é de que o alcoolismo se configura uma reação de defesa coletiva, através da qual os trabalhadores vêm se mobilizando no sentido de se aliar ao risco e às pressões organizacionais que lhes são impostas, numa espécie de organização social.

Diante desta mobilização, a lógica gerencial do programa instaura uma reação discriminatória à dependência, portanto, dos dependentes, cuja abordagem incute o

significado de que o programa é o meio através do qual a empresa oferece a chance de cura. Ao fazer isto, seu conteúdo inverte os papéis: a organização passa de algoz a vítima e o trabalhador de vítima a algoz, deslocando do foco as pressões e as condições de trabalho, verdadeiras bases para a qualidade de vida no trabalho.

3.3.2 A realidade salarial dos trabalhadores *versus* o discurso de orientação financeira

A realidade salarial dos trabalhadores do METROREC é caracterizada por um quadro de perdas que culminaram com problemas de ordem financeira generalizados na grande parte do quadro funcional. Esse quadro vem gerando transtornos econômicos graves normalmente restringindo o nível de qualidade de vida que essas pessoas desenvolvem.

De acordo com o diagnóstico realizado pelo SESI, boa parte dos funcionários encontra-se em situação de dificuldades financeiras, com grau elevado de endividamento, muitas vezes precisando recorrer a empréstimos bancários para fazer jus às suas despesas mensais. Naturalmente, um quadro como este potencializa o poder prescritivo das ações relativas à Orientação Financeira, não fosse a resistência das pessoas em declararem-se com dificuldades desta natureza (GERENTE A).

A resistência em declarar-se em dificuldades financeiras é resultante do estereótipo criado em nossa sociedade de que aquele que não tem estabilidade financeira é decorrente de mau uso do dinheiro, de atitudes irresponsáveis, em geral atribuindo culpa ao indivíduo, limitado pela escassez dos recursos e pelos apelos de consumo do mundo contemporâneo.

O indivíduo é levado a crer que sua situação financeira é decorrente de seu descontrole e de atitudes irresponsáveis quanto ao consumo. Neste sentido, as ações de orientação

financeira surgem na tentativa de dar informações e subsídios ao trabalhador para que ele controle melhor suas despesas e reordene suas prioridades de gastos. Novamente, tenta inverter os papéis, na medida em que com seu discurso educativo mostra para o trabalhador que sua situação financeira decorre de seu descontrole e não das perdas financeiras a que foi acometido.

Neste contexto restritivo, o salário passa a ter papel ainda mais expressivo. As entrevistas indicaram que o salário foi geralmente considerado como condição central à qualidade de vida. Naturalmente, reconhece-se a relevância do dinheiro, nas sociedades contemporâneas, para a promoção de condições de vida mais dignas. Contudo, o depoimento que segue inspira quanto ao papel determinante do salário, quando o indivíduo afirma que se você não está bem financeiramente não tem qualidade de vida.

Eu acho que, a gente às vezes quer separar qualidade de vida do financeiro mas é muito difícil porque se você não tá bem financeiramente você não tem uma qualidade de vida necessária (OPERÁRIO 12, entrevista em 23/11/2006).

O nível de importância é obviamente influenciado por este quadro de escassez financeira a que são submetidos os trabalhadores, cuja principal decorrência é o desprezo a outras variáveis em geral mais substantivas à vida, tais como a composição e estabilidade da relação familiar, as relações sociais, a saúde, a segurança, que estão sintomaticamente afastados. Há, portanto, uma dominação da variável dinheiro na definição da qualidade de vida por grande parte dos entrevistados, traço emblemático da confusão entre esferas da vida e do trabalho, com predominância da lógica econômica.

O depoimento que segue ilustra o entendimento confuso de um operário sobre sua qualidade de vida, desordenado nas várias instâncias da vida do indivíduo: num mesmo nível foram incluídos o companheirismo, o prazer pelo serviço e o salário. Ilustra, portanto, o nível

de interferência das idéias organizacionais de QVT sobre a mentalidade do sujeito envolvido, sem distinção de valor entre sua vida pessoal e seu trabalho.

[...] qualidade de vida na empresa, no meu conhecimento é ser companheiro, né, na empresa. Outra coisa, é trabalhar na empresa e gostar do serviço que faz. E mais e melhor. Eu gostaria de ter é o salário (risos) mais razoável que a gente não tem. (OPERÁRIO 6, entrevista em 26/03/2007)

É percebido a sobreposição das lógicas. Nesta entrevista, desde o início, o fato da qualidade de vida ter sido transportada pelo entrevistado para o âmbito da empresa (“é ser companheiro, né, na empresa”), denuncia subliminarmente que o trabalhador não reconhece vida além dos muros da organização. Mencionou o companheirismo, sentimento próprio das relações sociais, como se a organização fosse um ente independente e que usufrui de traços de humanidade e que, desta forma, é preciso manter uma relação de amizade e de lealdade. Ao estabelecer na organização uma relação desta natureza, ela alcança o que mais deseja: o compromisso com o trabalho, tal como se fosse um amigo fiel a quem devesse favores e gratidão. Logo em seguida, volta para a fala da empresa dizendo que “é trabalhar na empresa e gostar do serviço que faz. E mais e melhor” responsabilizando a empresa e sua produtividade enquanto provedoras do seu nível de vida.

Muito embora, o operário fale sobre companheirismo e empresa, ambas num mesmo nível de valor e consideração, paralelamente ele desabafa demonstrando atitude de frustração ao esperar como contrapartida deste sentimento, um salário razoável, uma remuneração mais justa da que auferir, na expectativa de um reconhecimento que não vem (“Eu gostaria de ter é o salário mais razoável que a gente não tem”). Portanto, nutre uma esperança própria das relações humanas, baseada em lealdade, ignorando os fins organizacionais e seu papel utilitário nesta relação.

Os pesquisados, ao serem questionados sobre o que conhecem do programa de QVT, declararam as respostas que também variaram entre o discurso prescrito e o incutido pela organização e alguns pensamentos autônomos isolados, mas com forte presença da questão salarial, reforçando a premência das necessidades não atendidas pelo déficit financeiro.

Eu conheço assim em termos. <u>De pessoas que hoje mostram pra gente que o salário em si hoje não é tudo dentro da empresa. Às vezes um bom relacionamento faz com que você trabalhe satisfeito e eles procuram mostrar a área de lazer.</u> Isso funciona muito bom (OPERÁRIO 8, entrevista em 31/10/2006).
--

Neste extrato, a confusão é clarificada. Nele o entrevistado narra o discurso emprenhado pela organização – “mostram pra gente que o salário em si hoje não é tudo dentro da empresa” - quando revela que as ações de QVT por ele conhecidas estão associadas ao discurso compensatório incutido pelos representantes do programa. Esta abordagem visa, claramente, deslocar das questões salariais o foco dos conflitos, transferindo para elementos como os relacionamentos e o lazer. Ao fazer isto, tenta contemporizar do mensurável (o salário) para o incomensurável (as relações e o prazer do lazer), as recompensas oferecidas pela empresa. Assim, o trabalhador foi persuadido de que há outras formas de retornos que podem recompensar o indivíduo pelo trabalho despendido, como se o relacionamento e o lazer ofertados fossem, por si só, satisfazer suas necessidades básicas necessariamente atendidas pelo capital.

Quando o Operário 8 menciona que “um bom relacionamento faz com que você trabalhe satisfeito e eles procuram mostrar a área de lazer”, deixa exprimir a menção mais contundente deste trecho que é a assunção pelo trabalhador de que é possível estar satisfeito no seu contexto de trabalho compensado pelo relacionamento e pelas ofertas da área de lazer da empresa. Esse argumento ideologicamente manipulado confunde o indivíduo a respeito das recompensas diretas e indiretas de seu labor. De quem são essas palavras? Não tivesse o

entrevistado mencionado que “*de pessoas que hoje mostram pra gente*”, a fala do entrevistado teria sido igual aquelas extraídas do documento do programa, numa incontestada confusão de discursos.

Eu acho que, a gente às vezes quer separar qualidade de vida do financeiro mas é muito difícil porque <u>se você não tá bem financeiramente você não tem uma qualidade de vida necessária</u> (OPERARIO 12, entrevista em 23/11/2006)

No que se refere ao salário, há aqueles trabalhadores que se posicionaram de forma ainda mais decisiva, ratificando o cenário de deficiência no qual vivem estes. Para o Operário 12, por exemplo, a remuneração passou a ser considerada contrapartida tão central às relações de trabalho a ponto de classificá-la num nível de valoração superior a qualquer outro componente deste conceito, quando diz que “*se você não tá bem financeiramente você não tem uma qualidade de vida necessária*”. Na realidade, esta relação de igualdade e de dependência entre qualidade de vida e remuneração não se reflete somente na remuneração, mas naquilo que o dinheiro pode proporcionar ao indivíduo.

Acontece assim o que Pagés et al (1993) explicaram a partir das transformações porque passou o trabalho desde que se tornou cambiável. Trata-se do deslocamento de sua importância em si para o que ele gera. Assim, na medida em que o trabalhador-proletário vê-se obrigado a vender seu trabalho como única maneira de subsistir, este retorno passa a ser o fim em si mesmo.

Os ganhos decorrentes desta venda da sua força de trabalho são a maneira pela qual lhe é definido o tipo de vida que ele pode comprar: seu tipo de moradia, a qualidade de sua alimentação, o nível de segurança familiar, e o nível de saúde de sua família. Portanto, essa lógica impõe a indissociação entre vida e renda ao trabalhador. Assim, se sua renda é insuficiente sua qualidade de vida também o será.

Esta estratégia homogeneizadora de esferas da vida humana é o meio através do qual se fundamenta a busca pela produtividade e pelo desempenho das pessoas no trabalho. Isto porque, ao agrupar necessidades diferentes em um mesmo nível de relevância, possibilita que a ausência ou insuficiência de um seja compensada pela oferta de outro. Assim, sendo o salário um problema altamente significativo na promoção da qualidade de vida das pessoas, a organização oferece meios indenizatórios desta insatisfação, como área de lazer, ambiente de trabalho confortável, passeios, cursos e toda sorte de alternativas.

Como o salário tornou-se a principal justificativa do trabalho e que o nível de remuneração dos metroviários determina o nível de qualidade de vida dos trabalhadores, outro achado é de que têm sido utilizadas diferentes formas de complementação salarial por parcela significativa dos pesquisados reforça a constatação de sua deficiência na promoção de uma vida digna.

É neste contexto de restrições financeiras que o trabalhador vem sendo impelido a buscar formas alternativas de compensação, em geral, por meio da sobrecarga de trabalho e da extinção dos horários de descanso e lazer. Os depoimentos que seguem ilustram isto.

Eu não consigo destinar mais nenhuma parcela do meu salário direcionado a essas coisas [referindo-se a qualidade de vida] porque eu pago as outras coisas, questões que no frigar dos ovos tem a ver com a qualidade de vida, né? ... O salário da gente limita muito isso, limita muito isso. Por exemplo, eu tô nessa academia porque eu tenho meu filho, ele trabalha nessa academia e conseguiu pra mim uma bolsa lá, eu pago, eu não pago, senão seria difícil pra mim pagar R\$ 70,00, R\$ 100,00 numa academia por mês pra sustentar, que melhora a qualidade de vida, né, o exercício, que melhora muito. Mas eu tiro por essa coisa, muita coisa não permite o nível salarial que a gente tem, hoje é difícil você compatibilizar, mas você precisa...Porque minha mulher ela é aposentada, ela é psicóloga e ela, ela é aposentada também e continua com a atividade, ela tem também uma rendazinha que juntando com a minha dá pra gente. (OPERÁRIO 7, entrevista em 31/10/2006)

Quando o trabalhador diz que *“hoje é difícil você compatibilizar, mas você precisa”*, mostra que ter qualidade de vida tornou-se uma imposição, uma adesão esperada pela

administração da empresa que deve ser incorporada à sua forma de pensar e agir. Assim, ao operário é inculcado de que é preciso insistir em qualidade de vida num contexto social e financeiro repleto de restrições devido às quais não consegue direcionar parte de sua renda para sua obtenção.

Ao se referir à renda da esposa – *“Porque minha mulher ela é aposentada, ela é psicóloga e ela, ela é aposentada também e continua com a atividade, ela tem também uma rendazinha que juntando com a minha dá pra gente”* alude a necessidade de dinheiro extra, reforçando os argumentos sobre defasagem salarial. O uso do ordenado de outros familiares é uma dentre as várias formas de complementação salarial a que vem recorrendo o trabalhador metroviário, na tentativa de integrar sua renda familiar, cujo salário não atende.

Apesar de reconhecer a necessidade de inclusão da renda da esposa para poder arcar com os gastos da família, o operário não atenta para o fato de que é levado a recorrer a esta complementação, comportando-se da forma que a lógica da QVT decide. Seu nível de desorientação quanto ao propósito organizacional é tanto que percebe a determinação sobre a renda da família uma prática normal, legítima e, bem intencionada.

A renda extra em alguns casos é proveniente da remuneração de outros membros da família e em outros casos de um segundo emprego, dos chamados “bicos” e, principalmente das horas extras a que se submetem na própria organização, conforme demonstra o depoimento do Operário 3.

Eu dedico o tempo, o meu tempo disponível a alguma outra coisa pra, é, como é que se diz, captar uma renda extra, pra completar a renda de casa. Melhorar a renda familiar. Porque só o salário que eu recebo daqui, infelizmente, não dá pra pagar plano de saúde, pagar aluguel, manter minhas despesas básicas (OPERÁRIO 3, entrevista em 26/03/2007)

Há ainda aqueles que, devido às pressões financeiras, tiveram que abdicar de um sonho ou de um lazer em nome do dinheiro, reordenando suas prioridades de vida segundo os critérios financeiros. Este depoimento ilustra como isso aconteceu para o Operário 9 que desistiu de um sonho pessoal – uma casa na praia – para trocá-lo por outro imóvel com o intuito de gerar uma nova fonte de proventos com o aluguel.

Se eu pudesse era construir uma casa na praia. (risos) Que eu já tive e dei fim. Troquei em outra casa. Eu tenho minha casa e tenho outra alugada. Troquei em outra casa, perto da minha casa na Vila da COHAB, onde mora ... Graças a Deus, aí já rende um trocadozinho a mais, né? (OPERÁRIO 9, entrevista em 31/10/2007).

O trecho da entrevista abaixo insere a busca pelas horas extras, comportamento significativamente freqüente, corroborado pelo próprio Diagnóstico realizado pelo SESI. Sobretudo, na área operacional há vários trabalhadores que se submetem a expedientes prolongados, cumprindo turnos seguidos, visando o recebimento do valor relativo às horas extras. Assim, impelidos pela necessidade de cumprir seus compromissos financeiros, resultou uma procura pela reposição das perdas salariais por meio do acúmulo de trabalho em turnos consecutivos.

Trabalha de dia, trabalha de noite, Trabalha de dia, trabalha de noite, não é fácil. É complicado. Mexe com o relógio biológico das pessoas, as pessoas que, existem trabalhos nessas áreas, trabalhos sérios, pessoas têm muitos problemas por causa desse fuso horário. Então, todo mundo tenta sair dessa área, todo mundo tenta sair (OPERÁRIO 13, entrevista em 26/03/2007).

Ou seja, para se obter qualidade de vida o trabalhador precisa recorrer ao acúmulo de atividades, através do esforço demasiado das horas extras ou do segundo emprego, ações que intensificam a precarização de sua saúde e de integridade física. Portanto, embora sejam defendidas pelo programa de QVT atitudes saudáveis com relação ao trabalho, redução de níveis de estresse, de horas extras e de sobrecarga, as condições financeiras restritivas

concorrem com esse discurso num jogo de incoerências, cuja principal consequência é a desorientação do trabalhador entre o que deve fazer e a forma como efetivamente se comporta. Em geral, isso o tem levado à exaustão de sua condição física e mental, discutida na subseção seguinte.

3.3.3 A saúde física e mental dos operários *versus* o discurso de atividades físicas, de saúde e vida e de alimentação saudável

Com frequência, a compreensão acerca da qualidade de vida dos entrevistados surgiu atrelada e confundida com o tipo de trabalho que o indivíduo realiza e aos efeitos do trabalho sobre sua saúde e sua vida. Desde o início da coleta, ficou muito evidenciado o papel central que o trabalho desempenha na vida destes operários, na maioria das vezes, atingindo segmentos de sua vida pessoal e familiar. Para ilustrar esta confusão, os depoimentos que seguem confirmam as formas como é operada esta invasão do âmbito da organização (trabalho) sobre a vida dos indivíduos.

Qualidade de vida, <u>qualidade de vida é ter saúde</u> , né. Saúde principalmente. Aí você tem ânimo pra tudo. <u>Você trabalha bem, você se sente bem no seu emprego</u> , você se sente uma pessoa estimulada. Qualidade de vida é um bom salário também, faz parte da qualidade de vida, com certeza. Se você tem um bom salário você se sente estimulado. Principalmente a saúde. Se você não tem a saúde, <u>acho que a saúde é tudo mesmo, você tem animo pra trabalhar</u> (OPERÁRIO 1, entrevista em 26/03/2007).
--

Primeiro de tudo, nesta declaração, o trabalhar bem, o sentir-se bem no emprego e a obtenção do salário foram elementos valorizados como determinantes do tipo de vida deste indivíduo. Ele, quando afirma que “qualidade de vida é ter saúde....Você trabalha bem, você se sente bem no emprego, você é uma pessoa estimulada” demonstra que seu trabalho tem

tamanha importância em sua vida, a tal ponto de vincular a sua saúde como condição ao próprio exercício do trabalho, ao bem estar e estímulo de exercê-lo, e não à sua autoproteção e sobrevivência, necessidades normalmente instintivas ao homem. Deste modo, a saúde é entrelaçada ao bem estar no trabalho e à produtividade, desorganizando as instâncias humanas, inclusive as básicas, como a de manutenção da vida. Outras tentativas de incutir no trabalhador uma conduta relevante aos interesses organizacionais vêm sendo adotadas, conforme mostra este outro depoimento.

Qualidade de vida é você <u>não passar noite de sono, numa farra, na bebedeira, não beber diariamente, beber só final de semana. Não dormir tarde, sempre procurar dormir cedo. Uma alimentação boa também, boa alimentação. Qualidade de vida é essas coisas. Uma atividade física de vez em quando também. Pra mim é uma boa qualidade de vida. (OPERÁRIO 1, entrevista em 26/03/2007).</u>

Neste trecho, muito mais que a confusão entre os interesses e os discursos, o operário parece quase recitar as orientações do tipo de comportamento relevante para o trabalho e, portanto, para a manutenção de sua produtividade no mesmo. As condutas prescritas neste trecho são tipos de comportamentos relevantes à empresa. Isto porque não seria preciso dormir cedo e não passar a noite em claro, não fosse à necessidade de estar disposto para trabalhar no dia seguinte. Assim como, não haveria problema de se beber sem exageros durante a semana, não fosse o risco de ir trabalhar indisposto ou sob os efeitos da bebida. Ficam evidentes os interesses organizacionais submersos nas orientações de saúde e vida preceituadas sobre o indivíduo envolvido.

Este mesmo funcionário trabalha há mais de 18 anos no turno da noite. Depois da entrevista estruturada, iniciou-se uma conversa informal muito rica e ele desabafou: “Tenho um problema difícil. Faz tempos que estou trabalhando enquanto toda minha família e os amigos estão dormindo e que quando estou na cama todos estão trabalhando ou se

divertindo”. Se tivesse a organização preocupada com a qualidade de vida do seu trabalhador ele seria alocado, pelo menos de forma alternada, num expediente que lhe conferisse condições de convivência familiar e social. Mesmo diante de um atestado tão contundente da visão instrumental que tem para a empresa continuou manter-se alheio a isso.

No que se refere às ações relativas à saúde e condições físicas do trabalhador, a conduta dos funcionários tem sido influenciada pelo discurso das ações de Atividades Físicas e de Saúde e Vida empreendidas pelo Programa. A ginástica laboral vem sendo a ação mais forte sobre o comportamento dos operários, haja vista a significativa freqüência das menções feitas a seu respeito. Esta notoriedade conquistada pela ginástica laboral deve-se ao caráter simbólico que tem, pois usa das áreas comuns e da participação de vários grupos num mesmo momento para seu exercício. Contudo, o próprio ambiente, a natureza do trabalho e suas condições se chocam com os preceitos das ações de saúde e condições físicas, conforme as falas exprimem.

<p>E ultimamente eles estão fazendo um exercício laboral dentro da empresa que, <u>quer queira quer não, a gente tá ultrapassando essa barreira</u>. E a <u>gente com o tempo tá vendo que esse exercício laboral tá trazendo melhoria pra gente</u>. Porque eu sentia dificuldade mesmo no meu, no meu corpo que eu sentia dores, tal. Hoje a gente já se sente mais leve. E eu acho que isso realmente ajuda bastante (OPERÁRIO 8, entrevista em 31/10/2006)</p>
--

A adesão ao programa de exercícios laborais tem variado de acordo com o turno, com o local de trabalho e com o nível do funcionário. Neste primeiro depoimento, a expressão “quer queira quer não, a gente tá ultrapassando essa barreira” transparece a relação de poder que permeia o programa, evidenciado pelo tratamento autoritário, pela impossibilidade de questionamento e pela resistência por parte do operário, que se demonstra forçado a aderir. Exprime, portanto, uma conduta resignada e conformada do indivíduo às imposições do programa. Para justificar seu consentimento, o trabalhador adota uma postura de

racionalização a respeito dos benefícios dela advindos, afirmando que “a gente com o tempo tá vendo que esse exercício laboral tá trazendo melhoria pra gente”.

Eu acredito que ele sentiu a, o pessoal da administração deve ter sentido é, até agora tá muito na moda falar em estresse, né? Que a equipe estava estressada porque só, só problema. O metrô tá com 21 anos, 22 anos já de ..., no começo era tudo novo, tudo funcionava 100%, hoje o material, tudo rodando com o material ..., o material em si já está desgastado. Então, por conta disso a gente tem uma serie de problemas. Aí você chegando, quando você trabalha e você chega no fim do dia eu faço uma autocrítica minha. Eu trabalhei muito tempo com produção, aí você trabalha com produção você chega no fim do dia você olha pra trás, “o que eu fiz hoje?”, aí quando você vê que produziu alguma coisa, aí você fica satisfeito. Quando você chega no fim do dia que só dá problema, que você não parou nem um minutinho, nem pra pensar, aí desgasta, né, aí dá a conseqüência. Agora não, agora a gente tá, a gente já pode registrar alguma coisa. Se tá errado a gente já grita né, já estamos aprendendo a gritar, aí já melhorou muito (OPERÁRIO 11, entrevista em 23/11/2006).

As condições de trabalho são determinantes para a saúde física e mental do operário. Esta fala do Operário 11, que desempenha a função de controlador de tráfego, de que “Quando você chega no fim do dia que só dá problema, que você não parou nem um minutinho, nem pra pensar, aí desgasta, né, aí dá a conseqüência”, ilustra o quanto que o ritmo de trabalho, acarretado pela ausência de condições produtivas adequadas, tem gerado um desgaste psicológico ao indivíduo. Sobretudo porque o trabalho quando realizado desta forma, volta-se mais para a resolução de problemas do que para sua realização em si, afastando ainda mais o trabalhador da sua realização. Deste quadro, infere-se que o desgaste do maquinário e dos recursos produtivos, utilizados desde a fundação da empresa, tem contribuído para o acúmulo de trabalho por parte dos operários. Aliado a este desgaste, há a própria expansão das atividades operacionais, dispondo de recursos cada vez mais ineficientes e escassos.

A ausência de condições adequadas de operação vem sendo compensada, de acordo com o entrevistado, pela possibilidade que a administração oferece às reclamações e críticas

(“... estamos aprendendo a gritar, aí já melhorou muito”). Desta maneira, o funcionário tangencia sua insatisfação fruto das dificuldades de realização do trabalho em si, para as reclamações e reivindicações, como se um resolvesse o outro. A principal decorrência deste “espaço participativo” que a empresa oferece é o controle subjetivo exercido no funcionário que abrandava suas inquietações pelo mero espaço de reivindicar por condições melhores para realização de seu próprio trabalho. Destarte e mais uma vez, a confusão está estabelecida na mente do funcionário.

Eu acho, uma atualização, eu acho que o Metrô está se modernizando. É um tipo de coisa da administração moderna, hoje, né? Se preocupar com a qualidade de vida de seus funcionários. É uma coisa hoje que, hoje está se zelando muito mais pela qualidade da, dos Recursos Humanos da empresa, né. Não quer você, nas outras empresas que eu trabalhei, já trabalhei há muitos anos, né, desde 78, 79 que eu trabalho, nunca ninguém se preocupou com isso. Nunca, nenhuma empresa nunca se preocupou em fazer melhorar a sua qualidade de vida. Só que tá dando salário, aquilo ali, está pagando o seu trabalho. E a questão qualidade de vida, eu acho que hoje, hoje há uma preocupação, acho que é uma sensibilidade do pessoal de recursos humanos também, né, dessa área de recursos humanos em sintonia. Essa preocupação com a pessoa humana, hoje, que existe a nível mundial, né, e está chegando mais aqui no Metrô. Eu acho uma boa coisa, uma coisa legal, acho uma coisa importante, sabe? (OPERÁRIO 7, entrevista em 31/10/2007).

Uma postura ainda maior de alheamento fica evidenciada neste extrato, cujos comentários referem-se às intenções do programa de QVT. Nele é possível observar que o trabalhador, ao considerar a ação empresarial da QVT como uma atitude de sensibilidade, atesta-se ludibriado. O uso de expressões como “zelando... pela qualidade dos recursos humanos” numa mesma oração reforça a constatação de sua perturbação a respeito. Ele não se dá conta de que, ao avaliar a QVT desta forma, admite sua condição de “coisa”, de objeto na organização. Assim, assume-se a si mesmo, tal como máquinas e suprimentos organizacionais que são submetidos a manutenções preventivas e corretivas, sucumbe-se e sobre os seus de espécie, realizar exames médicos periódicos, ginástica laboral de “lubrificação” de suas “engrenagens” e toda sorte de sistemáticas mantenedoras da sua condição produtiva.

Em seguida, afirma que “nunca ninguém se preocupou com isso”, denotando como desinteressados a esta apreensão percebida. O trecho permite perceber um pouco mais. O trabalhador não se atenta para o fato de as empresas que expandem suas iniciativas para além do salário assim o fazem porque não querem aumentar despesas com folha de pagamento ou porque reconhecem formas muito mais eficazes e baratas de obter o desempenho humano nas organizações. Também este trabalhador não se dá conta disto. Faz referência a uma tendência mundial da administração de adotar esta abordagem, sem questionar porquê surge esta modalidade gerencial na agenda de modernização administrativa.

Finalmente, adjetiva a ação da QVT no METROREC como “uma boa coisa, uma coisa legal, acho uma coisa importante, sabe?”. Desta maneira, sem ter consciência a respeito dos propósitos abafados sobre as iniciativas de qualidade de vida no trabalho nesta organização, este funcionário repete um discurso que lhe foi passado, sem questioná-lo, avaliando a iniciativa como sensibilidade gerencial (como se isto fosse possível) e sobre a qual reconhece sua relevância.

À luz dos argumentos de Dejours (2006) poder-se-ia observar nisto a incorporação deste indivíduo à banalização da injustiça social, sobretudo na sua relação de trabalho, cujas ações voltadas para a QVT conferem à empresa o estado de mantenedora do bem estar dos seus trabalhadores e não aquela que historicamente precarizou. No momento em que a injustiça ou a ação do “mal” é instituída como sistema de direção ou de organização, tal como o programa de QVT, elas não podem ser questionadas sem serem feitas ameaças, na maioria das vezes, subjetivamente integradas às políticas de gestão.

O depoimento seguinte descreve as condições de trabalho a que são submetidos os trabalhadores da manutenção, em geral sob riscos de queda, de inalação de poeira e de exposição excessiva ao sol. Essas condições contrariam os preceitos das ações de saúde e vida

de várias formas. Preconizam que o funcionário deve evitar o sedentarismo e o dispõe em atividades repetitivas em seus balcões de trabalho. Muito embora, os fatos colidirem com o discurso, os trabalhadores não parecem perceber esta incoerência.

Então isso tem a ver com minha qualidade de vida... Por exemplo, eu não consigo [referindo-se a subir], aqui nós temos vários andaimes aqui, uma altura até grande se você notar ali, né, então, por exemplo, eu tenho que contar o material que está lá no último andar. Tem lugares que eu não vou porque eu não consigo, já estou na idade pra subir escada, é meio arriscado, eu fico preocupado. Aí eu pego, às vezes, um auxiliar, uma pessoa, um rapaz mais moço, aí ele consiga fazer. Então, esses cuidados que eu tenho, não sei se eu estou derivando., né? É, esses cuidados eu tenho pra preservar minha qualidade de vida também e executar as coisas que eu tenho que fazer. Eu procuro balancear essas duas coisas dentro das tarefas do dia-a-dia do almoxarifado que é assim. Em todo lugar agora tem isso, essa área aqui que é o galpão, você tem que ir, eu tenho que manusear as peças. Todo jeito você pega poeira, né, de todo jeito você inala poeira. Vou lá na área externa, tem uma parte de área externa que você tem material, que fica na área externa, então você toma sol de todo jeito, às vezes eu boto um chapeuzinho pra evitar o sol, preservar a questão da pele, essa coisa toda. É isso aí. (OPERÁRIO 7, entrevista em 31/10/2007).

Se por um lado, o operário descreve suas condições negativas de exercício da atividade (não conseguir subir os andaimes, manuseio de peças demasiadamente empoeiradas no almoxarifado e exposição excessiva ao sol no trabalho externo), por outro, mostra-se adepto às prescrições do programa, afirmando que faz uso das suas recomendações no cotidiano de seu trabalho (especificamente, chamando um auxiliar para subir em seu lugar e usando filtro solar).

Assim, convive com o que é prescrito pelo programa, geralmente seguindo estas recomendações e, ao mesmo tempo, continua a realizar seu trabalho até o limite de colocar em risco sua integridade física. Há, portanto, o consentimento à situação, que pode decorrer ou da obrigatoriedade – de que é preciso fazer o que lhe mandam, pois não teria como subsistir não fosse o emprego – e do uso da racionalidade econômica – de que o trabalho e a organização

necessariamente precisam de um tipo de trabalho desta natureza e que cabe-lhe fazer (DEJOURS, 2006).

Os controladores que trabalham no Centro de Controle dos metrô e dos trens, também são submetidos a condições ambientais prejudiciais, conforme comenta o Operário 11 (Controlador): “É o que a gente tá precisando porque nós trabalhamos num ambiente confinado. Você vê, sento aqui de 12 horas pra sair as 18. Tá chovendo você não sabe. Não tem nenhuma janela, não tem nada”. Trata-se de um ambiente isolado do mundo, refrigerado, sem janelas, na qual realizam controle através da observação de mapas eletrônicos com sinais luminosos que sinalizam o tráfego das linhas e dos trens, característica que requer, portanto, alto grau de concentração e de responsabilidade sobre a tarefa.

Pronto, a ginástica já me tira um pouquinho a tensão, né, porque a gente, aquela coisa, você passa muito tempo sentado, sai de um console vai pra outro, sai de um vai pro outro, é só o tempo de um colega chegar você Aí com o trem rodando... Então, a gente fica sempre sob tensão. Com essa malha nova que estão fazendo da linha Sul, a gente tá indo e voltando, indo e voltando, mas a gente tem veículo de manutenção que estão dando complementação pra trocar as outras estações. Aí tudo isso deixa você preso aqui. Aí chega aquele momentinho, já que você não pode dar aquela famosa voadinha, aí a ginástica já descontra um pouquinho, já quebra sua tensão”... É o que a gente tá precisando porque nós trabalhamos num ambiente confinado. Você vê, sento aqui de 12 horas pra sair às 18. Tá chovendo você não sabe. Não tem nenhuma janela, não tem nada. Aí é bem. Estão se voltando pra esse problema que antes não, ninguém dava atenção. (OPERÁRIO 11, entrevista em 23/11/2006).

A utilidade da ginástica laboral para este entrevistado está no intervalo que ela proporciona às suas 6 horas contínuas de trabalho. Por isso, é possível observar que a valoração demonstrada por este trabalhador, não decorre do benefício que ela promove a sua saúde física e sim, do relaxamento mental, a quebra na tensão, promovidos pelo tempo de realização, conforme atesta seu comentário: “a ginástica já me tira um pouquinho a tensão... Aí chega aquele momentinho, já que você não pode dar aquela famosa voadinha, aí a ginástica já descontra um pouquinho”.

Inclusive, num momento em que foi realizada a ginástica na sala dos controladores, foi possível observar o alto nível de descontração que surgiu, com brincadeiras, piadas e outras reações sintomáticas de um momento de interrupção de uma atividade estressante e de um ritmo de trabalho desgastante. Assim, apesar do indivíduo considerar o exercício laboral uma ação relevante à sua QV, não tem consciência sobre o fato de que este benefício é instrumental ao próprio exercício da atividade, para a qual a manutenção de um nível de concentração elevado é condição à segurança dos passageiros e à integridade da própria rede viária. Então, sua adesão e preferência ao exercício não decorre do benefício que reconhece sobre seu corpo, mas isto sim, da chance que lhe é proporcionada de aliviar a tensão do trabalho num momento de informalidade e de descontração.

Ademais, esta participação deriva deste desejo em fazer parte de um momento de informalidade e descontração, pois quando a atividade laboral não coincide com o expediente, o trabalhador não participa, conforme demonstra o trecho da entrevista a seguir. Portanto, participar da ginástica laboral é reflexo de um desejo de fuga das tarefas maçantes e tediosas.

Aí eu jamais deixei alguma atividade da folga pra poder vir participar. Quando a gente tá na escala e quando tem o, como teve agora pra, a menina veio fazer, logo cedo tinha uma menina ..., aqui não que a gente tá perto, mas quando você tem um colega que fique e dê pra você ir, tudo bem, quando você não tem então durante a escala não há condições de você ir. E quando você tá de folga principalmente que eu moro longe, eu moro em Paulista. Eu me deslocar de Paulista pra cá pra participar de uma palestra num dia de folga, aí pra mim não, aí vai tirar a minha qualidade de vida, a pouca que eu já tenho vou perder porque vou ter que me deslocar e tal (OPERÁRIO 11, entrevista em 23/11/2006).

No trecho em que afirma “quando você tá de folga, principalmente que eu moro longe, eu moro em Paulista. Eu me deslocar de Paulista pra cá pra participar de uma palestra num dia de folga, aí pra mim não, aí vai tirar a minha qualidade de vida, a pouca que eu já tenho”, o trabalhador refere-se a pouca qualidade de vida que usufrui, Este trabalhador não

atentou sobre o real interesse das ações de saúde física que lhes são oferecidas. Na verdade, elas estão postas muito mais para manter ou incrementar o desempenho após um longo período de desgaste e confinamento do que para trazer-lhe benefícios objetivos à saúde.

A alimentação do trabalhador é mais uma dimensão incluída no programa e que tem impacto direto sobre sua condição física para o trabalho. Naturalmente, uma análise sobre o comportamento alimentar dos trabalhadores não pode estar descolada das condições econômico-financeiras a que são cometidos. Neste sentido, falar sobre hábitos saudáveis de alimentação torna-se inócuo diante do fato de que boa parte da população brasileira passa fome e vive em condições de pobreza.

Diante deste contexto, considerou-se necessário tomar como referência a quantidade de alimento consumido pela população urbana do Recife, antes de se discutir elementos relativos à sua qualidade.

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, oriundos da Pesquisa de Orçamentos Familiares elucidam o contexto econômico-financeiro das famílias brasileiras e o quanto disponibilizam para alimentação. De acordo com esta pesquisa, boa parte dos que residem em zona urbana e que ganham até R\$ 600,00 (seiscentos reais), 46,63%, a quantidade de alimento consumido pela família é considerada insuficiente à satisfação da necessidade do total de seus membros. Neste indicador, a avaliação não foi classificada por região, variável que certamente elevaria este percentual, considerando que o nível de pobreza no Nordeste é significativamente mais alto.

Tabela 8 (3) – Avaliação da quantidade de alimento consumido pela família brasileira

Rendimento monetário mensal e não monetário mensal familiar (R\$)	Avaliação da quantidade de alimento consumido pela família		
	Normalmente insuficiente	Às vezes insuficiente	Sempre insuficiente
Total (Área urbana)	13,31	31,47	55,22
Até R\$ 600,00	6,14	11,16	8,96
De R\$ 600,00 a R\$ 1.200,00	4,05	10,33	13,67
De R\$ 1.200,00 a R\$ 3.000	2,51	7,80	18,75
Mais de R\$ 3.000,00	0,61	2,18	13,84

Notas:

- O termo família está sendo utilizado para indicar a unidade de investigação da pesquisa: Unidade de consumo
- As informações foram prestadas por um único membro indicado pela família
- A categoria até R\$ 600,00 inclui as famílias sem rendimento.

Fonte: IBGE, 2002-2003

Diante deste contexto, não se pode pensar em qualidade da alimentação se não está assegurada para esta parcela significativa o atendimento de sua quantidade. Esses dados introdutórios, na verdade, foram apresentados para demonstrar que tratar da qualidade dos alimentos consumidos pela classe trabalhadora no contexto brasileiro, notadamente no nordestino, configura-se uma tarefa superficial.

Este ampliar do olhar visa complementar a revelação sobre como opera o discurso da Alimentação saudável sobre o comportamento alienado dos trabalhadores envolvidos. Os benefícios decorrentes de uma alimentação balanceada à saúde física do trabalhador são claros, muito embora os trabalhadores pareçam não perceberem os motivos organizacionais ao propor estas iniciativas. Principalmente no contexto dos trabalhadores do METROREC, cujos tempos de serviço da grande maioria é superior a 20 anos de trabalho, com idade média de seu quadro em torno dos 40 anos. Iniciativas que visem recuperar a história de anos de descuidos e de desgaste são extremamente relevantes à manutenção da sua condição produtiva. O depoimento que segue mostra a utilidade da educação alimentar para um funcionário que, como outros, sofriam com alterações de taxas sanguíneas e que certamente,

se não tratado adequadamente, elevaria os indicadores de absenteísmo e de afastamento por doenças.

De acordo com as entrevistas, a principal abordagem adotada pela dimensão de alimentação saudável é a educação das pessoas por meio do esclarecimento e da informação, veiculadas em palestras, minicursos e conversas diretas com nutricionistas. Em geral o conteúdo explica como selecionar e preparar os alimentos, além de técnicas de reaproveitamento dos alimentos.

Desta vez, o operário declarou estar com alteração na taxa de triglicérides e que, por meio de uma consulta a uma nutricionista da empresa, foi-lhe prescrita uma alimentação específica que tratou o problema. Na realidade, o funcionário é levado a acompanhar o programa por meio de uma espécie de condicionamento do comportamento, pois ao se sentir melhor pelo benefício do tratamento, tende a repeti-lo em busca de ter seqüência o bem estar experimentado.

Acho que melhorou porque eu aprendi assim a, principalmente a alimentação, melhorou bastante. Ensina você procurar médico mais periodicamente. Porque eu era uma pessoa que não ia muito assim, mas com os vídeos passando, essas coisas, as palestras a gente vai acordando, né? Eu tava até com um problemazinho, comecei a fazer os periódicos aí foi detectado, esse problema ..., essas coisas. Aí estou sendo acompanhado agora ... então, de certa maneira acho que melhorou (OPERÁRIO 2, entrevista em 26/03/2007)

Este relato demonstra o aprendizado deste operário, ou seja, sua mudança de comportamento, quando ele próprio afirma que “melhorou bastante”, a partir de então mais consciente dos malefícios de uma alimentação desequilibrada. O caráter prescritivo destas ações é transportado para a família, na medida em que o trabalhador, munido destas informações, passa a sugerir e interferir na forma como são escolhidos e preparados os

alimentos. Desta forma, alçam a vida pessoal dos sujeitos que não reconhecem a interferência da lógica empresarial sobre suas vidas.

O operário refere-se à mudança de comportamento como um acordar para a situação, quando diz “a gente vai acordando”, como se antes ele estivesse adormecido para as interferências e incômodos gerados por uma alimentação ruim sobre sua saúde física. Na verdade, ele não consegue distinguir que não lhe são dadas possibilidades, haja vista a própria limitação econômica.

Assim, de uma maneira geral, foram apontadas várias condutas inconscientes dos trabalhadores envolvidos nas ações de Atividades físicas e de Saúde e vida. Confusões relativas às verdadeiras intenções do programa; a falta de consciência sobre os motivos da adesão/resistência a ginástica laboral; a incorporação da saúde e da integridade física não mais como condição à necessidade instintiva de autopreservação e sim como condição ao trabalho e a produtividade; e o condicionamento sobre sua conduta alimentar reforçada pelo bem estar gerado por uma alimentação balanceada. Esses depoimentos revelaram os comportamentos alienados dos sujeitos envolvidos no programa, ora inconscientes de seu papel, ora desconectados sobre o propósito organizacional, ora manipulados através da abordagem condicionante da QVT e, em outras vezes, resignados sobre sua função instrumental enquanto recursos organizacionais frente a sua falta de alternativa.

4 Conclusões do estudo: a montagem do *puzzle* e a descoberta do homem alienado

*...os verdadeiros versos não são para embalar,
mas para abalar...*

Mário Quintana.

Esta seção responderá ao objetivo central deste trabalho que foi descrever e analisar o modo pelo qual a lógica organizacional subjacente ao discurso e às ações de QVT fomenta a postura alienada dos sujeitos envolvidos. Para isso, este estudo percorreu algumas etapas que construíram este resultado, que, ao final, assemelhou-se à montagem de jogo de “quebra-cabeças” e revelando aos poucos a figura do homem alienado.

O ponto de partida foram argumentos teóricos (quando as peças desse “*puzzle* foram separadas por cores” e agrupadas, numa tentativa de se imaginar o que estava por aparecer). Foram então descritas as transformações sofridas pelo trabalho humano, de suas formas primitivas até a contemporaneidade. Essa descrição mostrou que existiram outras formas de trabalho, distintas das atuais, e que a precarização das condições de trabalho e a exploração do homem pelo capital são traços emblemáticos do momento atual. Em seguida, examinadas a ciência e prática da administração, foram revelados os instrumentos de controle social a ela subjacentes. Notadamente, a partir da descrição do movimento pela qualidade de vida no trabalho – de sua gênese até a formulação de seus principais modelos –, foi esclarecida a lógica organizacional desse movimento, que sob o rótulo “qualidade de vida no trabalho” reúne um conjunto sofisticado de mecanismos de controle do trabalhador, cujo propósito é obter deste maior produtividade.

Esclarecida a lógica organização do movimento pela QVT, foram apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam esta pesquisa (o planejamento do método de construção do jogo), discutidos seus pressupostos ontológicos, epistemológicos e metodológicos, apresentado o relato de como ela foi feita, além de esclarecidos a utilidade do caso e quais as técnicas críticas de pesquisas empregadas para a consecução dos objetivos propostos.

O “ir e vir” entre a lógica da empresa e sua crítica *versus* a lógica do indivíduo e sua crítica foi, certamente, a tarefa mais desafiadora e árdua da investigação. Aliás, esse pode ter sido o grande desafio com se defrontou neste estudo: manter-se crítico no imergir entre lógicas distintas ao se defrontar com os instrumentos teóricos do discurso gerencial, ao mesmo tempo que reforçava tais instrumentos através dos depoimentos confusos dos sujeitos envolvidos.

Todo esse aparato formalístico da tese permitiu concluir que cada uma das dimensões do programa pela QVT do METROREC envolve propósitos gerenciais ocultos, dos quais os sujeitos envolvidos com o programa não têm consciência. Estava completa a imagem do *puzzle*. Começava então a ser revelada como essa lógica organizacional da QVT aliena os indivíduos envolvidos, a partir de cada uma das ações que a compõem (ou seja, foi preciso entender o significado da imagem criada pela união das peças do quebra-cabeça).

Uma linha comum pôde ser traçada entre as dimensões propostas pelo programa de QVT e o comportamento dos sujeitos envolvidos, levando a uma aproximação com o conceito de alienação no trabalho preconizado por Marx.. Traçar essa linha comum explica a transcendência desse conceito e o diagnostica, a partir do contexto da prática organizacional, possibilitando revelar o caráter opressor de tal prática e denunciando seus efeitos no homem.

Ao abarcar cinco dimensões (prevenção e tratamento do alcoolismo e outras drogas, orientação financeira, atividades físicas, saúde e vida e alimentação saudável) o programa de QVT da organização estudada, opera a alienação dos indivíduos envolvidos por meio do discurso e de seu conteúdo ideologicamente manipulador.

Inicialmente, as ações de prevenção e tratamento do alcoolismo e outras drogas. Se de um lado, o alcoolismo na organização pôde ser percebido como uma reação de defesa coletiva (DEJOURS, 2006), de outro, por meio da estratégia de discriminação social, o discurso organizacional incute a segregação dos trabalhadores dependentes de drogas e de álcool, minando uma reação espontânea do seu coletivo de trabalho. Os trabalhadores passam a perceber no outro alguém diferente, que precisa ser tratado nessa condição, uma vez que lhes é dito e mostrado que o diferente coloca em risco a ordem e ameaça a segurança do grupo.

Ao mesmo tempo, o discurso age privilegiando e fortalecendo os laços daqueles cujas condutas se enquadram nos preceitos organizacionais de ordem, produtividade, segurança etc. Os critérios de associação entre os indivíduos transfiguram-se, passando a ser, portanto, aqueles ditados pelo que a lógica gerencial preconiza e não pela identidade de humano ou pelo pertencimento a sua classe social, nesse caso, de trabalhador.

Ao operar dessa maneira, o discurso organizacional da QVT operacionaliza o **estranhamento do homem dos outros homens**, nesse caso, de seu coletivo, do grupo ao qual pertence por compartilhar das mesmas pressões organizacionais e condições de trabalho. Portanto, o sujeito transfere-se da esfera de vítima – uma vez que sofre das deliberações organizacionais – para algoz, ao fazer avaliações e restrições sobre o comportamento de seus de mesma condição.

Realiza também o **estranhamento do homem do seu ser genérico**, uma vez que fomenta a compreensão do sujeito como ser individual, e não como membro da espécie

humana. A segregação do dependente de álcool e drogas é feita por meio da intriga, apontando-o como aquele que coloca em risco a segurança do grupo, que colabora com a desordem do ambiente de trabalho, que desagrega a família e seu grupo social, suscitando e fortalecendo o individualismo neste coletivo.

O individualismo é próprio das relações sociais baseadas na competitividade por vagas de trabalho e pelo reconhecimento organizacional. Nessa forma de agir, configura-se o estranhamento do homem em relação ao seu ser genérico, à sua própria sua essência humana, por meio de uma existência individualizada (MESZAROS, 2006, p. 20).

Num segundo grupo de ações está o discurso da orientação financeira ao trabalhador, que o confunde ao convencê-lo de que suas dificuldades econômicas decorrem de seu descontrole financeiro e não da restrição de renda gerada por anos de perdas salariais. Para solucionar o problema, apresenta toda ordem de orientações, numa abordagem prescritiva sobre como gastar e quais prioridades o trabalhador deve estabelecer para que consiga equilibrar suas despesas.

Muito embora lhe seja oferecido esse guia, o funcionário do METROREC se vê compelido a recorrer a fontes complementares para compor sua renda familiar, seja fazendo horas extras, tendo um segundo emprego ou, por exemplo, alugando bens, aproveitando toda sorte de possibilidades que surjam, na luta insana pela sobrevivência.

Nesse quadro, o trabalho se volta exclusivamente para a geração de renda que atenda às necessidades do trabalhador. Perde-se o sentido do trabalho pela sua execução ou pelo produto que dele resulte. O trabalho passa a existir em função de um salário a ser pago a quem o executa, não proporcionando qualquer satisfação em si e por si, transformado em algo a ser vendido. Nesse ponto, evidencia-se outra categoria componente do conceito de alienação tal

como defendido por Marx: a **alienação do homem em relação a sua própria atividade** (MEZAROS, 2006, p. 20).

As atividades físicas, de saúde e vida e as de alimentação saudável compõem o terceiro grupo de ações do programa de QVT do METROREC, com um forte conteúdo ideológico influenciador da conduta dos trabalhadores, ainda que imperceptível a estes.

Ao aludir à relevância dos exercícios físicos e da eliminação do sedentarismo, o discurso organizacional tenta reduzir os índices de doenças ocupacionais que se tornam obstáculos às suas atividades, por meio da melhoria da condição física do trabalhador.

Saúde e vida é todo um conjunto de atividades desenvolvidas visando despertar no indivíduo a preocupação com sua condição física e mental, dedicando mais tempo para a realização de exames médicos, acompanhando taxas sanguíneas etc.

A educação alimentar defendida pelo discurso organizacional traz dois benefícios diretos: de um lado, uma alimentação saudável melhora a saúde do trabalhador, pois combate as doenças causadas pelo transtorno alimentar; de outro, adentra esse trabalhador a reaproveitar alimentos e a optar pelo consumo de produtos naturais, o que, normalmente, fica mais barato. Ao fazer essas escolhas, o trabalhador economiza e, conseqüentemente, consegue equilibrar melhor sua renda, além de recompor a saúde, comprometida pelo trabalho.

Em conjunto, as três iniciativas têm forte conteúdo ideológico, pois incutem na no trabalhador preocupações com seu estado físico, debilitado pelas condições de trabalho que lhe é imposta. Notadamente, nas funções operacionais enfocadas neste estudo (operação e manutenção), os trabalhadores vêm sendo submetidos a condições de trabalho altamente restritivas à sua saúde, agravadas pelo acúmulo de trabalho para atender à necessidade de complementação salarial via horas extras e segundo emprego.

O enfoque dessas ações reside na minimização dos efeitos nefastos à saúde do trabalhador, gerados pela ênfase exacerbada na produção, nos resultados e, principalmente, no trabalho extra. Ao se comportar dessa forma, o trabalhador se afasta cada vez mais da realização de sua tarefa, do processo de produzir e dos produtos que confecciona, tornando-se um recurso produtivo, tal como são os trens, seu combustível e as linhas férreas, na prestação do serviço de transporte metroviário.

Através desse terceiro grupo de ações, percebe-se a desorientação do trabalhador quanto ao seu papel no processo produtivo, quanto à realização do seu trabalho. O produto do seu trabalho torna-se, na verdade, uma obrigação que lhe é imposta na sua relação social de trabalho, por meio da qual sua condição física vem sendo debilitada. Realiza-se, então, a quarta categoria que compõe o conceito de alienação no trabalho: **o distanciamento do homem do seu mundo sensível exterior**, do qual faz parte, perturbado sobre sua relação com o trabalho e estranho à natureza que o cerca.

A linha traçada entre o discurso organizacional do programa de QVT no METROREC deságua na conduta alienada dos trabalhadores – mostrando de que forma opera o conteúdo ideológico de cada dimensão que o compõe –, mantendo-os confusos e desorientados sobre seu papel como recurso organizacional relevante. A abordagem adotada baseia-se na prescrição do comportamento e no seu condicionamento.

O modelo que se segue resume a relação entre a lógica da QVT e a postura alienada dos sujeitos envolvidos no METROREC.

Figura 7 (3) – Esquema explicativo da relação entre a lógica da QVT e a postura alienada dos sujeitos envolvidos



Fonte: A Autora.

A análise dos dados permitiu ver o significado do jogo. Permitiu perceber que a compreensão das pessoas envolvidas no programa de qualidade de vida está deturpada e que foi apropriada pela lógica das empresas. Não se trata mais de uma compreensão isenta, pois está sempre associada ao que foi definido e inculcado pelo discurso da organização. Para estes sujeitos, saúde tornou-se condição para o trabalho e o dinheiro é o que lhe confere vida. Aliás, esse pareceu ser o traço conclusivo desta pesquisa mais expressivo: mostrar que a QVT, para ser eficaz no controle do indivíduo, precisou alçar dimensões da vida do homem inalienáveis, como tentativa máxima de acontecer. Por isso, abarca a família do indivíduo, seu tempo de ócio, de lazer, sua psique, chegando até as raízes das emoções e da sua espiritualidade.

Para ser eficaz, opera uma inversão de valores da vida, cuja principal é a tolerância ao sofrimento e à injustiça impostos pelos homens os outros homens. Dessa forma, ocorre o que Dejours (2006) denominou de banalização da injustiça social, pela qual não se percebe o sofrimento alheio, por ele ser comum e freqüente a todos. Nesse sentido, na mentalidade dos indivíduos dominados, a noção de bem comum vem sendo substituída pelo individualismo.

O aspecto mais grave dessa banalização é que ela enfraquece o processo de mobilização política dos grupos sociais. Esta é uma característica do nosso momento histórico, no qual assiste-se a uma era de dessocialização progressiva, através da qual o único beneficiário é o capital e os interesses que representa. Por isso, as conclusões ora apresentadas podem alertar para a importância de revigorar as pesquisas acadêmicas voltadas para a denúncia, e as reações que dela surgem. Tornam-se imperiosos os estudos, como meio de se tentar rememorar a relevância histórica das ações políticas na construção de um mundo mais justo e humano.

Assim, recomenda-se que sejam realizadas pesquisas sobre o revelar dos propósitos organizacionais subjacentes aos discursos organizacionais, especialmente, aos da moderna gestão de pessoas,, os quais têm se utilizado de mecanismos cada vez mais dissuasivos de controle social.

Outra possibilidade relevante para futuras investigações é olhar as relações de trabalho por outros olhos, adotando uma perspectiva alternativa: compreender o trabalho fora da abrangência das organizações empresariais, tentando mostrar que há outra forma de se relacionar no trabalho. Essa alternativa pode confluir para a denúncia aqui construída, na medida em que pode demonstrar que existem outras formas de se relacionar no mundo do trabalho, sem que os indivíduos sejam historicamente sacrificados e explorados, através do capital, por outros homens.

Referências

ABSALÃO, Florêncio. **Além da manutenção em longa escala**: uma adaptação do método enxuto na gestão da manutenção programa do trem unidade elétrica (TUE) – o caso METROREC. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFPE, Recife, 1999.

ALVES, Luiz A. L. **O processo de treinamento operacional dos controladores do centro de controle operacional (CCO) da Superintendência de Trens Urbanos do Recife (STU/REC)**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFPE, Recife, 2000.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNADJER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais**. Pesquisa qualitativa e quantitativa. [S.l.]: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003.

ARAÚJO, Marília; DOURADO, Débora P. Herança colonial nos museus públicos da cidade do Recife: a presença do patrimonialismo na escolha de seus dirigentes. **Revista Eletrônica Gestão. Org**, v. 4, n. 3, nov./dez., 2006.

ARENDT, Hannah. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

ASFORA, Sílvia Cauás. **Qualidade de vida no trabalho de policiais militares da região metropolitana**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFPE, Recife, 2004.

BAUER, Martin W; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BENAVIDES, Sisley S. **Qualidade de vida no trabalho e gestão estratégica de recursos humanos**: o projeto “Vivendo Bem” da Van den Bergh. Dissertação (Mestrado) – FEA-USP, São Paulo, 2000.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. K. **Investigação qualitativa em educação**. Portugal: Porto Editora, 1994. (Coleção Ciências da Educação).

BOTTOMORE, **Dicionário do pensamento marxista**. [S.l.]: [s.n.], 1988.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.

BUBER, Martin. **Eu e Tu**. São Paulo: Editora Moraes, 1977.

BURREL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organisational analysis: elements of sociology of corporate life**. Aldeshot: Arena, 1994.

CAMPOS, Marílson G. **Desafios da universidade brasileira na virada do milênio**. Viçosa, MG: [s.n.], jul. 1999.

CARVALHO, Cristina Amélia. **Poder, conflito e controle nas organizações modernas**. Maceió: EDUFAL, 1998.

CBTU – METROREC. Superintendência de Trens Urbanos do Recife. Departamento de Recursos Humanos. **Manual de integração**. Recife: METROREC, 2006.

CHANLAT, Jean François. From cultural imperialism to independence: francophone resistance to Anglo-American management knowledge in Quebec. In: CLEGG, Stewart; PALMER, Gill (Ed.). **The politics of management knowledge**. London: Sage, 1996.

CHERNS, Albert, DAVIS, Louis. E. Goal for Enhancing the Quality of Working Life. In: DAVIS, Louis E.; CHERNS, Albert and Associates. **The Quality of Working Life. Vol 1: Problems, Prospects and state of the art**. New York: The Free Press, 1975.

CHOURIARAKI, Lillie; FAIRCLOUGH, Norman. **Discourse in late modernity: rethinking critical discourse analysis**. [S.l.]: Edinburgh University Press, 1999.

CLEGG, Stewart R. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 5, p. 68-95, nov./dez. 1992.

CODO, Wanderley. **O que é alienação**. São Paulo: Brasiliense, 2004. (Coleção Primeiros Passos).

CRESSWELL, John. W. **Qualitative inquiry and research design**. Choosing among five traditions. London: Sage Publications, 1988.

CUPANI, A. **A crítica ao positivismo e o futuro da filosofia**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1985.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

_____. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

DENNIS, R. **La qualité de vie au travail et environnement physique**. In: BOISVERT, M. La qualité de l'aviation au travail. Ottawa: Agence d'Arc, 1980. p. 67-83.

EL-AOUAR, Walid Abbas; SOUZA, Washington José de. Com músicos, com qualidade e com vida: contribuições teórico-metodológicas aos estudos em qualidade de vida no trabalho (QVT). In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

ENRIQUEZ, Eugène. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester (Org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. p. 23-40.

FAIRCLOUGH, Norman. *New labour, new language*. London: Routledge, 2000.

FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2001.

FARIA, José Henrique. **Economia política do poder**. Curitiba, Juruá Editora, 2004. Vol 1 e 2.

FARIA, José Henrique; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. As organizações e a sociedade unidimensional: as contribuições de Marcuse. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

FENOMENOLOGIA e existencialismo. Entrevista com Franklin Leopoldo Silva. São Paulo: Fundação Padre Anchieta, 2004. VHS (Coleção Os Fundadores do Pensamento).

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**: Como medir para melhorar. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FLICK, Uwe. Social constructions of change: qualitative methods for analysing developmental processes. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON QUANTITATIVE METHODS IN THE STUDY OF CULTURE AND DEVELOPMENT. Vienna, 21-24 Sept. 1997.

FOUCAULT, M. **Discipline and punish**. Random House: 1995.

FREITAS, Maria Ester. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester (Org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

GALBRAITH, John K. **A sociedade justa**: uma perspectiva humana. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

GASKELL, G.; BAUER, M. W. Para uma prestação de contas pública: além da amostra, da fidedignidade e da validade. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.

GESPÚBLICA. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/menu_principal/gespublica>. Acesso em: 20 mar. 2007.

GILL, Rosalind. Análise de discurso. In: BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

GODOY, Christiane K. Análise do discurso na perspectiva da interpretação social dos discursos: uma possibilidade aberta aos estudos organizacionais. **Revista Gestão.Org**, v. 3, n. 2, maio/ago. 2005.

GORZ, André. **Metamorfoses do trabalho**. Crítica da razão econômica. São Paulo: Anna Blume, 2003.

HABERMAS, Jürgen. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HACKMAN, Richard J. E. et al. A new strategy for job enrichment. **California Management Review**, summer 1975.

HACKMAN, Richard. J. E.; OLDFHAM, Greg. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 1975, p. 159-170.

HUSE, E. CUMMINGS, T. **Organization development and change**. St. Paul: West Publishing, 1985.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de orçamentos familiares (POF)**. 2002-2003. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pof/2002analise/default.shtm>>. Acesso em: 10 fev. 2007.

ISRAEL, Joachim. **La enajenación: de Marx a la sociologia moderna**. México: Fondo de Cultura Económica, 1968.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LIPPITT, Gordon. Quality of work life: organization renewal in action. **Training Ad Development Journal**, Alexandria, v. 32, n. 1, p. 4-10, July 1978.

MARCUSE, Herbert. **One-dimensional man**. Studies in the ideology of advanced industrial society. Boston: Beacon Press, 1964.

MARIZ, L.A. et al. O reinado dos estudos de caso em teoria das organizações: imprecisões e alternativas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. **Anais... ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO: Anais...** Curitiba ANPAD, 2004.

MARX, Karl. **Manuscritos econômico-filosóficos**. São Paulo: Boitempo, 2006.

MENEGHETTI, Francis K. Pensamento crítico e teoria das organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MESZÁROS, István. **O poder da ideologia**. São Paulo: Boitempo, 2004.

_____. **A teoria da alienação em Marx**. São Paulo: Boitempo, 2006.

METROREC. **Programa de Qualidade de Vida**. CBTU/METROREC, set. 2005. Disponível em: <<http://www.metrorec.com.br>>. Acesso em: 2 jan. 2007.

_____. Departamento de Recursos Humanos. **Manual de integração à companhia**. Recife, 2006a.

_____. Disponível em: <www.metrorec.com.br>. Acesso em: 10 set. 2006a.

MISOCZKY, Maria Ceci. **O campo da atenção à saúde após a Constituição de 1988**: uma narrativa de sua produção social. Porto Alegre: Dacasa Editora, 2002.

_____. Análise crítica do discurso: uma apresentação. **Revista Gestão.Org**, v. 3, n. 2, maio/ago. 2005.

MORA, J. Ferrater. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Edições Loyola, 2001. Tomo, v. IV, p. 2900-2901.

MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z.M. Qualidade de vida no trabalho: uma pesquisa diagnóstico com administradores cujo trabalho é mediado pelo computador. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 1990.

MOREIRA, Daniel Augusto. Pesquisa em administração: origens, usos e variantes do método fenomenológico. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1996.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, jul./set. 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester (Org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

NADLER, David A.; LAWLER, Edward E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizational Dynamics**, winter 1983.

OLIVEIRA, Nélio. Mudanças organizacionais e qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo-temporal em unidades do Banco do Brasil S.A. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM

OLIVO, Vânia; MISOCZKY, M. C. A. As estratégias discursivas presentes na origem do referencial para o desenvolvimento sustentável: uma análise crítica do Relatório de Brundtland. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS

PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

PAGÉS, Max et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative research and evaluation methods**. London: Sage Publication, 2002.

PERROW, Charles. Uma sociedad de organizaciones. In: RODRIGUEZ, Joseph; GUILLÉN, Mauro, [s.l.], [s.n], 1990.

POSTER, Mark. Trabalhadores como ciborgues: trabalho e computadores em rede. **Política & Trabalho**, João Pessoa, PPGS – UFPb, ano 19, n. 19, p. 9-27, 2003.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1989.

RESENDE, Viviane de M.; RAMALHO, Viviane. **Análise de discurso crítica**. São Paulo: Contexto, 2006.

RICHARDSON, Roberto J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROCHA, Rudimar A.; CERETTA, Paulo Sérgio. **Pesquisa qualitativa**: um desafio à ciência social. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

SANT'ANNA, Anderson S.; COSTA, Regina Célia M.; RENAULT, Lúcio Flávio. Qualidade de vida no trabalho: uma análise em unidades de ensino básico. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

SANT'ANNA, A.; MORAES, Lúcio F. Programas de qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso em empresa brasileira do setor de telecomunicações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2004.

SESI – Serviço Social da Indústria. **Relatório de pesquisa diagnóstico sobre a qualidade de vida no trabalho**: projeto de qualidade de vida na Companhia Brasileira de Trens Urbanos (CBTU) – Recife, PE. Abril de 2005. Disponível em: <<http://www.sesi.org.br>>. Acesso em: 21 mar. 2007.

SILVA, Rosimeri C. da. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.

SOLÉ, Andréu. L'entreprise: une Invention Latine? In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODE LOCAL, 10., 2003, **Anais...**

STEFFY, Brian D.; GRIMES, Andrew J. A critical theory of organization science. **Academy of Management Review**, 1986. vol. 11. no. 2. 322-336.

STAKE, R. Case studies. In: DENZIN, Normam K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000. Cap. 16, p. 435-454.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. O trabalho numa perspectiva teórico-crítica: um exercício conceitual. **Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 10, set./dez. 1997.

_____. **Tem razão a administração?** Ensaios da teoria organizacional e gestão social. Rio de Janeiro: UNIJUI, 2002.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Sobreviver ao trabalho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna**. Petrópolis: Vozes, 1995.

TOLFO, Suzana Rosa; PICCHININI, Valmíria Carolina. A qualidade de vida no trabalho nas melhores empresas para trabalhar no Brasil: disjunções entre teoria e prática. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1985.

VASAPOLLO, Luciano. Organización del ciclo productivo y nuevo mundo del trabajo em la actual competición global. **Política & Trabalho**, João Pessoa, PPGS – UFPb, ano 20, n. 20, p. 199-220, 2004.

WALTON, Richard. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, Harvard University, fall 1973.

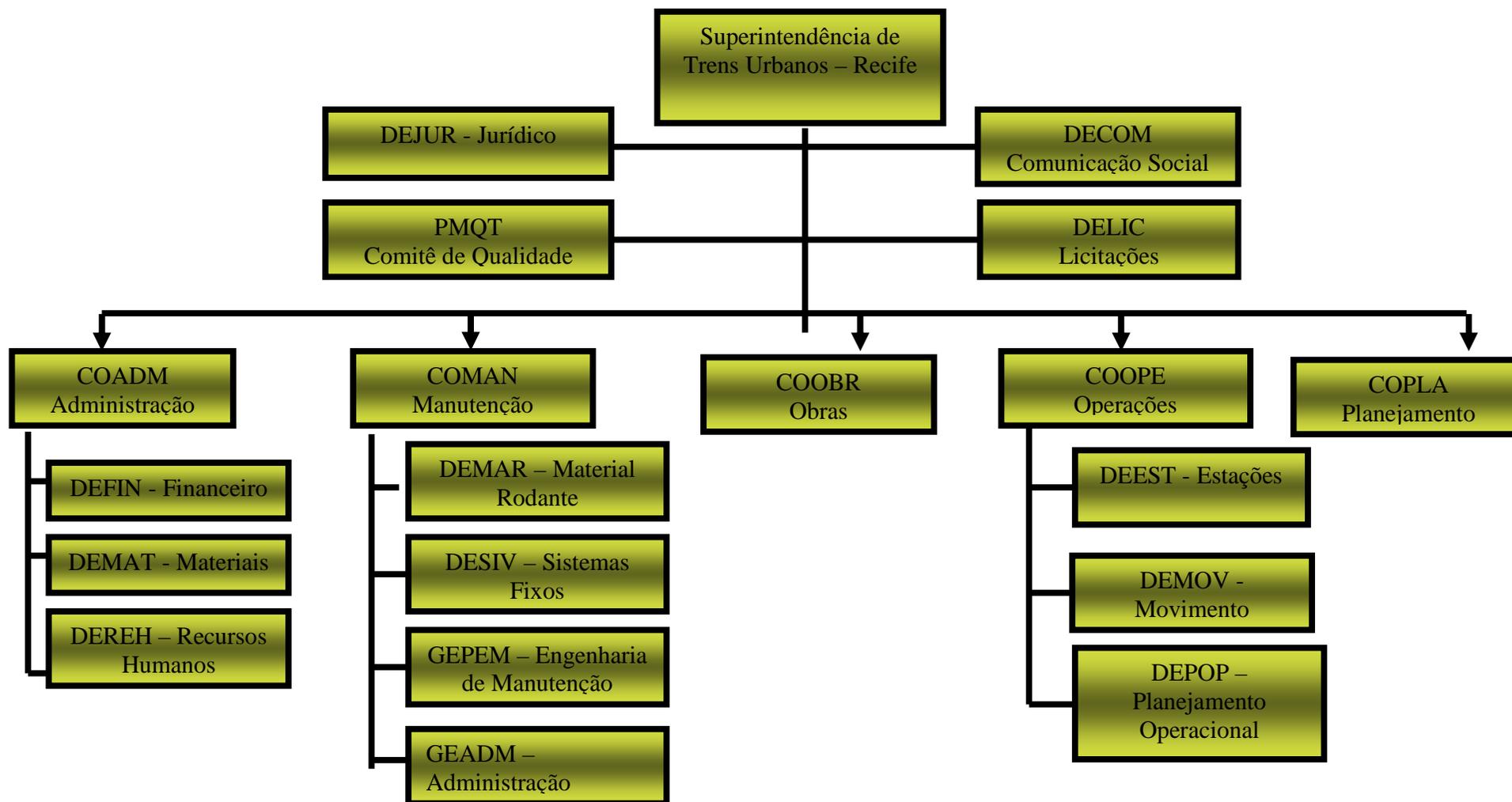
WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1971. cap. 8.

WERTHER, William B.; DAVIS, Keth. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WESTLEY, William A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, v. 32, n. 2., p. 113-123, 1979.

XIMENES, Sérgio. **Minidicionário da língua portuguesa**. [S.l.]: Rio de Janeiro: Ediouro, 2000.

APÊNDICE A: Organograma Resumido do METROREC



APÊNDICE RESERVADO - Lista de entrevistas

Denominação do Entrevistado	Nome	Cargo	Data
Gerente A	Thereza Aguiar	Assistente Social	31/10/06
Gerente B	Cristiane Malta	Gerente de Assistência Social	26/10/06
Gerente C	Carmelita	Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos	21/03/07
Gerente D	Martha Mafra	Gerente de Administração de Recursos Humanos	23/03/07
Gerente E	Lívia Estrela	Chefe do Depto. De Recursos Humanos	16/04/07
Operário 1	Lenildo Dias	Auxiliar Operacional	26/03/07
Operário 2	Ivanildo de Araújo	Auxiliar Operacional	26/03/07
Operário 3	Élcio da Silva	Auxiliar Operacional	26/03/07
Operário 4	Amaro José da Silva	Auxiliar Operacional	26/03/07
Operário 5	Benedito da Silva	Auxiliar Operacional	26/03/07
Operário 6	Januário	Auxiliar Operacional	26/03/07
Operário 7	Carlos Figueiredo Temporal	Assistente Operacional	31/10/06
Operário 8	Ivan Gonzaga	Assistente Operacional	31/10/06
Operário 9	Gutemberg Ferreira	Assistente Operacional	31/10/06
Operário 10	Geraldo de Lima	Assistente Operacional	31/10/06
Operário 11	Marcos Araújo	Controlador	23/11/06
Operário 12	Edilson de Mélo	Controlador	23/11/06
Operário 13	Marise Braz da Silva	Controlador	23/11/06

APÊNDICE B – Estrutura das entrevista com os gerentes

Nome:

Data:

Horário:

Local:

Questão	O que foi procurado
1. O que você conhece do programa de QVT do METROREC?	Nesse caso, vou procurar saber até que ponto ele conhece o programa, no sentido de caracterizar o discurso oficial proposto pela organização.
2. Como surgiu este programa?	Nesse caso, vou procurar conhecer se o que ele sabe coincide com o início proposto pela organização. Assim, pode haver algum marco que seja mais relevante e que não foi explicitado por outro ator organizacional.
3. Na sua opinião, por que este programa de QVT começou?	Colocar o respondente em papel dúbio: como representante da organização e como participante, no sentido de fazê-lo expor interesses organizacionais velados
4. Quais são os propósitos deste programa?	Fazê-lo expor os objetivos do programa, caracterizando o discurso oficial da organização.
5. Quais são as principais ações que ele desenvolve?	Fazê-lo expor ações desenvolvidas pelo programa, caracterizando o discurso oficial da organização.
6. Qual destas ações você acha mais relevante? Porque?	Ao identificar a ação mais relevante, o gestor poderá revelar a lógica que o norteia (se a organizacional);
7. Qual destas ações você acha menos relevante? Porque?	Ao identificar a ação menos relevante, o gestor poderá revelar a lógica que o norteia (se a organizacional);

<p>8. Você participa ou está envolvido em alguma ação de QVT na empresa? Qual e como?</p>	<p>Se o gestor participa, posso identificar como participa, qual o seu papel (ator organizacional ou trabalhador), o que poderá revelar também a lógica que o norteia.</p>
<p>9. PORQUÊ você participa (ou não participa)?</p>	<p>Nesse caso, posso identificar os motivos (velados ou explícitos) de sua participação ou não participação, apontando para as inconsistências no seu discurso.</p>
<p>10. Enquanto gestor, você recomenda, sugere ou orienta a algum subordinado ou colega a participar das ações de QVT do METROREC? Porque?</p>	<p>O objetivo é identificar os interesses que movem o gestor a encaminhar ou não os seus trabalhadores a participarem do programa de QVT.</p>
<p>11. E enquanto indivíduo, colega, você recomenda, sugere ou orienta a algum subordinado ou colega a participar das ações de QVT do METROREC? Porque?</p>	<p>O objetivo é identificar se o seu papel de gestor entra em conflito com o seu papel de indivíduo e sob que aspectos há esse conflito.</p>
<p>12. Você acha que os trabalhadores do METROREC recebe níveis salariais adequados a um bom nível de vida?</p>	<p>Identificar qual a visão da organização sobre a influencia do nível salarial na qualidade de vida dos trabalhadores.</p>
<p>13. Os trabalhadores do METROREC recebem um salário que lhe permite ter: (a) Casa Própria (b) Casa de praia (c) Casa de</p>	<p>Confrontar a visão dos gestores da organização quanto ao nível salarial com a visão de seus trabalhadores.</p>

<p>Campo</p> <p>(d) Carro</p> <p>(e) Motocicleta</p> <p>(f) Telefone residencial</p> <p>(g) Telefone celular</p> <p>(h) Geladeira</p> <p>(i) Microondas</p> <p>(j) Microcomputador</p> <p>(k) Outros:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>14. Os filhos dos funcionários do METROREC têm condições de estudar em escolas particulares ou públicas?</p>	<p>Confrontar a visão dos gestores da organização quanto ao nível salarial com a visão de seus trabalhadores, objetivamente, no que se refere às condições de educação dos seus filhos.</p>
<p>15. O salário dos trabalhadores do METROREC pode proporcionar aos seus filhos:</p> <p>(a) Cursos de Inglês;</p> <p>(b) Cursos de Informática</p> <p>(c) Esportes</p> <p>(d) Formação cultural, como música ou afins.</p>	<p>Confrontar a visão dos gestores da organização quanto ao nível salarial com a visão de seus trabalhadores, objetivamente, no que se refere às condições de educação dos seus filhos.</p>
<p>16. O trabalho no METROREC possibilita tempo disponível ao lazer aos seus trabalhadores?</p>	<p>Confrontar a visão dos gestores da organização quanto ao nível salarial com a visão de seus trabalhadores, objetivamente, no que se refere ao lazer.</p>

<p>17. Que tipo de lazer é permitido pelo salário recebido pelo METROREC aos seus trabalhadores?</p> <p>(a) Você faz turismo</p> <p>(b) Você sai no final de semana</p> <p>(c) Você é associado a um clube social</p> <p>(d) Outros: _____</p>	<p>Confrontar a visão dos gestores da organização quanto ao nível salarial com a visão de seus trabalhadores, objetivamente, no que se refere ao lazer.</p>
<p>18. O salário recebido no METROREC permite aos seus funcionários pagarem planos de saúde privados?</p>	<p>Confrontar a visão dos gestores da organização quanto ao nível salarial com a visão de seus trabalhadores, objetivamente, no que se refere à saúde.</p>
<p>19. O salário recebido no METROREC permite aos seus funcionários a fazerem cursos de aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional?</p>	<p>Confrontar a visão dos gestores da organização quanto ao nível salarial com a visão de seus trabalhadores, objetivamente, no que se refere à educação.</p>

APÊNDICE C – Estrutura das entrevista com os operários

Nome:

Data:

Horário:

Local:

Respondente	Objetivo de Pesquisa	Questão	Observações
Sujeitos envolvidos pelo discurso e/ou pelas ações de QVT - TRABALHADORES DO METROREC	Caracterizar o comportamento dos sujeitos envolvidos no discurso e nas ações de QVT do METROREC	1. Para você o que é Qualidade de Vida?	Fazer o respondente entrar no tema de forma dissociada da empresa e, ao mesmo tempo, compreender sua percepção sobre o tema. Estas informações poderão ser contrapostas aos membros das organizações sem relações utilitárias.
		2. Na sua opinião, no que o seu trabalho influencia a Qualidade de Vida?	Compreender a relação que o indivíduo faz entre o trabalho e sua vida, o papel de seu trabalho, etc. e, ao mesmo tempo, inserir as questões no contexto da organização.
		3. Seu trabalho lhe dá condições de ter qualidade de vida? De que maneira?	Introduzir questões no contexto da organização e do papel que ela tem sobre a qualidade de vida do indivíduo, podendo ser apontadas suas condições de vida.

		4. O METROREC tem um programa de QVT. Você o conhece? Como você o conheceu	Identificar seu nível de conhecimento sobre o programa de QVT do METROREC e de que forma o trabalhador tomou conhecimento. Isto deverá revelar as estratégias de envolvimento (controle) dos seus trabalhadores que a organização vem utilizando.
		5. Você pode me contar o que você conhece deste programa?	Identificar seu nível de conhecimento sobre o programa de QVT do METROREC
		6. Porque você acha que o METROREC propôs este programa de QVT?	Identificar o nível de consciência sobre os interesses organizacionais subjacentes ao programa de QVT da organização?
		7. Você acha que o METROREC vem conseguindo estes propósitos?	Identificar o nível de consciência sobre os interesses organizacionais subjacentes ao programa de QVT da organização?
		8. Com que frequência você participa ou se envolve com as ações de QV do METROREC?	Identificar as estratégias de envolvimento (controle) do trabalhador e a eficácia destas estratégias.
		9. Que iniciativas (ações) deste programa você mais gosta? Porque?	Investigar quais destas estratégias de controle subjacentes ao programa de QVT são mais eficazes? Como o controle se operacionaliza no indivíduo?

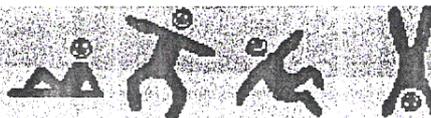
		10. Que iniciativas (ações) deste programa você menos gosta? Porque?	Investigar quais destas estratégias de controle subjacentes ao programa de QVT são menos eficazes? Como o indivíduo resiste às tentativas de controle inerentes ao programa de QV?
		11. Você conhece o Comitê de Qualidade de Vida do METROREC?	Identificar o nível de “democratização” deste comitê e de divulgação das informações, visando apontar possíveis inconsistências entre discurso e prática do programa de QV.
		12. Você sabe como é composto este Comitê? Você já fez ou faz parte deste Comitê?	Identificar o nível de “democratização” deste comitê e de divulgação das informações, visando apontar possíveis inconsistências entre discurso e prática do programa de QV.
		13. Você acha que o programa de QVT do METROREC de alguma forma melhorou a sua vida? Como isto se deu?	Investigar quais destas estratégias de controle subjacentes ao programa de QVT são mais eficazes? Como o controle se operacionaliza no indivíduo?
INFORMAÇÕES SOCIODEMOGRÁFICAS (preenchidas pelo pesquisador)			
Sujeitos envolvidos pelo discurso e/ou pelas ações de	Caracterizar o nível socioeconômico da Qualidade de	1. Sexo:	1) Masculino 2) Feminino
		2. Nascimento:	
		3. Tempo de Empresa:	

QVT - TRABALHADORES DO METROREC	Vida do Trabalhador	4. Cargo que Ocupa:	(a) Gerentes (b) Supervisores (C) Operadores (D) Serviços Gerais Outros: _____
		5. Quais dos bens abaixo você adquiriu com o salário de seu trabalho?	(a) Casa Própria (b) Casa de praia (c) Casa de Campo (d) Carro (e) Motocicleta (f) Telefone residencial (g) Telefone celular (h) Geladeira (i) Microondas (j) Microcomputador (k) Outros: _____ _____
		6. Se você tem filhos, responda se eles estudam:	(a) Em escolas particulares (b) Em escolas públicas
		7. Seu salário lhe dá condições de pagar para seus filhos:	(a) Cursos de Inglês; (b) Cursos de Informática (c) Esportes (d) Formação cultural, como música ou afins.

		<p>8. Você considera que tem tempo disponível para o lazer? Porque?</p>	
		<p>9. Caso positivo, de que forma este tempo é passado?</p>	<p>(a) Você faz turismo (b) Você sai no final de semana (c) Você é associado a um clube social (d) Outros: _____</p>
		<p>10. Seu salário lhe permite pagar Plano de Saúde Privado?</p>	<p>(a) Sim. Qual: _____ (b) Não.</p>
		<p>11. Seu salário lhe permite fazer cursos de aperfeiçoamento e desenvolvimento?</p>	<p>(a) Sim. Qual: _____ (b) Não.</p>
		<p>12. O que você faria ou o que você proporcionaria a sua família se tivesse um salário adequado ao que ele acha que merece?</p>	<p>Identificar elementos (dimensões) de qualidade de vida que são preteridas por falta de uma remuneração adequada ao trabalho desempenhado.</p>

**ANEXO A – Programa Qualidade de Vida
CBTU/METROREC**

Setembro de 2005



APRESENTAÇÃO

*"Sonho que se sonha só
é só um sonho que se sonha só,
mas sonho que se sonha junto
é realidade."*

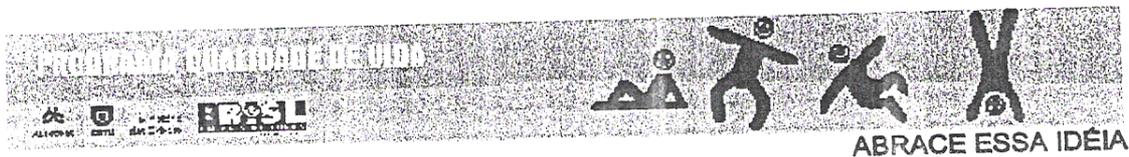
Raul Seixas

Motivada pela crença de que a realidade que molda o comportamento do homem também pode ser modificada a partir do comportamento daqueles que assumem o papel de escrever uma história diferente, mesmo quando todo um contexto faz crer que a correnteza é quem leva a canoa, a equipe do Departamento de Recursos Humanos do Metrorec resolveu unir esforços e construir uma política permanente voltada para o bem estar funcional dos colaboradores metroviários de Recife.

A idéia preliminar era a de disseminar programas que valorizassem bons hábitos e, conseqüentemente, promovessem a **Qualidade de Vida**, sempre com uma preocupação clara de que tais programas não fossem objeto de trabalhos pontuais e apenas com ações localizadas, mas sim, que pudessem transcender gestões e que estivessem permanentemente contidos nas macrodiretrizes da Instituição.

O caminho percorrido foi o da junção de esforços, através da criação de um **Comitê Executivo**, formado por membros de diversos setores da Empresa, que amparados por dados levantados através de uma pesquisa focada nas condições e causas de adoecimento da força de trabalho do Metrorec, nortearam as discussões sobre aspectos importantes para a Melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho.

Com encontros sistemáticos, o grupo pode evoluir na reflexão das questões ligadas a **Qualidade** de uma forma geral; **Qualidade de Vida** e por fim **Qualidade de Vida no Trabalho**. Assim, paulatinamente, o **Comitê Executivo** foi estruturando uma linha de pensamento capaz de configurar o desejo coletivo daqueles que se fizeram representar.

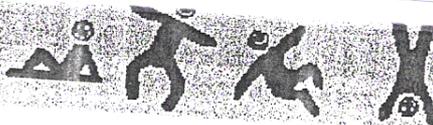


Qualidade de Vida não é algo que está apenas no plano individual, ela é mais que isso. Perpassa na direção do Bem Estar Coletivo. É algo Comunitário. Faz parte de uma cadeia entrelaçada da qual a Organização faz parte.

A Organização permeia o imaginário coletivo de que será através dela que o homem poderá prover seu bem estar. Uma relação de abastecimento e extração de recursos. Por outro lado, as Organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais estratégicos. **Com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade.** Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de interdependência na qual há benefícios recíprocos. Hoje, o assunto Qualidade de Vida no Trabalho passou a ser pauta diária. **Não há como dissociar o Trabalhador do Homem.**

O Homem passa a ser cada vez mais, o principal ativo das organizações.

Livia Martins Estrela - Chefe Departamento de Recursos Humanos
Vera Silvia Garbi - Psicóloga
Maria Teresa Aguiar de Miranda - Assistente Social



INTRODUÇÃO

A discussão sobre a criação de uma política permanente sobre **Qualidade de Vida no Trabalho** veio sendo desdobrada ao longo de 01 (um) ano, quando em outubro de 2004 foi dado início a um plano de criação dessa política.

Naquele momento, tinha-se conhecimento de que tal façanha não se desenhava da noite para o dia. Havia necessidade de se extrair do campo do sonho, algo que pudesse ser aplicado na prática cotidiana do Departamento de Recursos Humanos, mas que tivesse uma conotação ampla e expressasse o desejo de uma coletividade e não apenas de um departamento.

A etapa seguinte foi a busca de apoio especializado para desdobrar os aspectos importantes a serem trabalhados - **o ponto de partida e a linha de chegada**. A solução foi a realização de uma pesquisa ampla coordenada pelo **SESI** no final de 2004 e início de 2005, com cerca de **50% dos funcionários do Metrorec**, com o objetivo de avaliar como estava a Qualidade de Vida dos Colaboradores em seus diversos aspectos. Na seqüência, foi buscar uma assessoria através da **ADP Consultoria** para, conjuntamente, trabalhar os dados da pesquisa e nortear todo o processo.

Usando a racionalidade necessária sem impossibilitar a fluidez da emoção que dava vazão ao **sonho de construir um espaço saudável**, a equipe de Coordenação do Programa criou o Comitê Executivo para dar forma a aquele plano de ação, e juntos elencaram quatro pilares como primordiais: **Físico - Mental - Social - Espiritual**. Cada um desses pilares suscitou discussões e findaram em proposições objetivas de como fomentar sua aplicabilidade. Assim, os programas sugeridos a seguir são os frutos desse Comitê, e que vem atender aos anseios dos colaboradores do Metrorec, detectados pela atuação da equipe do Departamento de Recursos Humanos e pelo resultado da pesquisa realizada pelo SESI.



Apresentaremos os programas que foram destacados como prementes pelo **Comitê Executivo**. São 05 (cinco) Projetos que compõem a atual formatação desta Política de Recursos Humanos, porém outros programas poderão vir a compor uma nova estrutura ideológica para ser aplicado posteriormente, uma vez que esta Política deverá estar em consonância com novas demandas, sendo sempre necessária a sua reavaliação para manter sua contemporaneidade.

Os Projetos elencados como primordiais são:

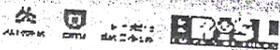
- Planejamento Financeiro e Orçamento Doméstico;
- Saúde e Vida
- Prevenção e Tratamento do Alcoolismo
- Atividades Físicas
- Alimentação Saudável

Cada um desses receberá destaque em capítulos, onde serão detalhadamente tratados.



MARCO DE REFERÊNCIA

1. A Política de Qualidade de Vida no Trabalho CBTU/METROREC estabelece como objetivo estratégico o reconhecimento de que o **FATOR HUMANO É PEÇA FUNDAMENTAL** para obtenção de qualidade na prestação dos serviços oferecidos pela Empresa a seus usuários diretos e indiretos, **conforme** preceituado em sua **Missão**, dando-lhe todo apoio necessário para o perfeito entendimento desse compromisso.
2. A Política de Qualidade de Vida no Trabalho CBTU/METROREC é uma **CONVENÇÃO PERMANENTE**, focada na Prevenção, Promoção e Assistência ao Bem Estar Funcional, buscando **minimizar o grau de sofrimento físico, social e/ou mental** de seus colaboradores, que decorram da relação com o trabalho.
3. A Política de Qualidade de Vida no Trabalho CBTU/METROREC visa a contribuir para a construção de uma comunidade capaz de reconhecer a **VALORIZAÇÃO DAS RELAÇÕES HUMANAS**, respeitando a integridade física, social e mental de seus colaboradores, a partir de trabalhos de promoção de bem estar.
4. A Política de Qualidade de Vida no Trabalho CBTU/METROREC entende que os Projetos terão características diferentes e, portanto, durações variáveis face a sua pertinência, e para isso serão levados em consideração os seguintes aspectos: **Programas de Prevenção** - serão trabalhos pautados na particularidade de casos com **foco individual e relevância coletiva**, portanto serão de caráter de intervenção permanente. **Programas de Promoção** - serão trabalhos pautados na divulgação/propagação de conceitos, podendo estar atrelados a **intervenções pontuais, mas concisos em sua temporalidade**. **Programas de Assistência** - serão trabalhos de **amparo e reabilitação**.
5. A Política de Qualidade de Vida no Trabalho CBTU/METROREC visa a assegurar que os PROJETOS que integram o Programa Global de Qualidade de Vida do Metrorec **sejam aplicados**, cumprindo-se calendários estabelecidos para este fim, e para isso, **irá prover os recursos necessários em sua dotação anual**.
6. Para concretização dessa Política, **caberá a cada colaborador**, independente do grau de conhecimento, esfera de poder e cargo que



ABRACE ESSA IDÉIA

ocupa, comprometer-se individualmente com a construção de um local de trabalho harmônico, estabelecendo um pacto pessoal consigo e com os demais colaboradores de que tudo fará para **enaltecer o SER HUMANO** dentro das relações de trabalho, sendo ele próprio exemplo de **Qualidade de Vida**, encorajando, colaborando, facilitando e/ou agilizando cada atividade a ser executada.

7. A Política de Qualidade de Vida no Trabalho CBTU/METROREC é reconhecida por esta Superintendência, que no uso de suas atribuições assegurará seu cumprimento, comprometendo-se em buscar e disponibilizar os recursos humanos, materiais e financeiros que se fizerem necessários, tornando-a perene a partir de sua assinatura.

QUALIDADE DE VIDA: ABRACE ESSA IDÉIA

Sileno de Souza Guedes
SILENO DE SOUZA GUEDES
SUPERINTENDENTE

Carlos Amorim Pontual Filho
CARLOS AMORIM PONTUAL FILHO
COORDENADOR DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

Livia Martins Estrela
LÍVIA MARTINS ESTRELA
CHEFE DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Vera Silvia Garbi
VERA SÍLVIA GARBI
PSICÓLOGA E COORDENADORA DO PROGRAMA

Maria Teresa Aguiar de Miranda
MARIA TERESA AGUIAR DE MIRANDA
ASSISTENTE SOCIAL E COORDENADORA DO PROGRAMA

Maria da Ressurreição das Chagas Ribeiro
MARIA DA RESURREIÇÃO CHAGAS RIBEIRO
MEMBRO REPRESENTANTE DO COMITÊ EXECUTIVO