

# Ergonomia

## Temas Especiais

Qualidade de Vida  
no Trabalho  
Psicologia e  
Trabalho

*Lia Buarque de Macedo Guimarães*  
organizadora

TABSLA

4ª edição

Série monográfica

Ergonomia

# Série Monográfica Ergonomia

---

## Ergonomia: Tópicos Especiais

4ª edição

Qualidade de Vida no Trabalho, Psicologia e Trabalho

Editado por

Lia Buarque de Macedo Guimarães, PhD, CPE

Publicado por

FEENG - Fundação Empresa Escola de Engenharia UFRGS

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Escola de Engenharia

Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção

Porto Alegre, RS



2004

Catálogo-na-Publicação (CIP). UFRGS. Escola de Engenharia. Biblioteca

E67 Ergonomia: tópicos especiais: qualidade de vida no trabalho,  
empresa inteligente / Lia Buarque de Macedo Guimarães,  
Editora. - 3.ed. - Porto Alegre: FEENG/UFRGS/EE/PPGEP,  
2001.

Iv. (várias paginações) (Série Monográfica Ergonomia)

ISBN 85-88085-02-X

1.Ergonomia. I. Guimarães, Lia Buarque de Macedo. II. Série

CDU-65.015.11

2004 by Lia Buarque de Macedo Guimarães  
Direitos em língua portuguesa para o Brasil adquiridos por

FEENG - Fundação Empresa Escola de Engenharia UFRGS  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Escola de Engenharia  
Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção

Praça Argentina, 9 sala 404  
90040-020 Porto Alegre - RS - Brasil  
Tel.: (051) 316 3490/316 3948/316 3491  
fax: (051) 316 4007  
e-mail: ppgep@vortex.ufrgs.br

**Projeto Gráfico**

Lia Buarque de Macedo Guimarães

**Editoração Eletrônica**

Denise Martins Chagas

**Revisão**

Simone Antunes da Silva

**Ilustração da capa**

Tarsila do Amaral, *O mamoeiro*, 1925  
óleo s/tela 65X 70 cm

Coleção Mário de Andrade, IEB-USP



Capa e miolo impressos em papel 100% reciclado

# Ergonomia Tópicos Especiais

---

- 1 **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Antecedentes, Definições e Modelos Teóricos**  
*Luiz Fernando Nicodemo Chaves*
- 2 **Psicologia e Trabalho**  
*Maria da Graça Jacques*
  - 2.1 **Trabalho & Saúde/Doença Mental: Aspectos históricos e contexto atual**  
*Maria da Graça Jacques*
  - 2.2 **Conceitos: Marcos conceituais relevantes na compreensão dos vínculos entre trabalho e saúde/doença mental**  
*Maria da Graça Jacques*
  - 2.3 **Abordagens**  
*Maria da Graça Jacques*
  - 2.4 **Tópicos**  
*Maria da Graça Jacques*
  - 2.5 **Legislação: Trabalho & saúde/doença mental: diagnóstico e prevenção**  
*Maria da Graça Jacques*



# 1 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Antecedentes, Definições e Modelos Teóricos

*Luis Fernando Nicodemo Chaves*

## **Introdução**

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido apontada como um dos fatores motivadores do desempenho humano no trabalho (FERNANDES, 1996). A tecnologia de QVT compreende a reestruturação do desenho dos cargos, novas formas de organizar o trabalho, formação de equipes de trabalho semi-autônomas ou auto-gerenciadas e melhoria do meio ambiente organizacional (FERNANDES, 1988). Outros autores (NADLER e LAWER, 1983), definem QVT como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e da organização tendo em vista o impacto do trabalho sobre as pessoas e a eficácia organizacional, bem como, a perspectiva de algum grau de participação na resolução de problemas.

Existem pelo menos três correntes e diversos métodos de mensurar QVT. As correntes se caracterizam pelo ângulo de abordagem do binômio organização / trabalhador, que pode ser: (i) na perspectiva do trabalhador e seu enfoque está na melhoria das condições de trabalho e no aumento da participação do funcionário no processo organizacional; (ii) na perspectiva da organização, e seu enfoque está na produção e na motivação para o trabalho e (iii) em uma perspectiva mais integrativa, cujo enfoque é dividido e busca equilibrar os interesses dos trabalhadores e da organização de trabalho.

Diferentes modos de mensurar QVT têm sido desenvolvidos. No Brasil, pode-se citar as pesquisas de Rodrigues (1994) e Fernandes (1996). No presente trabalho, desenvolve-se um método alternativo de mensuração de QVT – Modelo Híbrido para Medição de Indicadores de QVT, cuja principal vantagem está na redução do tempo de diagnóstico e na eliminação da dispersão no ambiente de trabalho durante o diagnóstico.

Ao longo deste estudo serão apresentados os precursores de QVT (Taylor e McGregor), os principais desenvolvimentos teóricos sobre

QVT, os modelos teóricos de Walton, que contempla as aspirações humanas, de Hackman, centrado nos aspectos do trabalho e de Davis e Werther, que elaboram um modelo a partir do projeto de cargo. Apresenta-se o modelo de Fernandes de auditoria de recursos humanos, que consiste em uma extensão e adaptação das categorias de Walton à realidade brasileira. Finalmente, apresenta-se o (i) Modelo Híbrido para Medição de Indicadores de QVT, (ii) os resultados da pesquisa em que este instrumento foi aplicado e (iii) o protótipo do questionário utilizado.

## PRECURSORES DE QVT

Dentre os precursores no estudo dos problemas de administração das organizações, do trabalho e do indivíduo no local de trabalho, ressaltam-se os trabalhos desenvolvidos por Frederick Winslow Taylor, através da obra *Princípios de Administração Científica*, e por Douglas McGregor com *O Lado Humano da Empresa*.

### Frederick Taylor

O trabalho desenvolvido por Taylor está dividido em duas fases. Sendo na primeira, o início dos estudos acerca dos tempos e movimentos utilizados na execução de um trabalho, visando a racionalização da tarefa. Nesta fase ele estabeleceu os seguintes princípios: atribuir a cada trabalhador a tarefa mais elevada e adequada às suas aptidões, produção nunca inferior ao padrão determinado e remuneração por peça produzida.

A segunda fase, no início do século XX, inaugurou uma transformação profunda no sistema produtivo ao propor a utilização do método científico para a análise do trabalho. Através da aplicação deste método, Taylor, procura pôr fim à indolência do indivíduo no trabalho e ao desperdício, cuja causa está na variedade de métodos utilizados na produção. A aplicação do método científico, à prática administrativa, ficou conhecida como *Administração Científica* e baseia-se na separação entre o planejamento e a execução da tarefa. A separação operacionaliza-se através do estudo do tempo e dos movimentos necessários para a execução da tarefa.

A separação entre planejamento e execução reduziu o domínio do operário (conhecimento) sobre o modo de execução de uma tarefa com conseqüente reflexo na multiplicidade de maneiras de se realizar um trabalho (padronização). Em outras palavras, cabe ao gerente pensar sobre a maneira como um trabalho deve ser realizado (o que resulta na padronização dos modos de execução da tarefa) e ao trabalhador cabe a execução da atividade que lhe é determinada (especialização). Taylor chegou a este resultado ao estabelecer quatro princípios administrativos, sobre os quais baseia-se, desde então, a Teoria Administrativa.

O primeiro princípio consiste na separação entre a concepção e a execução do trabalho e o operário passa a ser um especialista na execução de seu trabalho. Um dos resultados desta divisão do trabalho é a redução da tarefa em suas partes mais elementares - a simplificação da tarefa (CATTANI, 1997). Uma vez simplificada, cada parcela da tarefa passa ser de responsabilidade de um operário, que deixa de executar o trabalho na íntegra passando a executar exclusivamente uma parte dele. Isto é, ele passa a ser um especialista na execução de uma determinada tarefa, através dos sucessivos treinamentos a que é submetido.

O resultado desta simplificação e conseqüente especialização é o segundo princípio: a seleção científica e o treinamento do trabalhador. Ou seja, a busca do homem talhado para a execução da tarefa. Ao processo de seleção segue-se um constante exercício, por parte do indivíduo, na realização da tarefa até que esta prossiga de modo regular e constante na execução da mesma.

O terceiro princípio consiste na cooperação cordial com os trabalhadores para articular todo trabalho com os princípios da ciência. Cooperar com os trabalhadores significa que a gerência irá repassar a eles o resultado dos estudos realizados sobre o modo adequado de realizar a tarefa. Este princípio objetiva estabelecer uma relação cordial entre a gerência da fábrica e o operário, anulando, assim, o conflito de interesses entre trabalhadores e administradores.

O quarto princípio: manter a divisão equitativa de trabalho e de responsabilidades entre os empregados e a direção da fábrica. Tal divisão é que possibilita que o terceiro princípio se efetive ao imputar à direção parte das responsabilidades (planejamento) que anteriormente repousavam sobre os empregados, pois é a partir desta divisão que os administradores passam a ter uma função a desempenhar no interior da fábrica (RAGO e MOREIRA, 1984). A necessidade desta divisão justifica-se no baixo nível cultural dos operários.

De acordo com o conceito de QVT enfocado e adiante apresentado, pode-se enfatizar como sendo uma preocupação de Taylor com a qualidade de vida no ambiente de trabalho a busca de uma melhor forma de remuneração, a preocupação com o treinamento, o *feedback* ["...entregamos o trabalhador que falha em sua tarefa a instrutor competente para lhe indicar o melhor modo de executar o serviço e para guiá-lo, ajudá-lo e encorajá-lo, bem como estudar suas possibilidades como trabalhador" (TAYLOR, 1979, p. 73)], a busca de adequação do homem à tarefa que executa e à prosperidade da empresa.

Por conta da controvérsia, estariam os efeitos “colaterais” que sua metodologia trouxe para as condições de vida no local de trabalho. Entre estes efeitos cita-se a rotina estafante a que os trabalhadores são submetidos, uma atividade fragmentada, monótona, repetitiva, sem sentido (CATTANI, 1997) e um efeito degradador sobre a capacidade técnica do trabalhador (BRAVERMAN, 1987).

O objetivo principal, segundo o próprio Taylor, dos sistemas administrativos e consequentemente dos seus estudos é assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado (TAYLOR, 1979, p. 29). É com base nestas preocupações do autor e tendo presente a definição de QVT adotada, que Taylor é situado como um dos marcos da preocupação com qualidade de vida no local de trabalho. Contudo, não ignora-se de modo algum as conseqüências degradantes que resultaram do método taylorista de administrar (GRANDJEAN, 1998, p. 159).

Fator importante a considerar na evolução da tecnologia de QVT é o desenvolvimento das ciências sociais, principalmente a sociologia e a psicologia, de onde originaram-se muitas das abordagens que foram, posteriormente, incorporadas pelos administradores visando otimizar o funcionamento das organizações. A utilização de tais modelos não resultou unicamente nos efeitos desejados. Novas dificuldades surgiram. Clutterbuck e Crainer (1993) atestam que a origem dos problemas com os modelos racionais, aplicados a administração das organizações, deveu-se muito mais as reações dos indivíduos frente aos padrões estabelecidos do que aos sistemas propriamente ditos. Em outras palavras, faltou compreender o funcionamento dos indivíduos nas organizações para buscar alternativas que reforçassem comportamentos sintonizados com os objetivos das organizacionais. Entre as personalidades que mais se destacaram no movimento Comportamentalista, que estuda o comportamento do indivíduo na empresa, cita-se: Douglas McGregor, Abraham Maslow, Reg Revans, Frederick Herzberg e Chris Argyris (CLUTTERBUCK e CRAINER, 1993).

Dentro da perspectiva do movimento Comportamentalista abordar-se-á o pensamento de McGregor, pois julga-se ser ele um elo fundamental no desenvolvimento da tecnologia de QVT quando propôs a Teoria Y como uma nova forma de compreensão do indivíduo na organização de trabalho. Com isto, não ignora-se ou menospreza-se a importância dos demais autores.

**Douglas  
McGregor**

McGregor desenvolveu seu trabalho tomando por base a noção de controle do comportamento humano na organização, elaborando uma crítica a esta atividade. Sua crítica reside no fato de que a gerência

adota métodos inadequados para o exercício do controle (por exemplo, planos de incentivo individuais). Isto é, espera-se que os indivíduos se comportem segundo os desejos da organização sem levar em conta a lei natural, ou seja a aqueles aspectos que dizem respeito ao modo como o ser humano de fato se comporta.

“Só podemos aumentar a nossa capacidade de controlar se reconhecermos que o controle consiste em adaptação seletiva à natureza humana e não em tentar fazer com que a natureza humana se conforme aos nossos desejos” (MCGREGOR, 1992, p. 22).

A proposta de McGregor não está fundamentada na eliminação pura e simples do controle, mas em repensar a forma de exercer-se o controle na organização, de modo que as necessidades individuais sejam contempladas. A idéia defendida pelo autor é de que ocorra um auto-controle, que o controle seja exercido pelos próprios indivíduos. Para tanto, elaborou uma nova teoria administrativa mais democrática, baseada nas necessidades humanas, com o objetivo de atingir uma maior motivação, já que, para ele, o homem é um ser carente que procura suprir suas necessidades (MCGREGOR, 1992).

A possibilidade de satisfação das necessidades é que darão o tom da motivação do indivíduo, determinando-lhe a direção. Baseado no trabalho desenvolvido por Maslow (MASLOW, 1954), McGregor organizou sua teoria das necessidades da seguinte forma hierárquica:

No primeiro nível encontram-se as necessidades de primeira ordem ou de caráter fisiológico, como alimentação, repouso, abrigo, proteção. No segundo nível localizam-se as necessidades de segurança, tais como garantia de sua integridade e de proteção contra perigo, ameaça ou privação. Em um ambiente socialmente saudável tal necessidade não se manifesta. Ela revelá-se em um espaço onde exista uma relação de dependência, em que o indivíduo sinta-se ameaçado, por exemplo, de uma privação arbitrária. No terceiro nível encontram-se as necessidades sociais; dar e receber amizade, ser aceito pelos colegas de trabalho, poder associar-se com os demais. Cada uma destas necessidades manifesta-se quando a do nível anterior está satisfeita. Embora todas elas possam ser atendidas pela organização não se constituem em uma fonte segura de motivação, pois quando se encontram razoavelmente atendidas surgem as necessidades do quarto e do quinto nível.

As necessidades de quarto nível são as egoísticas e se subdividem em auto-estima e reputação. A auto-estima está ligada a aspectos como auto-respeito, autoconfiança, autonomia, realização pessoal,

competência e conhecimento. As ligadas à reputação dizem respeito a necessidade de status, reconhecimento, aprovação, respeito dos companheiros e amigos. Estas necessidades são raramente satisfeitas, pois o homem procura sempre mais satisfação (MCGREGOR, 1992). De acordo com McGregor as organizações típicas oferecem poucas oportunidades para os empregados do nível inferior satisfazerem estas necessidades em razão dos métodos convencionais de trabalho darem pouca atenção a estes aspectos da motivação humana.

Tem-se, ainda, as necessidades do quinto nível ou superiores. São as necessidades de auto-realização, que buscam o exercício da criatividade, de estar em contínuo desenvolvimento, de tornar-se sempre melhor do que se é. Se as necessidades egoísticas dificilmente encontram forma de expressão nas organizações as de auto-realização passam, praticamente, despercebidas pela gerência e pelos próprios indivíduos que nem chegam a tomar conhecimento delas em razão das necessidades inferiores não terem sido plenamente satisfeitas.

A causa da frustração destas necessidades reside na compreensão que a teoria administrativa tem dos recursos humanos no ambiente organizacional. Eles são vistos como preguiçosos, indolentes, irresponsáveis. McGregor classificou esta visão como Teoria X. Os pressupostos desta teoria são:

1. "O ser humano tem aversão ao trabalho e o evita sempre que possível;
2. Em virtude desta aversão, a maioria das pessoas precisam ser coadidas, controladas, dirigidas e ameaçadas de punição para que atuem de acordo com os interesses e objetivos da organização. A aversão é tão forte que nem a promessa de recompensas é suficiente para movê-la;
3. O ser humano, em geral, prefere ser dirigido, evita responsabilidades, tem pouca ambição e busca garantia acima de tudo" (MCGREGOR, 1992, p. 41).

Em oposição a este modo de compreender os recursos humanos, McGregor (MCGREGOR, 1992) estabelece novos pressupostos e os identifica como sendo constitutivos da Teoria Y. São eles:

1. "O dispêndio de esforço físico no trabalho é tão natural como o divertimento e o descanso, logo o ser humano comum não detesta o trabalho que, dependendo de condições controláveis, pode ser fonte de satisfação;

2. Controle externo e ameaça de punição não são os únicos meios de estimular para o trabalho com vistas aos objetivos da organização. O próprio indivíduo exercerá autocontrole e autodireção na busca dos objetivos com os quais comprometeu-se;
3. A dedicação aos objetivos depende das recompensas associadas a obtenção deste fim. A mais importante destas recompensas é a satisfação das necessidades egoísticas;
4. O ser humano padrão aprende não só aceitar responsabilidades como a procurá-las. A recusa de responsabilidades ou a falta de ambição encontram-se associadas a experiências desfavoráveis;
5. A possibilidade do ser humano utilizar um grau surpreendentemente elevado de imaginação e engenhosidade na solução de problemas é distribuída de forma ampla na sociedade e não tão restritamente como costuma-se pensar;
6. Nas atuais condições industriais, as potencialidades humanas estão sendo subutilizadas" (MCGREGOR, 1992, p. 42).

O que ele está propondo é um princípio de integração, de tal modo que sejam criadas condições que permitam ao indivíduo alcançar seus objetivos na medida em que orienta seus esforços para o sucesso da empresa. Deste princípio decorre que tanto as necessidades da organização como as do indivíduo precisam ser reconhecidas.

Pode-se ressaltar que o autor, ao propor os princípios da Teoria Y, está privilegiando aspectos como autonomia, satisfação de necessidades ligadas à sociabilidade, à auto-estima, ao exercício de potencialidades, ao autodesenvolvimento e de criatividade. Deve-se destacar, também, o que chama de autocontrole através de um código ético (MCGREGOR, 1992). Uma vez que quanto mais profissional se tornar a gerência através do uso do conhecimento científico mais suscetível esta deve ser aos valores éticos. Em outras palavras, pode-se estabelecer normas e regras internas, próprias à empresa, que assegurem um ambiente de respeito mútuo. O que vem constituir-se em uma forma de constitucionalismo - respeito aos direitos dos trabalhadores. Assim sendo, McGregor está ressaltando fatores que são aspectos constitutivos de QVT.

No século XVIII ocorreram grandes transformações sociais que tiveram por base o crescimento demográfico e o desenvolvimento de novos processos industriais que deram origem à preocupação com a racionalização da produção e com a reação dos trabalhadores frente à sua tarefa. Tais mudanças influenciaram o desenvolvimento da preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

**QUALIDADE  
DE VIDA NO  
TRABALHO:  
Desenvolvi-  
mento Teórico**

A expressão QVT foi introduzida no final da década de 1960 com a intenção de enfatizar as deficiências de qualidade na experiência do indivíduo no local de trabalho (BUONO e BOWDITCH, 1992; FERNANDES, 1988). A reflexão sobre tais deficiências teve sua origem no seio da sociedade norte americana, preocupada com os efeitos do trabalho na saúde e bem estar geral do trabalhador, devido o descompasso entre as rápidas mudanças sociais e as lentas mudanças organizacionais. Outros fatores que impulsionaram este movimento foram: a necessidade de produzir mais e melhor, de sanar as deficiências do trabalhador em relação ao desempenho de sua tarefa e prover as deficiências em relação ao seu ambiente de trabalho (FERNANDES, 1996).

De acordo com a literatura, a QVT possui duas dimensões básicas. A primeira encontra-se ligada à produção, estando centrada nas condições materiais e práticas organizacionais. Nesta perspectiva, que seria a visão da empresa, o objetivo consiste em envolver os empregados no processo produtivo de tal modo que o resultado passe a ser uma melhora do sistema de produção seguido do incremento da produção em si mesma. A segunda visão está ligada à perspectiva dos trabalhadores e busca o bem estar e a satisfação do indivíduo no local de trabalho (BUONO e BOWDITCH, 1992; CORRÊA, 1993). Isto é, preocupa-se com o efeito das condições materiais e das práticas organizacionais sobre o trabalhador e como é possível minimizar tais conseqüências. A coexistência destas duas visões no mesmo ambiente resultou em conflito entre empresários e trabalhadores.

A polarização resultante fez com que ocorresse uma desconfiança mútua entre os trabalhadores e a empresa. Para os trabalhadores qualquer ação da empresa alterando o modo de execução do trabalho, com vistas à algum tipo de melhoria no sistema produtivo, é entendida como um aumento da exploração da mão-de-obra. Em contrapartida, qualquer reivindicação de parte dos trabalhadores é percebida como aumento de custos, insubordinação ou enfrentamento sindical.

De acordo com Corrêa (1993) as preocupações com a QVT originaram-se a partir de fatos como: as conquistas sociais decorrentes dos movimentos sindicais, o aprimoramento das teorias administrativas, a evolução das ciências humanas e o desenvolvimento econômico e social alcançado pela sociedade ocidental.

Os movimentos sindicais foram responsáveis por conquistas como: condições de subsistência e segurança, salário mínimo, segurança no trabalho, prevenção de acidentes, seguridade social e aposentadoria.

Tais conquistas tiveram sua origem no vigor dos movimentos sindicais do início deste século e nas pressões da opinião pública (NADLER e LAWLER, 1983; BRAVERMAN, 1987).

As transformações pelas quais passou a teoria administrativa originaram-se com Taylor, Fayol e Ford, passando pelos movimentos de engenharia industrial. Tais transformações resultaram na introdução de uma nova dinâmica produtiva, em uma política de incentivos salariais, num sistema de participação nos lucros, benefícios e a busca de eficiência no processo administrativo.

A terceira força no movimento pela QVT teve seu impulso a partir dos estudos de dinâmica de grupo, com base em teses a respeito de reconhecimento social, "liderança democrática, treinamentos, participação e moral de grupos".

O quarto pressuposto que Corrêa (1993) aponta como caracterizando a busca pela qualidade de vida no ambiente de trabalho é o movimento pela auto-realização. Este movimento é favorável ao autodesenvolvimento do indivíduo na organização de trabalho, ao uso da criatividade, da flexibilidade de horários de trabalho, tendo desenvolvido-se a partir das teorias comportamentais. Como representantes deste movimento aponta-se, por exemplo, Douglas McGregor, Abraham Maslow e Frederick Herzberg (CLUTTERBUCK e CRAINER, 1993).

As conquistas acima referidas foram aceleradas através dos estudos realizados nos Estados Unidos, onde constatou-se que as transformações sociais ocorriam de modo mais veloz do que as transformações organizacionais, bem como através das várias inovações que surgiram na Europa do pós-guerra, tais como, grupos de trabalho autônomos e decisões tomadas de modo democrático (BUONO e BOWDITCH, 1992). Na busca de melhores condições no ambiente de trabalho foram abordados diferentes aspectos como segurança no emprego, conforto, lazer, novas formas de organizar o trabalho (equipes semi-autônomas, auto-gerenciadas), redesenho dos cargos, administração participativa, remuneração (FERNANDES, 1988; CORRÊA, 1993). Todos eles com o propósito de melhorar as condições de trabalho do indivíduo no seu ambiente profissional.

Como definição de QVT salienta-se o conceito desenvolvido por Nadler e Lawler (1983). De acordo com esta definição QVT é um modo de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações. No conceito, são distinguidos dois níveis elementares: (i) a preocupação com o efeito do trabalho nas pessoas, bem como na eficácia organiza-

cional; e com (ii) a idéia da participação dos trabalhadores na solução de problemas e na tomada de decisões.

Subilha-se este conceito em razão de sua amplitude, pois aborda a relação trabalho, trabalhador e organização (1º nível) e a relação trabalhadores e organização (2º nível). O primeiro nível trata da técnica, ou seja, quais instrumentos e tecnologia serão adotados tendo em vista as necessidades e interesses dos trabalhadores e da organização de trabalho. O segundo nível trata da adoção do método de administração e o reflexo deste na motivação dos trabalhadores e no desempenho da organização de trabalho. Deste modo, as condições de vida no trabalho são pensadas de modo macro, levando em conta os interesses dos trabalhadores e das organizações, como também a razão de ser do trabalho (o papel do trabalho para o trabalhador e para as organizações de trabalho).

O movimento pela qualidade de vida no trabalho, nas suas origens, teve dois ciclos distintos. A primeira fase (1969 – 1974) teve início quando pesquisadores, uniões sindicais e departamentos governamentais tornaram-se interessados em como influenciar a qualidade da experiência do indivíduo adquirida no trabalho. O segundo ciclo, que se iniciou em 1979, provavelmente foi impulsionado pela competição internacional, quando os Estados Unidos perceberam que outros países estariam praticando algum tipo de gerência diferenciada e obtendo sucesso (NADLER e LAWLER, 1983).

No decorrer deste período QVT teve muitas faces apresentando diferentes definições. Inicialmente foi compreendida como uma 'variável', depois como uma 'abordagem', como um 'método', como um 'movimento', como sendo 'igual a tudo' e como sendo 'igual a nada'.

Enquanto uma variável, era compreendida como uma reação individual ao trabalho ou como uma conseqüência pessoal da experiência no trabalho. Seu foco era a satisfação com os resultados do trabalho ou com a saúde mental do indivíduo. Nesta perspectiva a organização seria avaliada pela qualidade de vida no trabalho que proporciona aos seus empregados.

Como abordagem, QVT teve seu foco centrado mais no indivíduo do que nos resultados organizacionais. Paralelamente, desenvolveu-se uma tendência de cooperação entre trabalhadores e gerência, com o objetivo de implementar projetos que apresentassem resultados para ambos.

Como método, a QVT foi tratada como um conjunto de procedimentos ou de tecnologias para elevar o desenvolvimento do trabalho, fazendo-o mais produtivo e mais satisfatório. Assim, passa a ser vista como sendo um sinônimo de autonomia, de grupos de trabalho, de enriquecimento de cargo ou como o projeto de novas plantas para a integração social e técnica dos sistemas.

Tratada como movimento, QVT é tida como uma visão ideológica acerca da natureza da relação entre trabalhadores e organização e, para tanto, evocam-se os termos administração participativa e democracia industrial.

Enquanto 'igual a tudo', QVT é compreendida como um conceito global, como uma panacéia, capaz de enfrentar problemas de qualidade, de produtividade, da competição estrangeira e tudo o mais. O problema com esta definição é que não apresenta nenhuma inovação sobre como atingir tais promessas e ainda resulta em confusão quanto ao que de fato seja qualidade de vida no local de trabalho.

Uma possível definição de QVT para o futuro seria 'igual a nada'. Tal definição resultaria das expectativas criadas pela definição anterior e que terminaria por conduzir a preocupação com a qualidade no local de trabalho a lugar nenhum (NADLER e LAWLER, 1983).

Um dos resultados desta confusão conceitual sobre QVT, além do descrédito, se traduz nas expectativas geradas pela implementação de um programa deste tipo, onde o resultado esperado é um aumento de produtividade. Contudo, é ingenuidade esperar-se que qualquer atitude ligada a QVT irá resultar necessariamente em aumento de produtividade enquanto quantidade. O que tem sido constatado é uma redução nos níveis de rotatividade, absenteísmo, alcoolismo e redução do nível de *estresse* (NADLER e LAWLER, 1983; DAVIS e WERTHER, 1983).

No desenvolvimento da noção de QVT vários modelos foram criados visando conceitua-la e medi-la. Entre eles pode-se citar os modelos desenvolvidos por Richard Walton, (baseado em vários elementos do trabalho, tais como: possibilidade de carreira, autonomia e iniciativa), Hackman e colaboradores (baseado em características do trabalho) e o modelo de Davis e Werther (estruturado a partir do projeto de cargo). Cita-se, também, o modelo de auditoria de recursos humanos desenvolvido por Fernandes (1996).

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:****Modelos Teóricos  
O Modelo de R. Walton: Oito Critérios de QVT (WALTON, 1975)**

Para Walton (1975) QVT é muito mais do que os aspectos ligados à remuneração, à observação pura e simples da legislação ou às formas de enriquecimento do trabalho. A QVT abrange, também, as necessidades e aspirações humanas que podem variar de cultura para cultura, de estilo de vida para estilo de vida. Na elaboração de suas categorias Walton (1975) procura contemplar esta gama de fatores que comporiam um ambiente de trabalho com qualidade.

Segundo Walton, as categorias de QVT podem ser derivadas a partir de diferentes sistemas ideológicos, de diferentes concepções sobre o desenvolvimento do homem. Isto implica afirmar que diferenças nas subculturas ou estilos de vida levam a diferentes definições do que seja QVT. Buscando conciliar valores negligenciados pelas sociedades industriais, Walton propõe oito categorias ou critérios que avaliam aspectos como autonomia, múltiplas habilidades, mobilidade social na organização de trabalho, segurança no emprego, entre outras. As categorias desenvolvidas por Walton (1975) são:

**1. Compensação adequada e justa**

Tal categoria procura mensurar qual o nível salarial é mais adequado a um indivíduo ou a um trabalho em particular. O fato de ser adequada a indivíduos diferentes ou trabalhos distintos torna esta categoria relativa em relação ao contexto de trabalho e à percepção do indivíduo. Dois aspectos são importantes na determinação desta categoria: (i) renda adequada, que é estabelecida através de padrões socialmente determinados ou então por padrões subjetivos do receptor, e (ii) equidade salarial, isto é, se o pagamento feito por um certo tipo de trabalho mantém uma correlação com o pagamento recebido por outro trabalho. Para caracterizar esta categoria o autor procurou medir a satisfação do indivíduo em relação à sua remuneração através dos seguintes critérios:

**Satisfação com o salário:** através da comparação entre as tarefas que executa, a responsabilidade que assume, o cargo que exerce e o salário que recebe;

**Equidade interna;**

**Equidade externa.**

**2. Condições de trabalho seguras e salutaras**

Este critério procura dar conta dos valores aceitos pela sociedade ocidental em uma situação de trabalho. Logo, trabalhadores não devem ser expostos à condições de trabalho desumanas ou que lhes

prejudiquem a saúde. A mensuração é realizada através da quantidade de horas de trabalho, das condições físicas que minimizem os riscos à saúde e do limite de idade mínimo ou máximo para a execução da tarefa.

3. Oportunidade para o uso e desenvolvimento das capacidades humanas

Objetiva mensurar a QVT em relação às oportunidades que o empregado tem de utilizar, no trabalho, o seu conhecimento, potencial e as suas habilidades profissionais. Para mensurar esta categoria utilizam-se os seguintes critérios:

**Autonomia:** grau de liberdade para programar seu trabalho;

**Significado da tarefa:** importância da tarefa executada para outras pessoas, tanto de dentro como de fora da organização;

**Identidade da tarefa:** execução integral da tarefa;

**Variabilidade de habilidades:** uso de múltiplas capacidades e habilidades por parte do indivíduo;

**Retroinformação:** retorno sobre o desempenho no trabalho.

4. Oportunidade de crescimento contínuo e segurança

A ênfase é dada na carreira, naqueles aspectos que se contrapõem à obsolescência no trabalho. Este critério é mensurado através dos aspectos que objetivam o desenvolvimento do indivíduo, oportunizam avanços na carreira ou na organização e proporcionam um sentimento de segurança. Integram este critério os seguintes aspectos:

**Crescimento pessoal:** o quanto as atividades desenvolvidas contribuem para manter ou desenvolver as capacidades do indivíduo freando a obsolescência e possibilitando o uso dos conhecimentos adquiridos em trabalhos futuros;

**Possibilidade de progresso:** oportunidade de progredir em termos organizacionais ou de carreira, passível de ser reconhecido por colegas e familiares;

**Segurança no emprego:** garantia de emprego e renda associada ao desempenho na organização.

5. Integração social na organização de trabalho

Relaciona-se com as oportunidades que levam o trabalhador a sentir-se satisfeito com sua identidade no trabalho, com sua auto-estima. Para tanto, busca-se verificar em que dimensão os indivíduos encontram-se livres de preconceitos de cor, raça, sexo, credo, nacionalidade, estilo de vida e aparência pessoal. Se existe igualdade de oportunidades na estrutura organizacional; na possibilidade de qualificar-se para níveis mais altos na estrutura social da organização; se recebem suporte emocional e técnico. Compõem este critério os seguintes itens:

**Igualdade de oportunidades:** implica na ausência de formas de estratificação na organização em termos de hierarquia, raça, credo, origens, estilos de vida e aparência;

**Relacionamento:** refere-se à sociabilidade, a oferta de apoio sócio-emocional e ao respeito pela individualidade;

**Senso comunitário:** grau do senso de comunidade existente na organização.

6. Constitucionallismo

O critério refere-se aos direitos e deveres dos trabalhadores e como estão sendo observados pela organização, bem como em relação às normas e regras internas que orientam os comportamentos e as práticas gerenciais. O critério é avaliado a partir dos seguintes aspectos: direito à privacidade, à liberdade de expressão e direito a tratamento justo. Mensuram esta categoria os aspectos:

**Direitos trabalhistas:** cumprimento dos direitos do trabalhador;

**Privacidade:** grau de privacidade que o indivíduo possui na organização;

**Liberdade de expressão:** poder expressar-se sem medo de represálias.

7. O trabalho e o espaço total da vida

Relaciona-se com tempo dedicado ao trabalho e o reflexo deste tempo no restante da vida do indivíduo, já que o trabalho pode ter efeitos positivos ou negativos em outras esferas da vida do trabalhador. A chave deste critério está no equilíbrio entre o tempo necessário para o trabalho e o reflexo dele para o mais da vida. O critério é mensurado pelo papel balanceado do trabalho, equilíbrio entre o horário de trabalho e o convívio “familiar”.

8. A relevância da vida social do trabalho.

Relaciona-se com o comportamento da organização de trabalho para com seu meio ambiente. Este critério é avaliado a partir da responsabilidade social da organização, percebida através de seus serviços, produtos, *marketing*, técnicas empregadas etc. Uma organização que aja de maneira irresponsável pode levar o empregado a depreciar o valor de seu trabalho e conseqüentemente de sua auto-estima. Mensuram este critério os seguintes aspectos:

**Imagem da instituição:** visão que o empregado possui de sua instituição de trabalho, bem como a imagem que esta tem frente a comunidade a que pertence;

**Responsabilidade social da instituição:** preocupação que a instituição tem em não causar danos ou problemas à comunidade;

**Responsabilidade social pelo serviço:** percepção do empregado quanto a preocupação da organização em fornecer produtos ou serviços de qualidade;

**Responsabilidade social pelo empregado:** percepção do empregado de sua valorização no trabalho por parte da organização.

As categorias propostas por Walton (1975) são ilustradas no quadro da *Figura 1* a seguir.

Entre tais categorias ocorre um delicado tipo de relacionamento. Algumas inter-relacionam-se com outras de forma positiva ao passo que outras possuem uma inter-relação negativa. Por exemplo, grande ênfase no cumprimento de regras e leis tende a promover impessoalidade nas relações e obstaculizar formas de integração social ou tornar o trabalho menos desafiador. A consequência disto é que ao otimizar-se um aspecto pode-se estar perdendo qualidade em relação a outro. Neste sentido, a implementação de um programa de QVT requer um delicado equilíbrio.

Quanto a relação entre os aspectos de QVT e produtividade Walton (1975) afirma que não é possível estabelecer-se uma relação direta entre aumento de qualidade de vida no trabalho com aumento da produtividade. No máximo pode-se estabelecer uma relação curvilínea, em que a produtividade aumenta com a incrementação de determinados aspectos de QVT até um determinado ponto, depois disto passa a decrescer (WALTON, 1975).

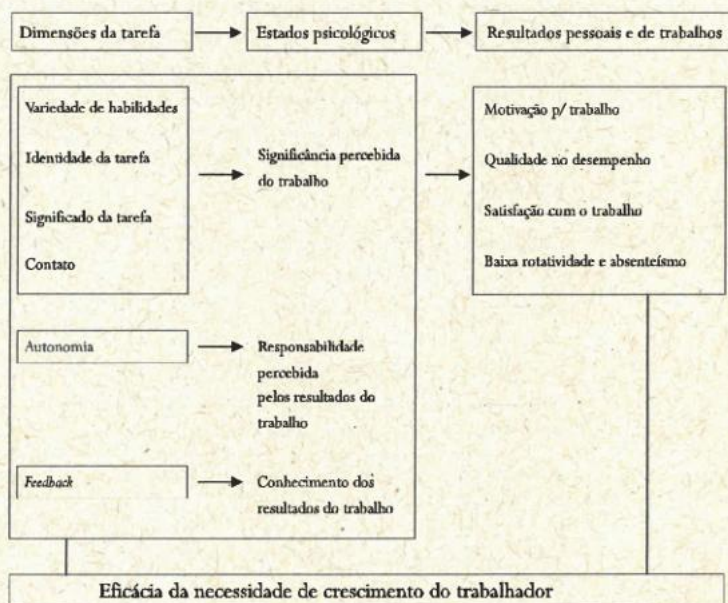
CATEGORIAS	CRITÉRIOS
1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	Renda adequada Equidade interna Equidade externa
2. CONDIÇÕES DE TRABALHO	Ambiente físico Condições de saúde Material e equipamento Jornada de trabalho Carga de trabalho
3. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	Autonomia Significado da tarefa Identidade da tarefa Variedade de habilidade Retroinformação
4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Segurança de emprego
5. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA INSTITUIÇÃO	Igualdade de oportunidade Relacionamento Senso comunitário
6. CONSTITUCIONALISMO	Direitos trabalhistas Normas e rotinas
7. ESPAÇO SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO	Papel balanceado do trabalho Horário entrada e saída
8. RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO	Imagem da instituição Responsabilidade social da instituição Responsabilidade social pelos serviços Responsabilidade social pelos empregados

*Figura 1* Quadro com as categorias conceituais de qualidade de vida no trabalho (QVT)  
Fonte: Fernandes (1996, p. 48)

Em relação ao modelo de Walton (1975) ressalta-se que diferenças ligadas à cultura, à classe social e educação são fatores que intervêm na QVT dos indivíduos. Deste modo, quando estes aspectos não são bem gerenciados terminam por repercutir na motivação e no desempenho dos indivíduos no trabalho.

### O Modelo de Hackman e Colaboradores

O modelo de Hackman e Oldham (HACKMAN e OLDHAM, 1970) é baseado em características objetivas do trabalho, ou seja no trabalho em si mesmo e não em recompensas exteriores e determinadas pela administração. O modelo de Hackman e Oldham é apresentado no quadro da *Figura 2*.



*Figura 2* Quadro com o modelo de Hackman & Oldham  
Fonte: Rodrigues, (1994, p. 125)

Para estes autores a QVT é avaliada pelas seguintes variáveis: dimensões da tarefa, estados psicológicos e resultados pessoais. Onde os fatores que compõem a tarefa determinam os estados psicológicos que, por sua vez, determinam os resultados pessoais e de trabalho. Hackman e Oldham identificam como compõem essas variáveis os seguintes fatores (HACKMAN e OLDHAM, 1970):

#### 1. Dimensões da tarefa

Avalia a relação do indivíduo com sua tarefa, sendo composta pelos seguintes fatores:

**Variabilidade de habilidades** - compreende a medida em que a tarefa requer uma multiplicidade de atividades distintas para sua realização e requer do indivíduo o uso de diferentes habilidades e talentos;

**Identidade da tarefa** - corresponde à medida em que uma tarefa requer a execução de um trabalho completo e identificável, por exemplo, realizar a tarefa do início ao fim;

**Significado da tarefa** - o grau de significado que a tarefa desempenhada tem sobre a vida ou trabalho de outras pessoas, na empresa ou fora dela;

**Autonomia** - o grau de liberdade que uma tarefa fornece ao indivíduo para que ele possa programar a maneira de executá-la, bem como escolher os procedimentos de sua execução;

**Feedback extrínseco** - grau de informações que o indivíduo recebe sobre seu desempenho de superiores, colegas ou clientes;

**Feedback intrínseco** - grau de informações que o indivíduo recebe sobre seu desempenho através do trabalho que executa;

**Contato** - medida em que o indivíduo trabalha conjuntamente com outras pessoas ou lida com outros membros da empresa e clientes. (Esta dimensão foi incorporada em um segundo momento por Hackman e Oldham, não sendo encontrada no modelo original.)

## 2. Estados psicológicos

Correspondem aos efeitos que as dimensões da tarefa produzem nos indivíduos que as realizam. Estes estados têm origem na:

**Significância percebida na realização do trabalho** - corresponde a medida em que o indivíduo experimenta sua tarefa de modo significativo;

**Responsabilidade percebida em razão dos resultados obtidos no trabalho** - corresponde a medida em que o indivíduo sente-se pessoalmente responsável pelos resultados do seu trabalho;

**Conhecimento dos resultados do trabalho** - medida através da qual o indivíduo conhece e entende a forma como ele desempenha seu trabalho.

## 3. Resultados pessoais e de trabalho

Correspondem aos efeitos que os estados psicológicos acarretam nos indivíduos. Implicam nas reações de cunho pessoal, apresentadas pelos trabalhadores, frente ao seu trabalho. Compõem este grupo as variáveis:

**Satisfação geral** - representa uma média geral do grau de bem-estar do indivíduo para com o seu trabalho;

**Motivação interna ao trabalho** - o grau de motivação interna, sensações positivas ou negativas, que o indivíduo experimenta quando realiza seu trabalho de modo satisfatório ou insatisfatório;

**Produção de trabalho de alta qualidade** - corresponde a medida em que o trabalho produzido é considerado de alta qualidade;

**Absenteísmo e rotatividade baixa** - corresponde ao índice de faltas ao trabalho e ao grau de *turnover* do pessoal.

4. Necessidades de crescimento individual

Corresponde a eficácia do desejo de alcançar crescimento pessoal no trabalho, com vistas a ser mais criativo e ter maior autonomia.

Segundo Rodrigues (1994), Hackman & Oldham classificam cinco fatores básicos que potencializariam o nível das dimensões básicas da tarefa.

**Tarefas combinadas:** consiste no agrupamento, sempre que possível, de tarefas fragmentadas com o intuito de formar novos módulos de trabalho. Este fator afeta a variedade de habilidades e a identidade da tarefa.

**Unidade natural de formação de trabalho:** consiste na distribuição do trabalho em uma unidade lógica simples, com a intenção de fornecer significado à tarefa.

**Relações estabelecidas com os clientes:** busca o aumento de contato entre o trabalhador e os clientes. Este fator relaciona-se com as dimensões variedade de habilidades, autonomia e feedback.

**Carga vertical:** repercute na dimensão da autonomia ao buscar reduzir o espaço entre o planejamento, a execução e o controle do trabalho.

**Feedback:** tem como função oportunizar ao trabalhador formas para que ele possa obter informações quanto ao seu desempenho, com base no resultado de seu trabalho e nas observações de seus colegas, superiores ou clientes.

A partir deste modelo pode-se concluir que a QVT é o resultado de uma combinação entre as dimensões da tarefa. Combinações estas que terminariam por produzir motivação e satisfação em diversos graus, tendo como consequência reflexos nos índices de absenteísmo, de rotatividade, na qualidade e no desempenho do trabalho.

O Modelo de K. Davis e W. Werther: O Projeto de Cargos

Davis e Werther analisam a QVT a partir do projeto de cargos, pois consideram o fator mais importante para o trabalhador, já que são o elo entre as pessoas e a organização: "As vagas de cargo são a razão pela qual as organizações necessitam de Recursos Humanos" (DAVIS

e WERTHER 1983). Deste modo, seus esforços em prol de uma melhor QVT estão baseados na busca de cargos mais produtivos e satisfatórios para aqueles que os ocupam. "Para a maioria das pessoas, uma boa vida no trabalho significa um cargo interessante, desafiador e compensador" (DAVIS e WERTHER, 1983, p. 71).

A análise que realizam é baseada nos elementos Organizacionais, Ambientais e Comportamentais do Projeto de Cargos, já que qualquer alteração em um destes elementos pode afetar a qualidade de vida no trabalho. Os fatores que compõem estes elementos são apresentados no quadro da *Figura 3*.

**Figura 3** Quadro com o modelo de Davis e Werther  
 Fonte: Davis e Werther (1983, p. 75)

Elementos Organizacionais	Elementos Ambientais	Elementos Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Abordagem mecanística</li> <li>* Fluxo de trabalho</li> <li>* Práticas de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Habilidade e disponibilidades de empregados</li> <li>* Expectativas sociais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Autonomia</li> <li>* Variedade</li> <li>* Identidade de tarefa</li> <li>* Retroinformação</li> </ul>

### 1. Elementos organizacionais

Estão ligados a eficiência do cargo, permitindo a um trabalhador motivado obter o máximo de produção. O desenvolvimento do elemento organizacional do projeto de cargos foi impulsionado pelos estudos realizados a partir de pesquisas com cronômetros e filmes de movimento. Os resultados obtidos são utilizados até hoje e são abordados através dos seguintes aspectos:

- a) **mecanístico:** opera através da identificação de cada tarefa de um cargo e apresenta como resultado a especialização da função. Ao cargo que é projetado desta maneira, visando à especialização, segue-se uma redução do esforço necessário para sua realização e um menor tempo de execução do mesmo. A abordagem mecanística é muito utilizada com trabalhadores que têm baixa instrução ou pouca experiência, pois facilita treinamentos e reduz o tempo de aprendizagem da tarefa;
- b) **fluxo de trabalho:** está ligado à rotina de produção, onde a natureza do produto ou serviço irá determinar a seqüência temporal e o equilíbrio entre os cargos com vistas à maior eficiência;
- c) **práticas de trabalho:** estão ligadas à tradição, ao modo como o trabalho é desempenhado habitualmente pelas pessoas, limitando, assim, a maneira como o departamento pessoal pode projetar os cargos.

### 2. Elementos ambientais

Referem-se ao ambiente externo da organização, aqueles fatores que podem limitar ou otimizar um projeto de cargo tendo presente os recursos disponíveis ao nível dos elementos humanos. O projeto de um cargo que atenda estes requisitos deve considerar:

- a) habilidade e disponibilidade dos empregados, procurando equilibrar as exigências para o cargo com o perfil físico e intelectual de quem irá exercê-lo;
- b) expectativas sociais: significa que o cargo deve atender os anseios sociais daquele que vai desempenhá-lo, sob o risco de provocar “insatisfação, baixa motivação, vagas difíceis de preencher e baixa qualidade de vida no trabalho” (DAVIS e WERTHER, 1983, p. 77).

### 3. Elementos Comportamentais

Envolve o projeto do cargo, de tal modo que ele seja concebido de acordo com as necessidades humanas e não baseado exclusivamente na necessidade de eficiência organizacional. Um cargo projetado respeitando as necessidades humanas atende a fatores como:

- a) autonomia: implica em cuidar para que o trabalhador possa ter autoridade para tomar decisões, proporcionando responsabilidades e auto-estima;
- b) variedade: implica em uma maior diversificação da tarefa com conseqüências para o desenvolvimento e uso de habilidades, perícias e capacidades;
- c) identidade da tarefa: implica em propiciar uma visão completa da tarefa ao permitir que um indivíduo realize o todo dela;
- d) retroinformação (*feedback*): implica em providenciar para que o trabalhador tenha mais informações sobre o resultado de seu trabalho, permitindo-lhe introduzir mudanças que visem um resultado mais satisfatório, bem como informações acerca de seu desempenho.

A necessidade de um novo projeto de cargos surge quando um diagnóstico indica “que os cargos não estão sendo compensadores, não proporcionam desafios e limitam a motivação e satisfação dos empregados” (DAVIS e WERTHER, 1983). Algumas técnicas são utilizadas para projetar-se cargos tendo em vista a necessidade de uma maior ou menor especialização. A necessidade de mais especialização ocorre quando os peritos em projeto de cargos acreditam que os mesmos não estão suficientemente simplificados ou quando a mão-de-obra não está suficientemente qualificada para o exercício do cargo. A necessidade de reformulação de um cargo em razão da superespecialização origina-se quando a mão-de-obra para executá-lo encontra-se mais educada e preparada do que o necessário para o desempenho do mesmo. Neste ponto, os peritos recomendam técnicas como, rotação de cargo, aumento de cargo e enriquecimento de cargo.

Na rotação de cargo alterna-se um indivíduo de uma função para outra distinta, sem, contudo, modificar ou melhorar o cargo. Este

processo faz com que a monotonia seja quebrada e torna o trabalhador mais competente em diferentes funções na organização. Aumento de cargo compreende o acréscimo de atividades ligadas ao desempenho do cargo o que solicita um maior número de habilidades por parte dos empregados. Enriquecimento do cargo implica em acrescentar ao cargo novas fontes de satisfação, tais como maior responsabilidade, mais autonomia e controle.

A necessidade de uso desta tecnologia de QVT decorre de um maior grau de educação formal. O que diferencia o enriquecimento do cargo do aumento do cargo é que para o enriquecimento entram os elementos planejar, fazer e controlar. Enquanto que no aumento de cargo ocorre um aumento do número de tarefas a serem realizadas.

O que se constata através da análise dos elementos de cargo é a existência de uma contradição entre os elementos organizacionais (mais especialização e menor variedade e autonomia) e comportamentais (maior variedade, autonomia, identidade da tarefa e retroinformação). A contradição reside no fato de que um aspecto do projeto de cargos privilegia a produção, através da eficiência, e outro o bem estar do trabalhador, via aumento da satisfação (DAVIS e WERTHER, 1983).

**Eda  
Fernandes:  
Modelo de  
Auditoria de  
Recursos  
Humanos**

No Brasil, várias pesquisas sobre QVT têm sido realizadas (KLIMNIK, MORAES e RAMOS, 1994). Entre elas pode-se citar os estudos elaborados por Quirino e Xavier (1987), que estudaram a satisfação dos pesquisadores da EMBRAPA, Rodrigues (1994), sobre a QVT dos gerentes de empresas comerciais do Estado do Ceará, e Fernandes (1996), sobre uma metodologia - Auditoria Operacional de Recursos Humanos - com vistas a mensurar QVT e fornecer dados para melhorar a qualidade de vida dos empregados.

Em seu trabalho, Fernandes (1996) trata de QVT, considerando-a como indispensável à produtividade e à competitividade, aspectos cruciais à sobrevivência de toda organização. Com vistas a atingir este objetivo é necessário o envolvimento dos funcionários, através da participação de todos. Partindo desta premissa, a pesquisadora afirma ser fundamental medir QVT para que se possa melhorá-la.

Logo, para Fernandes a tecnologia de QVT é um fator capaz de motivar o indivíduo a integrar-se à busca da satisfação das necessidades organizacionais. Assim, apresenta as seguintes fases para a implementação de um Programa de QVT:

1. **Sensibilização** É a fase em que os diferentes agentes (consultores, empresa, sindicatos) trocam perspectivas e buscam meio de modificar as condições de trabalho;
2. **Preparação** Fase em que são selecionados os mecanismos institucionais necessários à condução da implantação. São formadas as equipes, estruturado o modelo do projeto e os instrumentos que serão utilizados;
3. **Diagnóstico** Fase que envolve a coleta de informações sobre o sistema técnico e sobre o sistema social, em termos de satisfação que os trabalhadores vivenciam;
4. **Concepção e implantação do projeto** A partir das fases anteriores são estabelecidos as prioridades em um cronograma de implantação das mudanças nos pontos a serem melhorados em termos de:
  - a) tecnologia - métodos de trabalho, fluxos e equipamentos;
  - b) novas formas de organização do trabalho - formação de equipes semi-autônomas ou autogerenciadas;
  - c) práticas e política de pessoal - formação, treinamento, avaliação, reclassificação, remanejamento e remuneração;
  - d) ambiente físico - segurança, higiene, fatores de estresse.
5. **Avaliação e difusão** Necessidade de proceder-se com a avaliação para o bom andamento da extensão do projeto (HACKMAN, 1976; FERNANDES, 1996).

Com vistas a proceder com a avaliação da qualidade de vida no ambiente de trabalho, Fernandes (1996) propõe um modelo de coleta de dados com a seguinte estrutura:

“Bloco 1 - Questão introdutória - busca detectar a percepção do funcionário sobre a qualidade de vida na empresa de forma global.

Bloco 2 - Condições de trabalho: busca verificar a satisfação do funcionário com relação ao aspecto físico de seu ambiente de trabalho. Constam deste bloco itens como limpeza, arrumação, segurança e insalubridade.

Bloco 3 - Saúde: busca verificar a satisfação do funcionário quanto às ações da empresa no que se refere à saúde. Integram este bloco os aspectos assistência médica a funcionários e familiares, educação, conscientização e saúde ocupacional.

Bloco 4 - Moral: busca verificar a satisfação do funcionário em relação aos aspectos psicossociais que refletem-se na motivação e moral do

funcionário. Integram o bloco aspectos como identidade da tarefa, reações interpessoais, reconhecimento / *feedback*, orientação para a pessoa e garantia de emprego.

Bloco 5 - Compensação: busca verificar a satisfação do funcionário com relação à política de remuneração e benefícios oferecidos.

Bloco 6 - Participação: busca verificar a satisfação do funcionário com relação aos aspectos que promovem sua integração nas ações empreendidas no sentido de gerar condições indispensáveis à sua participação efetiva. Compõem este bloco os aspectos criatividade, expressão pessoal, repercussão das idéias dadas, programas de capacitação para o posto.

Bloco 7 - Comunicação: busca verificar a satisfação do funcionário com relação à circulação de informações sobre aspectos que lhe dizem respeito, quais sejam: conhecimento das metas, fluxo de informações e veículos formais.

Bloco 8 - Imagem da empresa: busca verificar a satisfação do funcionário com relação à imagem projetada da empresa no contexto da comunidade interna e externa. Compõem este bloco os seguintes aspectos: identificação com a empresa, imagem interna, imagem externa, responsabilidade comunitária e enfoque no cliente.

Bloco 9 - Relação chefe-funcionário: busca verificar a satisfação do funcionário em relação ao seu relacionamento, tanto pessoal como profissional, com o chefe. Compõem este bloco os aspectos: apoio sócio-econômico, orientação técnica, igualdade de tratamento e gerenciamento pelo exemplo.

Bloco 10 - Organização do trabalho: busca verificar a satisfação do funcionário com relação aos itens: inovações, métodos, processos, grupos de trabalho, variedade de tarefas e ritmo de trabalho.

Bloco 11 - Dados de identificação: identificar o funcionário com base no setor, departamento, posto, turno, idade, sexo, nível de instrução e tempo de empresa" (FERNANDES, 1996, p. 86 - 8).

O modelo de diagnóstico, desenvolvido por Fernandes, revelou-se uma metodologia eficiente para diagnóstico da QVT. Tanto que ganhou o primeiro prêmio Ser Humano, concedido pela ABRH-Nacional em 1995. Contudo, sua aplicação necessita de um tempo não inferior a 30 minutos por entrevistado. Neste sentido, desenvolveu-se uma modelo de diagnóstico híbrido com o objetivo de otimizar o tempo de diagnóstico. Alia-se ao modelo de diagnóstico que está sendo proposto a realização de entrevistas com pessoas chaves na organização

com a finalidade de identificar-se aspectos ligados à cultura organizacional.

De tudo que foi visto, até então, ressalta-se que:

A autonomia, variedade de habilidades, identidade da tarefa, *feedback*, possibilidade de crescimento pessoal, progresso na instituição, segurança no emprego, integração social, equilíbrio entre o trabalho e o espaço total da vida e a imagem da instituição são fatores fundamentais de QVT. Tais fatores motivam o indivíduo no desempenho de sua atividade profissional. Contudo, a implementação destes aspectos não é suficiente para levar o indivíduo a participar, faz-se necessário que sejam desenvolvidos programas de ação estratégica com vistas a mobilizar os trabalhadores. Para tanto, é fundamental o treinamento gerencial em coordenação de grupos autônomos, desenvolvimento de programas de participação e aceitação de idéias (FERNANDES, 1996).

#### **QVT NA PRÁTICA**

Sob este tópico são apresentados o questionário, desenvolvido para aferição da qualidade de vida no ambiente de trabalho, o roteiro de entrevistas, cuja função foi proporcionar suporte à leitura do questionário e conhecimento sobre a cultura organizacional e os principais aspectos da pesquisa realizada para medir a QVT em quatro concessionárias Volkswagen no Município de Porto Alegre.

#### **Um Modelo Híbrido para Medição de Indicadores de QVT – Estudo de Caso em Concessioná- rias de Veículos**

Com o aumento da importância e competitividade do setor automobilístico no Rio Grande do Sul a partir da instalação de uma montadora no estado e a crescente incorporação de novas tecnologias (micro-eletrônica) nos veículos, registra-se uma maior demanda por mão-de-obra qualificada e especializada. Esta demanda se verifica tanto no setor industrial quanto no setor de serviços, representado pelas Concessionárias. A qualificação da mão-de-obra nas Concessionárias é particularmente importante, já que essas promovem uma interação direta com os consumidores, caracterizando-se como uma vitrine para o setor.

Considerando (i) o acirramento da concorrência no setor de comércio de veículos, (ii) o aumento na produtividade decorrente da implementação de programas de QVT, e (iii) que a ausência de uma política definida para melhoria da QVT repercutem na motivação dos trabalhadores e na qualidade dos produtos e serviços ofertados, decidiu-se por desenvolver um modelo de medição de indicadores das condições de trabalho no próprio ambiente da tarefa. O instrumento proposto está baseado nas oito Categorias de Walton (1975) e na lógica do instrumento de Auditoria de Recursos Humanos desenvolvido por Fernandes (1996).

<b>Objetivo</b>	O objetivo desta pesquisa é identificar quais fatores de QVT, indicados na literatura, estão sendo atendidos pelas empresas e quais estão sendo negligenciados. Antes da apresentação do instrumento de coleta de dados será exposta a terminologia utilizada.
<b>Terminologia</b>	Para facilitar a compreensão e evitar erros de interpretação, serão definidos, a seguir, um conjunto de termos utilizados na pesquisa desenvolvida.
<b>Critério</b>	Determinado item que serve de comparação, julgamento, mensuração ou apreciação da QVT (VIEIRA, 1993).
<b>Bloco</b>	Um conjunto de critérios que formam o caráter de um determinado fator de QVT.
<b>Condições de Trabalho</b>	<p>Bloco que tem por objetivo medir a qualidade de vida no trabalho da população tendo em vista as condições existentes no ambiente de trabalho. Os principais critérios considerados na mensuração deste bloco e os aspectos por eles contemplados são:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Limpeza, arrumação do ambiente de trabalho e acesso aos materiais que contribuem para o desempenho das atividades: avaliam as condições do espaço de trabalho e a acessibilidade aos materiais;</li><li>b) Segurança: minimização dos riscos de ferir-se durante a execução do trabalho;</li><li>c) Prevenção de insalubridade, iluminação, ventilação e nível de ruído no ambiente de trabalho: condições ambientais que permitam uma situação confortável, saudável e não estressante.</li></ul>
<b>Saúde</b>	<p>Bloco que tem por objetivo medir as condições de trabalho, tendo em vista atendimento médico e fornecimento de equipamentos de proteção e segurança. Os critérios que compreendem este bloco são:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Atendimento médico e odontológico: avaliam a satisfação dos funcionários relativamente à oferta destes serviços.</li><li>b) Extensão do atendimento médico e odontológico à família: avaliam a satisfação dos funcionários relativamente à oferta destes serviços quando estendidos aos demais membros da família.</li><li>c) Fornecimento de Equipamentos de Proteção Individual / EPI's: avalia a satisfação dos funcionários com relação ao fornecimento de equipamentos de segurança;</li></ul>

- d) Preocupação com a prevenção de doenças profissionais: avalia a satisfação dos funcionários em relação à preocupação da empresa com a prevenção de doenças profissionais;
- e) Ritmo e carga de trabalho: avalia a satisfação dos funcionários em relação à quantidade e à intensidade de trabalho.

**Moral**

Bloco que tem por objetivo medir a satisfação dos funcionários com relação aos aspectos que causam um impacto positivo no seu desempenho. Os critérios que o mensuram são:

- a) Treinamentos oferecidos;
- b) Satisfação com resultado do seu trabalho, premiação e *feedback* pelo trabalho realizado: objetiva examinar a relação do indivíduo com seu trabalho através dos resultados obtidos, dos prêmios recebidos e da avaliação quanto ao desempenho de suas funções;
- c) Estruturação do trabalho e identidade da tarefa: objetivam mensurar se a tarefa é estruturada de tal modo que permite ao empregado uma visão integral do que realiza e a possibilidade de realizar seu trabalho do começo ao fim;
- d) Relacionamento entre as pessoas no ambiente de trabalho: objetiva avaliar o grau de coleguismo e respeito entre os funcionários no local de trabalho;
- e) Observação da legislação trabalhista por parte da empresa;
- f) Possibilidade de progresso e segurança no emprego: objetivam avaliar a possibilidade do empregado alçar cargos mais elevados dentro da organização, bem como mensurar sua segurança quanto à manutenção do seu emprego;
- g) Ser incentivado no seu crescimento e desenvolvimento pessoal: objetiva avaliar se o empregado sente-se estimulado a desenvolver seu potencial.

**Compensação  
Justa e  
Adequada**

Bloco que objetiva medir a satisfação entre a função desempenhada e a remuneração recebida pelo desempenho desta função. É medido através de três critérios:

- a) Remuneração adequada: salário necessário para o empregado viver tendo suas necessidades pessoais, culturais, sociais e econômicas atendidas (VIEIRA, 1993).
- b) Equidade Interna: paridade entre o salário de um funcionário com o salário dos demais que exercem cargos ou funções semelhantes à sua na empresa.

- c) **Eqüidade Externa:** paridade entre o salário do funcionário com os demais profissionais tendo como base o mercado de trabalho.
- Participação** Bloco que objetiva medir a possibilidade de participação do trabalhador na organização. Compõem este bloco os seguintes critérios:
- a) Exercício da criatividade e do conhecimento pessoal;
  - b) Livre manifestação de opiniões e aceitação de sugestões para a melhoria do trabalho: objetiva mensurar a satisfação com o grau de liberdade de opinião e com a capacidade da empresa em aceitar idéias que partem do corpo de funcionários;
  - c) Engajamento em programas de participação para melhora do ambiente de trabalho e em programas de treinamento e capacitação profissional: objetivam avaliar o envolvimento dos funcionários com medidas tomadas pela empresa para melhorar o ambiente de trabalho e a qualificação da mão-de-obra.
- Comunicação** Bloco que objetiva medir o grau de circulação das informações entre os diferentes níveis hierárquicos na organização. É composto pelos seguintes critérios:
- a) Conhecimento das metas e das informações necessárias para a realização do trabalho;
  - b) Circulação das informações que partem da chefia em direção aos funcionários e circulação das informações entre colegas de trabalho;
  - c) Existência de jornal, boletim ou mural interno na empresa: avalia a criação de veículos e instrumentos de comunicação.
- Imagem da empresa** Bloco que objetiva mensurar as condições de vida no trabalho através da percepção dos funcionários em relação a imagem social da empresa. Os critérios que o compõem são os seguintes:
- a) Poder identificar-se com e ter orgulho de trabalhar na empresa: quanto ao fato de a empresa ter atitudes que possibilitem ao empregado identificar-se de forma positiva com a instituição e, ao mesmo tempo, ter orgulho de trabalhar nela;
  - b) Reputação da empresa frente à comunidade;
  - c) Preocupação da empresa com a comunidade e com a qualidade dos seus serviços: atitudes da empresa que caracterizam uma preocupação com a comunidade e com seus clientes.

- Relação com a chefia** Bloco que objetiva medir o grau de integração social na organização entre a chefia e os funcionários. Para medir este bloco foi adotada a seguinte tipografia:
- a) Relacionamento interpessoal: fato do superior estimular e possibilitar o relacionamento entre as pessoas da organização;
  - b) Receber orientações técnicas: diz respeito ao recebimento de instruções técnicas que visem melhorar o desempenho do trabalho;
  - c) Tratamento dispensado pela chefia: forma como a chefia trata os funcionários de modo que não sofram discriminação nem favorecimento;
  - d) Adoção do comportamento do chefe: atitudes do chefe que venham servir de exemplo para os seus subordinados;
  - e) Apoio em problemas de ordem particular: chefias apoiado seus subalternos em momentos de dificuldades pessoais.
- Organização do Trabalho** Bloco que objetiva medir a qualidade de vida no trabalho através do modo como o trabalho é organizado, apresentando os seguintes critérios de medição:
- a) Qualidade do material e equipamentos;
  - b) Introdução de inovações: preocupação da empresa em introduzir inovações no modo de realização do trabalho;
  - c) Trabalho realizado em equipe: permitir relacionar-se com outras pessoas e modo como são tomadas as decisões nas equipes de trabalho: maneira como o trabalho é organizado (equipes), proporcionando um grau maior de sociabilidade, bem como o modo como as decisões são tomadas nas equipes (democracia industrial);
  - d) Tipos de atividades: mede o quanto o trabalho propicia o desenvolvimento de atividades variadas;
  - e) Quantidade de horas de trabalho: verificar a satisfação do funcionário com a quantidade de horas de trabalho a que é submetido;
  - f) Equilíbrio entre vida pessoal e profissional: mede a satisfação em relação a organização do trabalho tendo em vista o equilíbrio com a vida pessoal do empregado.

**Constitucionalismo**

Bloco que visa mensurar a qualidade de vida no trabalho através do cumprimento, por parte da empresa, da legislação vigente. Compõem o bloco os seguintes critérios:

- a) Atendimento dos benefícios determinados por lei, tais como, vale-transporte e vale-alimentação / refeitório, entre outros;
- b) Cumprimento da legislação trabalhista: se a empresa cumpre com suas obrigações trabalhistas.

No questionário desenvolvido este bloco não se encontra de modo explícito, tendo sido gerado a partir da aglutinação de variáveis de diferentes blocos.

**Do Instrumento de Coleta de Dados**

Dadas a crescente importância do setor automobilístico no RS e a concorrência no setor de comércio de veículos apresentadas na seção Um Modelo Híbrido para Medição de Indicadores de QVT – Estudo de Caso em Concessionárias de Veículos, desenvolveu-se um questionário para a mensuração da QVT nas concessionárias Volkswagen em Porto Alegre, com o objetivo de diagnosticar a QVT e sugerir melhorias com vistas à motivação e satisfação dos empregados do setor. O questionário desenvolvido atende as seguintes necessidades organizacionais: (i) minimizar o custo homem/hora para as empresas e (ii) evitar dispersão no trabalho durante a execução das tarefas.

Do ponto de vista metodológico, o questionário objetivou: (i) possibilitar a realização do diagnóstico independentemente da presença do pesquisador no espaço físico da empresa; (ii) ser de fácil compreensão, já que não é possível dirimir dúvidas diretamente com os entrevistados; e (iii) ser suficientemente abrangente sem ser inespecífico.

O instrumento elaborado encontra-se dividido em doze blocos de mensuração. Os dez primeiros blocos visam medir a QVT e são formados por questões fechadas de múltipla escolha. (Questões que não abrem espaço para que o respondente amplie seu leque de respostas além do necessário). O 11º bloco refere-se aos dados de identificação dos entrevistados. Alguns dos blocos foram gerados com mais indicadores de QVT do que outros. Isto ocorreu devido a existência de particularidades intrínsecas ao próprio bloco e a singularidades do universo (por exemplo, algumas empresas possuem refeitório enquanto outras fornecem vale refeição; algumas possuem planos de saúde, enquanto outras têm convênio com clínicas). Desta forma, tendo em vista a necessidade intrínseca de expansão de indicadores e o possível desejo dos entrevistados de se manifestarem de modo mais contundente sobre um determinado aspecto, incluiu-se um espaço ao

final de cada bloco para observações adicionais. Para aferição do grau de satisfação utilizou-se à escala Likert, uma escala que apresenta valores discretos de 0 a 7 alocados em intervalos equidistantes. A cada valor, associa-se uma descrição de um nível de satisfação (por exemplo, 7 corresponde ao grau máximo de satisfação e 1 ao grau mínimo; 4 corresponde ao ponto neutro de satisfação). A descrição associada ao valor zero na escala Likert, "Não se Aplica", tem o objetivo de excluir da análise informações não pertinentes a situação de trabalho mensuradas por determinadas variáveis. A escala adotada para o questionário vem apresentada no quadro da *Figura 4*.

LEGENDA PARA AVALIAR QVT
1) Totalmente Insatisfeito (TI)
2) Insatisfeito (I)
3) Levemente Insatisfeito (LI)
4) Neutro (N)
5) Levemente Satisfeito (LS)
6) Satisfeito (S)
7) Totalmente Satisfeito (TS)
0) Não se Aplica (NA)

*Figura 4* Quadro com a legenda utilizada no questionário

Observa-se que a posição Neutro significa que existem aspectos positivos e negativos presentes, o que deixa o respondente sem saber como avaliar precisamente suas condições de trabalho (FERNANDES, 1996). Já a relação entre o questionário desenvolvido e as categorias de QVT de Walton (1975) é apresentada no quadro da *Figura 5*.

WALTON (1975) CATEGORIA E CRITÉRIOS	MODELO PROPOSTO (1997)	
	VARIÁVEIS	BLOCOS
<b>1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA:</b> Renda Adequada/Equidade Interna e Externa/Benefícios/Prêmios	4.1 - 4.2 - 4.3 - 4.4	4
<b>2. CONDIÇÕES DE TRABALHO:</b> Ambiente Físico/Saúde/Jornada de trabalho/Carga de Trabalho/Material e Equipamentos	1.1 - 1.2 - 1.3 - 1.4 - 1.5 - 1.6 - 1.7 - 1.8 - 1.10 - 2.1 - 2.2 - 2.3 - 2.4 - 2.5 - 2.6 - 2.7 - 2.8 - 9.1 - 9.2	1 - 2 - 9
<b>3. USO E DESENVOL. DE CAPACIDADE:</b> Treinamento/Retroinformação/Identidade e Significado da Tarefa/Autonomia/Variabilidade de Habilidades	3.1 - 3.3 - 3.4 - 3.5 - 3.7 - 3.9 - 3.10 - 5.1 - 5.6 - 8.2 - 9.7 - 9.9	3 - 5 - 8 - 9
<b>4. OPORTUNIDADE DE CRESC. E SEGURANÇA:</b> Possibilidade de Carreira/Crescimento Pessoal Segurança de Emprego	3.8 - 3.10 - 5.1 - 5.2 - 5.3	3 - 5
<b>5. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORG.:</b> Igualdade de Oportunidade/Relacionamento/Senso Comunitário	3.5 - 3.10 - 5.1 - 5.2 - 5.3 - 5.4 - 5.5 - 5.6 - 6.1 - 6.2 - 6.3 - 6.4 - 6.5 - 6.6 - 8.1 - 8.3 - 8.4 - 8.5 - 9.5 - 9.6	3 - 5 - 6 - 8 - 9
<b>6. CONSTITUCIONALISMO:</b> Direitos Trabalhistas	1.9 - 1.10 - 3.6 - 4.5	1 - 3 - 4
<b>7. TRAB. E ESPAÇO SOCIAL DA VIDA:</b> Papel Balanceado do Trabalho/Horário	2.7 - 2.8 - 9.8 - 9.10	2 - 9
<b>8. REL. SOCIAL VIDA TRABALHO:</b> Imagem da Instituição/Resp. Social da Instituição/ Resp. Social pelos Serviços/ Resp. Social p/ Empregados	7.1 - 7.2 - 7.3 - 7.4 - 7.5	7

*Figura 5* Quadro com a intercessão entre os modelos de Walton (1975) e o Proposto (CHAVES, 1998)

O instrumento de coleta de dados é composto pelas variáveis apresentadas no quadro da *Figura 6*.

BLOCOS	VARIÁVEIS
<b>1. CONDIÇÕES DE TRABALHO</b>	1.1. Limpeza do ambiente 1.2. Arrumação e organização física do local de trabalho 1.3. Acesso aos materiais e ferramentas 1.4. Segurança na execução das tarefas 1.5. Iluminação do ambiente de trabalho 1.7. Nível de ruídos no ambiente de trabalho 1.8. Prevenção de insalubridade 1.9. Vale transporte 1.10. alimentação ( <i>ticket/refeitório</i> )
<b>2. SAÚDE</b>	2.1. Atendimento médico 2.2. Atendimento médico estendido à família 2.3. Atendimento odontológico 2.4. Atendimento odontológico estendido à família 2.5. Fornecimento de equipamentos de individual/EPI's 2.6. Prevenção de doenças profissionais 2.7. Ritmo de trabalho 2.8. Carga de trabalho
<b>3. MORAL</b>	3.1. Treinamentos oferecidos 3.2. Premiação pelo trabalho 3.3. Identidade da tarefa 3.4. Satisfação com os resultados do trabalho 3.5. Relacionamento entre as pessoas ( <i>coleguismo</i> ) 3.6. Cumprimento da legislação trabalhista 3.7. Estruturação do trabalho 3.8. Possibilidade de progresso na empresa 3.9. Retorno sobre o desempenho das funções ( <i>feedback</i> ) 3.10. Investir no crescimento e desenvolvimento pessoal 3.11. Segurança no emprego
<b>4. COMPENSAÇÃO</b>	4.1. Comparando tarefas que realiza, responsabilidade do cargo e o salário 4.2. Comparando tempo na empresa, desempenho, contribuições e salário com colegas em funções semelhantes 4.3. Comparando salário e recompensas com mercado de trabalho 4.4. Comparando benefícios que recebe com os oferecidos por outras empresas 4.5. Atendimento dos benefícios determinado por lei
<b>5. PARTICIPAÇÃO</b>	5.1. Exercício da criatividade 5.2. Utilização dos conhecimentos 5.3. Expressar opinião livremente 5.4. Aceitação da idéias 5.5. Engajamento: programas de treinamento e capacitação 5.6. Seu engajamento nos programas de treinamento e capacitação
<b>6. COMUNICAÇÃO</b>	6.1. Conhecimento das metas 6.2. Conhecimento das informações topo-base 6.3. Informações necessárias sobre o trabalho 6.4. Conhecimento de informações necessárias sobre o trabalho que circulam entre colegas 6.5. Jornal interno 6.6. Boletim / mural da empresa
<b>7. IMAGEM DA EMPRESA</b>	7.1. Sentir-se identificado com a empresa 7.2. Orgulho de trabalhar na empresa 7.3. Reputação da empresa na comunidade 7.4. Empresa preocupar-se com a comunidade 7.5. Empresa prestar serviços de boa qualidade

Figura 6 Quadro com as variáveis que compõem o instrumento de coleta de dados

Posteriormente, gerou-se um novo bloco denominado “Constitucionalismo”, com a intenção de contemplar a Categoria 6 de Walton (1975), da qual recebeu o nome. Este bloco não estava apresentado de modo explícito no modelo adotado. Integraram este bloco as variáveis de número 1.9, 1.10, 3.6 e 4.5.

Outra alteração introduzida, a partir do modelo de Fernandes (1996), foi a realocação do bloco “Posicionamento Pessoal sobre QVT”, do

início, para a parte final do questionário desenvolvido. Tal alteração visa propiciar aos entrevistados uma reflexão sobre os aspectos de QVT, antes de solicitar-lhes uma posição sobre um tema para eles supostamente desconhecido.

#### **Do Roteiro de Entrevista**

Para dar suporte ao questionário, elaborou-se um roteiro de entrevistas com a finalidade de auxiliar no diagnóstico, levantando informações sobre a cultura da organização e sobre a visão que a administração possui acerca de seus funcionários e práticas. O roteiro é apresentado no quadro da *Figura 7*.

#### **Do Universo**

Para aplicação do modelo gerado selecionou-se cinco concessionárias Volkswagen, no Município de Porto Alegre, preocupadas com a questão da qualidade de seus serviços, com a crescente concorrência no mercado e com a motivação e qualidade de vida no trabalho de seus recursos humanos. O contato inicial com as empresas objetivou a apresentação da proposta de trabalho e a fixação do universo de pesquisa. Na composição do universo nem todas as empresas tiveram a mesma participação. Por exemplo, em uma delas não foi possível aplicar-se o questionário e em outra o pessoal com cargo de direção e gerência ficou de fora da pesquisa. A população total do universo é apresentada no quadro da *Figura 8*, sendo que o número total de funcionários foi fornecido pelas empresas durante entrevista preliminar.

#### **População-alvo**

Os funcionários das empresas pesquisadas foram enquadrados em quatro diferentes setores: administrativo, assistência técnica, peças e vendas, cada um deles comportando diferentes tipos de funções.

- a) Administrativo: este setor caracteriza-se por englobar um leque amplo de funções, nem todas diretamente ligadas ao ato de gerenciar a empresa ou cumprir funções de suporte a esta atividade. Sob este título agrupam-se as seguintes funções: administrativo, atendimento ao cliente, assistente de diretoria, auxiliar administrativo, auxiliar contábil ou contador, auxiliar de escritório, auxiliar de fatura, *boy*, caixa, consultor técnico, encarregado da garantia, notista, porteiro, recepcionista, secretária, serviços gerais, telefonista e vigia.
- b) Assistência Técnica: este setor apresentou uma semelhança marcante entre as funções classificadas. São elas: assistência técnica, auxiliar mecânico, chapeador, ferramenteiro, líder de equipe, mecânico, montador, reparador e secador.
- c) Peças: este setor parece compartilhar com o setor administrativo uma certa heterogeneidade no que tange as funções. São elas:

almoxarife, auxiliar de estoque, balconista oficina, controlador de peças, depósito, expedição, gerência de peças, motorista, *telemarketing* e vendedor de peças.

- d) Vendas: neste setor verificou-se uma maior uniformidade nas funções desempenhadas como: auxiliar do departamento de vendas, avaliador de veículos, chefe de garantia, auxiliar de cobrança, gerente, promotora, vendedor de seguros, vendedor de carros novos, vendedor de carros usados e vendedor interno.

ROTEIRO DE ENTREVISTA	
Empresa:	
Como define a empresa, objetivo, meta:	
Qual o espaço ocupado no mercado/fatia:	
Como define setores:	
Faixa salarial dos setores:	
Idade da Empresa	
Sindicalismo:	
Saúde da População:	
Acidentes de Trabalho:	
Alimentação:	
Acesso ao Trabalho:	
Treinamento (setores):	
Política Salarial:	
Reclamações Trabalhistas:	
Horas Extras X Jornada Normal:	
Promoções:	
A estrutura organizacional da empresa está documentada como organograma?	
Existe um manual com as descrições das funções organizacionais da empresa?	
Existem critérios e políticas consolidados para as atividades de recrutamento/seleção e integração de pessoal?	
A empresa possui um programa de desenvolvimento e valorização profissional (plano de carreira) definido?	
O nível de escolaridade médio dos funcionários é adequado para às necessidades?	
O nível de rotatividade de pessoal está situado dentro dos limites de aceitação?	
E o de absentefismo?	
O gerenciamento do comportamento organizacional que enfoca os aspectos de liderança, motivação, participação e comprometimento é adequado?	
A empresa busca motivação e impulso ao trabalho através da concessão de benefícios e incentivos aos funcionários?	
A empresa prática alguma forma de gestão participativa (captação de sugestões de funcionários, equipes de trabalho, times de melhorias...)?	
A empresa desenvolve mecanismos de comunicação com clientes atuais e clientes em potencial, visando levantar as suas necessidades?	
Quanto tempo de trabalho tem o empregado mais antigo?	
São realizados treinamentos? Quem ministra, com que objetivos e freqüência?	
A empresa realiza algum tipo de monitoração acerca da satisfação do cliente?	
O que é Qualidade de Vida no Trabalho?	
Qual a importância da Qualidade de Vida no Trabalho?	
Como a Qualidade de Vida no Trabalho é tratada na empresa?	

Figura 7 Quadro com o roteiro de Entrevista

Empresa	Nº Empregados
Empresa 1	229
Empresa 2	070
Empresa 3	235
Empresa 4	100
Empresa 5	100
Total	734

Figura 8 Quadro com a distribuição dos funcionários por empresa Fonte: Dados de pesquisa

**Coleta dos dados**

Na coleta de dados pretendeu-se trabalhar de modo censitário, tomando como amostra a totalidade da população-alvo. Todavia, a imposição de restrições por parte das empresas impediu a realização plena deste objetivo. As dificuldades encontram-se detalhadas a seguir.

Uma das cinco empresas pesquisadas não permitiu a aplicação dos questionários entre seus funcionários. Além disso, experimentou-se restrições impostas por outras empresas amostradas, tais como: a possibilidade de aplicar não mais do que 20 questionários, a impossibilidade de entrevistar pessoal com cargo de diretoria e gerência, bem como a exigência de que os questionários fossem distribuídos pelo próprio pessoal da empresa para que não ocorresse dispersão no horário de trabalho. Não se anteviu nenhuma restrição no tratamento destas empresas como um universo coeso dado que elas compartilham os mesmos tipos de produtos, possuem o mesmo objetivo e prestam os mesmos serviços.

Os questionários foram distribuídos e recolhidos por funcionários previamente orientados e recrutados pelas empresas. Os funcionários foram informados de que as empresas receberiam um relatório global dos resultados alcançados.

Foram distribuídos 390 instrumentos de pesquisa e retornaram 270, o que perfaz um total de 69,2% dos questionários distribuídos. Segundo Markoni e Lakatos (1982), o percentual esperado de devolução de questionários em estudos desta natureza é de 25%. Sendo assim, pode-se afirmar que o percentual de devolução superou as expectativas do pesquisador. A distribuição dos questionários deu-se em conformidade com o quadro da *Figura 9* a seguir. Neste quadro, universo é entendido como sendo o conjunto composto pelas cinco empresas.

**Figura 9** Quadro com a distribuição dos questionários por empresa e quantidade de questionários retornados  
Fonte: Dados da pesquisa.

Empresa.	Nº Funcionários	% Universo	Nº Questionários Distribuído	% Universo	Nº Questionários retornados	% Universo	% Amostra
Empresa 1	229	31,2	200	27,2	125	17,0	62,5
Empresa 2	70	9,6	70	9,5	50	6,8	71,4
Empresa 3	235	32,0	70	9,5	58	7,9	82,8
Empresa 4	100	13,6	50	6,8	37	5,0	74,0
Empresa 5	100	13,6	Vazio	-	-	-	-
Total	734	100	390	53,0	270	36,7	69,2

**Sondagem Preliminar.**

Para a elaboração do instrumento de pesquisa e do roteiro de entrevista, utilizou-se o levantamento bibliográfico sobre QVT apresentado na seção QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Desenvolvimento Teórico, deste estudo. De posse do modelo de questionário e do roteiro preliminar de entrevistas, realizou-se uma sondagem preliminar para fins de teste.

A sondagem consistiu na realização de três entrevistas-piloto e um pré-teste do questionário. As entrevistas, realizadas de forma aberta (orientadas por um roteiro de questões que podem ser alteradas ou complementadas de acordo com o andamento da entrevista), ocorreram em uma empresa prestadora de serviços na área de informática, em uma metalúrgica e em uma fábrica de feltros. Na empresa prestadora de serviços a entrevista foi realizada com o gerente de recursos humanos. Na metalúrgica, com um dos proprietários e na fábrica de feltros com o gerente de produção. A entrevista revelou-se eficiente em relação ao fim proposto: levantar informações sobre a empresa e a QVT na organização.

O modelo de questionário proposto foi pré-testado em cinco trabalhadores de diferentes segmentos, dois funcionários públicos, uma chefe de enfermagem, um estagiário e uma secretária. A partir desta avaliação, constatou-se que o questionário cumpria os objetivos desejados: dispensar a presença do pesquisador, compor-se de variáveis de fácil compreensão e mapear as condições de trabalho de profissionais de diferentes áreas.

## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresentam-se os resultados alcançados a partir da análise dos dados coletados. A seção encontra-se subdividida em duas partes: (i) Apresentação dos Dados e (ii) Análise dos Dados. Na primeira, apresentam-se as ferramentas estatísticas utilizadas e justifica-se sua escolha. Além disso são expostos de forma sumária os resultados alcançados. Na segunda parte, Análise dos Dados, apresenta-se uma análise dos dados obtidos.

### Apresentação dos Dados Coletados

Nesta seção procede-se a apresentação dos resultados obtidos. Para realizar-se a análise desses dados utilizou-se um *software* específico para este fim: o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), adotou-se a média aritmética como medida de tendência central e o desvio padrão como medida de dispersão.

### Perfil da População-Alvo

O perfil da população-alvo vem apresentado nas Tabelas de 1 a 7 abaixo.

Tabela 1  
Composição da população por sexo

Sexo	Número	%
Masculino	165	78.2
Feminino	46	21.8
Total	211	100.0

**Tabela 2**  
Distribuição da  
população por faixa  
etária

Faixa Etária (anos)	Nº Absoluto	%
até 18	7	3.8
19 a 23	29	15.8
24 a 28	39	21.5
29 a 33	35	19.0
34 a 38	27	14.7
39 a 43	19	10.3
44 a 48	16	8.7
49 ou mais	12	6.5
Total	184	100.0

**Tabela 3**  
Distribuição da  
população por  
escolaridade

Escolaridade	Nº Absoluto	%
Analfabeto	6	2.9
1º Grau incompleto	22	10.5
1º Grau completo	34	16.3
2º Grau incompleto	40	19.1
2º Grau completo	77	36.8
3º Grau incompleto	19	9.1
3º Grau completo	10	4.8
Pós-Graduação	1	0.5
Total	209	100.0

**Tabela 4**  
Distribuição da  
população por setor

Setor	Nº Absoluto	%
Administrativo	37	21.9
Assistência Técnica	71	42.0
Peças	6	15.4
Vendas	35	20.7
Total	169	100.0

**Tabela 5**  
Classificação da  
população por  
tempo de empresa

Tempo de Empresa (anos)	Nº	%
Menos de 1 ano	44	22.1
de 1 a 3 anos	86	43.2
de 3 a 5 anos	25	12.6
de 5 a 8 anos	20	10.1
de 8 a 11 anos	10	5.0
de 11 a 13 anos	8	4.0
de 13 a 15 anos	1	0.5
de 15 a 17 anos	3	1.5
mais de 17 anos	2	1.0
Total	199	100.0

**Tabela 6**  
Classificação da  
população por  
estado civil

	Nº Absoluto	%
Casados	102	38
Solteiros	168	62
Total	270	100

**Tabela 7** Renda  
média da população  
por setor

Setor	Renda em R\$
Administrativo	300,00 e 500,00
Assistência Técnica	1.000,00 a 1.500,00
Peças	700,00
Vendas	2.000,00

Quanto aos Dependentes, apurou-se um número total em torno de 521 dependentes, sendo que há uma média de dois filhos por núcleo familiar. Compreende-se, neste estudo, por dependentes somente os filhos. Cônjuge, pais e agregados não foram enquadrados na noção de dependentes.

### **Apresentação dos Dados Obtidos na Mensuração de QVT**

Os dados, a seguir apresentados, foram coletados buscando-se identificar os fatores de QVT, indicados na literatura, trabalhados pelas empresas. A resposta a esta questão será dada através dos resultados obtidos nos blocos de QVT, cujas variáveis obtiveram média igual ou superior a 5 (Levemente Satisfeito).

Os dados obtidos foram classificados de acordo com a escala apresentada no quadro da *Figura 5*. A seguir procede-se à apresentação dos resultados.

**Bloco 1 - Condições de Trabalho:** em relação a este módulo verificou-se que a população encontra-se na condição de Neutralidade (4,5). A variável que apresentou o pior desempenho foi Prevenção de insalubridade (3,9). A variável que apresentou o melhor desempenho foi Vale transporte (5,3).

**Bloco 2 - Saúde:** em relação a este módulo verificou-se que a população encontra-se na condição de Leve Insatisfação (3,9) bastante próxima do Neutro. A variável que apresentou o pior desempenho foi Atendimento odontológico estendido a família (2,9). A variável que apresentou o melhor desempenho foi Carga de trabalho (5,2).

**Bloco 3 - Moral:** em relação a este módulo verificou-se que a população encontra-se na condição de Neutralidade (4,5). A variável que apresentou o pior desempenho foi Premiação pelo trabalho (3,0). A variável que apresentou o melhor desempenho foi Relacionamento entre as pessoas (5,7).

**Bloco 4 - Compensação:** em relação a este módulo verificou-se que a população encontra-se na condição de Neutralidade (4,2). A variável que apresentou o pior desempenho foi Comparando tarefas que realiza, responsabilidade do cargo e salário (3,8). A variável que apresentou o melhor desempenho foi Atendimento dos benefícios determinados por lei (5,7).

**Bloco 5 - Participação:** em relação a este módulo verificou-se que a população encontra-se na condição de Neutralidade (4,9). A variável que apresentou o pior desempenho foi Seu engajamento nos programas de treinamento e capacitação (4,3). A variável que apresentou o melhor desempenho foi Utilização dos conhecimentos (5,5).

**Bloco 6 - Comunicação:** em relação a este módulo verificou-se que a população encontra-se na condição de Neutralidade (4,6). A variável que apresentou o pior desempenho foi Jornal interno (3,7). A variável que apresentou o melhor desempenho foi Informações necessárias sobre o trabalho (5,1).

**Bloco 7 - Imagem da Empresa:** em relação a este módulo verificou-se que a população encontra-se na condição de Leve Satisfação (5). A variável que apresentou o pior desempenho foi Empresa preocupar-se com a comunidade (4,8). A variável que apresentou o melhor desempenho foi Orgulho de trabalhar na empresa (5,7).

**Bloco 8 - Relacionamento com a Chefia :** em relação a este módulo verificou-se que a população encontra-se na condição de Neutralidade (4,8) próxima da Leve Satisfação. A variável que apresentou o pior desempenho foi Poder adotar o comportamento do seu chefe (4,6). A

variável que apresentou o melhor desempenho foi Superior possibilitar relacionamento interpessoal que estimule o envolvimento com o trabalho (5,1).

Bloco 9 - Organização do Trabalho: em relação a este módulo verificou-se que a população encontra-se na condição de Leve Satisfação (5,1). A variável que apresentou o pior desempenho foi Introdução de inovações na execução do trabalho (4,8). A variável que apresentou o melhor desempenho foi Trabalho permitir relacionar-se com outras pessoas (5,7).

Bloco Constitucionalismo: em relação a este módulo verificou-se que a população encontra-se na condição de Neutralidade (4,8) próxima da Leve Satisfação. A variável que apresentou o pior desempenho foi Alimentação (4,2). A variável que apresentou o melhor desempenho foi Vale transporte (5,3).

Bloco 10 - Posicionamento Pessoal sobre QVT: Este módulo, constituído por uma única pergunta, pretende verificar como os respondentes avaliam sua QVT a partir de uma questão genérica. Em relação a este módulo verificou-se que a população encontra-se na condição de Leve Satisfação (5,1).

#### **Apresentação da Média Geral do Diagnóstico de QVT**

Média Geral de QVT

Os resultados obtidos neste módulo foram gerados a partir dos dados obtidos nos blocos de um a nove. Foram somados a estes resultados os dados do bloco Constitucionalismo. A média geral (resultado) obtida foi de 4,6 - Neutralidade.

#### **Apresentação das Observações Realizadas no Questionário**

Bloco 1:  
Condições de Trabalho

A seguir são apresentadas as observações que os entrevistados fizeram ao final de cada bloco. São citadas somente aquelas observações que apareceram em mais de uma das empresas.

- i) alimentação de má qualidade: 7 citações;
- ii) problemas com ventilação: 6 citações;
- iii) valor do *ticket* alimentação é baixo: 6 citações;
- iv) limpeza deficiente: 5 citações;
- v) iluminação deficiente: 3 citações;
- vi) não pagamento do adicional de insalubridade: 3 citações.

Bloco 2: Saúde

- i) plano de saúde com maior cobertura: 13 citações;

- Bloco 3: Moral
- i) investir em mais treinamentos: 7 citações;
  - ii) ofertar mais cursos: 5 citações;
  - iii) fornecer EPI's: 2 citações;
  - iv) oferecer mais incentivos: 2 citações;
  - v) utilizar materiais novos: 2 citações.

- Bloco 4:  
Compensação
- i) salário deve ser atrelado ao desempenho: 3 citações;
  - ii) salário justo e melhor: 2 citações.

- Bloco 5:  
Participação
- i) oferecer mais treinamentos: 3 citações.

#### **Apresentação das Informações Obtidas nas Entrevistas**

Para a apresentação das informações obtidas nas entrevistas, optou-se por transcrever somente aquelas que foram citadas por mais de uma das empresas que compuseram o universo. Adotou-se este procedimento para que uma situação particular a uma das empresas não fosse generalizada para o universo. Salienta-se que todas as entrevistas foram realizadas com o pessoal do setor administrativo; diretor, responsáveis pelo Programa de Qualidade Total ou pelo departamento de recursos humanos, o que dota as entrevistas de um grau de parcialidade. Nesta seção, as informações em *itálico* são reproduções da fala dos entrevistados. Quanto aos aspectos ligados à QVT as informações obtidas foram:

Em relação as Condições de Trabalho constatou-se que as empresas estão optando por tercerizar o gerenciamento do refeitório em detrimento do *ticket* ou então realizam convênios com restaurantes próximos que passam a atender seus funcionários. O acesso ao trabalho não é difícil, pois as empresas estão situadas em locais bem servidos pelo sistema de transporte público.

Não foram relatados casos de ambiente nocivo à saúde e, em relação a acidentes de trabalho apurou-se que o setor mais propício para a ocorrência destes eventos é a assistência técnica (mecânica e chapeação). Embora não haja registro de acidentes de trabalho nos últimos anos, três casos foram relatados: (i) um atropelamento, que ocorreu fora do local de trabalho quando o funcionário dirigia-se à sua casa, (ii) uma carroceria de automóvel caiu em cima da mão do funcionário (que usava luvas), sem maiores conseqüências e, (iii) um parafuso desprendeu-se e atingiu a testa do funcionário.

Os índices de rotatividade foram considerados normais pelos entrevistados. As razões apresentadas para justificar a rotatividade foram

de ordem legal e devido ao crescimento das empresas. "De ordem legal porque com o passar dos anos, devido à legislação trabalhista, os funcionários acabam custando caro para a empresa e, em razão do crescimento porque a empresa inchou muito no último ano, foram contratados muitos funcionários, e agora faz-se necessário redimensionar o quadro para as reais necessidades. Quanto ao absentéismo não há problemas. Normalmente, quando um funcionário começa a faltar demais, manda-se embora".

Em relação à Saúde do trabalhador, apurou-se que existem convênios médicos com instituições do tipo Golden Cross, Unimed ou com clínicas particulares, sendo a assistência restrita aos funcionários. Todas possuem Comissão Interna de Prevenção de Acidentes/CIPA atuante e são fornecidos Equipamentos de Proteção Individual/EPI's.

Em relação aos aspectos ligados ao bloco Moral levantou-se que os treinamentos são fornecidos, em grande parte, pela Volkswagen, encontrando-se mais orientados aos setores assistência técnica, peças e vendas. Os funcionários solicitam muitos treinamentos que não agregam benefícios à empresa. Quanto ao relacionamento interpessoal observou-se uma diferença entre os setores. Nos setores de assistência técnica e peças o clima entre os funcionários é legal, trabalham unidos. No setor administrativo o clima é legal, mas estão mais insatisfeitos, pois ganham menos e trabalham muito. No setor de vendas existe um clima de competitividade, como se não houvesse espaço para a ética. Isto é, eles são unidos até certo ponto, não tem ética. Verificou-se que não existe um plano de carreira ou uma política de promoções. Elas acontecem de acordo com as necessidades da empresa.

Quanto à Escolaridade observou-se que as empresas consideram que o nível de instrução está adequado às suas necessidades: O pessoal que trabalha com a parte técnica normalmente tem um nível cultural mais baixo. Registra-se que no caso de introdução de novas tecnologias, que exigem maiores conhecimentos específicos, normalmente as empresas recorrem a profissionais com nível técnico mais elevado, de fora da empresa, deixando de desenvolver seu pessoal.

Quanto a importância da QVT apurou-se que os entrevistados a consideram fundamental pois, "...o funcionário que não tem boa qualidade de vida no trabalho não produz bem". "Quem é que vai trabalhar, vai produzir bem, se está com algum problema de participação, se está triste, aborrecido, contrariado". "Então, o funcionário, para produzir bem, tem que estar alegre, ser participativo, tem que estar disposto, tem que saber que os chefes dele estão ouvindo seus

problemas, que a porta está aberta, (...)”. “Então, uma empresa só pode ir bem, os funcionários tendo um bom padrão de vida dentro da empresa e se orgulhando da empresa pela qual ele está trabalhando” (fala do diretor). Este relato traduz a opinião de todos os entrevistados.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

### Análise dos Dados de Identificação da População-Alvo

Em relação ao sexo, a análise destes dados revela que estes empregos são basicamente preenchidos por homens (78,2% são do sexo masculino e 21,8% são do sexo feminino). Ao serem cruzadas as variáveis setor e sexo foi constatado que 83,7% das mulheres estão lotadas nos setores administrativo e vendas. Em relação aos homens, observou-se que 50,3% encontram-se no setor de assistência técnica.

Quanto a faixa etária e estado civil: a média etária está situada entre 29 e 33 anos, com 19% dos pesquisados. Pode-se observar que a população pesquisada é composta de jovens adultos. A idade mínima classificada foi de 15 anos e a máxima de 61 anos. Numa população jovem não deve-se estranhar que a maioria dela seja constituída por indivíduos solteiros (62%).

Em relação a escolaridade, a média encontra-se na faixa que abrange o 2º Grau Incompleto com 19,1% dos entrevistados. Constatou-se, em valores absolutos, um número inexpressivo de analfabetos (6) e pós-graduados (1). Verifica-se que as mulheres apresentam um nível escolar mais elevado, 34,7% delas possuem, no mínimo, curso superior incompleto. Quanto aos homens, 8% possuem, no mínimo, curso superior incompleto.

No que refere-se ao setor, a maioria dos funcionários está concentrada no setor de assistência técnica (42%). A concentração de funcionários neste setor deve-se ao fato de que as empresas, além de venderem os automóveis, são responsáveis pela revisão, manutenção, conserto, chapeação e pintura dos mesmos. Posteriormente, obteve-se a informação de que a prestação de serviços na área de assistência técnica têm sido a primeira fonte de geração de renda das empresas. A venda de veículos ocupa a segunda colocação em termos de receita.

Em relação ao tempo de empresa, observa-se que a maioria da população possui menos de 5 anos de empresa, 77,9% do total de respondentes. A média situa-se na faixa que vai de 1 à 3 anos (43,2%). Isto significa que estas pessoas encontram-se no início de suas carreiras profissionais nessas empresas.

Quanto a renda, registra-se a diferença de valores mesmo dentro de cada setor. No administrativo os cargos de gerência giram entre R\$1.000,00 (mil reais) e R\$3.000,00 (três mil reais). Há a ocorrência de cargos especiais - assessor ou procurador - cujo valor oscila entre R\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais) e R\$3.000,00 (três mil reais). Já os cargos de secretária, auxiliar administrativo e telefonista oscilam entre R\$300,00 (trezentos reais) e R\$500,00 (quinhentos reais).

No setor de assistência técnica, os funcionários ligados a parte técnica (mecânicos, chapeadores) recebem em torno de R\$1.000,00 (mil reais) ao passo que os funcionários ligados ao trabalho administrativo do setor recebem em torno de R\$300,00 (trezentos reais). O mesmo é verificado com o setor de peças. No setor de vendas a remuneração média ficou em torno de R\$2.000,00 (dois mil reais).

Objetivando ilustrar alguns aspectos, salientamos que os setores de assistência técnica e peças, além do salário, recebem um adicional por produção; o de vendas, além de um salário básico, em torno de um salário mínimo, recebe comissão por vendas; e o administrativo recebe somente o salário relativo a função desempenhada, não recebendo nenhum tipo de adicional.

A título de ilustração, pode-se dizer que, no setor administrativo, 32.4% dos entrevistados encontram-se Levemente Satisfeitos ao passo que 18.9% estão Insatisfeitos. No setor de assistência técnica, 26.7% encontram-se Levemente Satisfeitos e 22.5% estão Insatisfeitos. No setor de peças, 26.9% encontram-se Levemente Satisfeitos e 23% dos entrevistados estão Insatisfeitos. No setor de vendas, 33,3% encontram-se Satisfeitos e 9% estão Totalmente Insatisfeitos. O setor de vendas foi o que apresentou o mais elevado índice de Satisfação. Credita-se este desempenho à expansão das vendas de veículos registrada nos anos do plano real.

Procurando compreender a avaliação que a população-alvo fez da QVT a partir de um posicionamento pessoal em termos das variáveis de identificação, salienta-se que os funcionários são jovens (19,6% possuem menos de 23 anos de idade), têm menos de três anos de empresa (65,3%) e a maioria deles está solteiro (62%). Um fator adicional é a média de dois filhos por casal, o que caracterizaria um núcleo familiar pequeno e conseqüentemente mais fácil de sustentar. Tendo como pressuposto que pessoas jovens, no início de suas carreiras (nas empresas) e sem aparente responsabilidade com o sustento de uma família, têm menos a exigir de seus empregos, é provável, então que estejam mais satisfeitas com suas condições no ambiente de trabalho.

**Análise dos  
Dados Obtidos  
com a  
Mensuração  
da QVT**

Tendo por base, de um lado, a relevância social, moral e econômica do trabalho para o indivíduo e, de outro, a escala utilizada para avaliar o grau de satisfação com a QVT adota-se, mesmo que de forma arbitrária, a condição de Levemente Satisfeito (5) como sendo a condição minimamente aceitável em relação a situação da QVT do funcionário. Assim sendo, deixa-se de lado a posição de Neutralidade (4), que corresponderia ao meio da escala utilizada neste estudo pois, de acordo com Fernandes, esta posição significa afirmar que "...há coisas boas e más. Não sei dizer" (FERNANDES, 1996, p. 86). Deste modo, adotando a condição de neutralidade como parâmetro de análise, estaria-se considerando aspectos tidos como insatisfatórios como sendo satisfatórios e vice-versa. Por esta razão, para proceder à análise dos dados, estabelece-se como patamar a condição de Levemente Satisfeito (5) como sendo o mínimo aceitável. Estabelecido este piso, procede-se à análise dos dados obtidos.

Em uma visão geral, os resultados de quatro blocos destacam-se dos demais. São eles: Saúde, média 3,9 (a mais baixa registrada), Imagem da Empresa, média 5 e os blocos Posicionamento Pessoal sobre QVT, e Organização do Trabalho com médias iguais a 5.1. Ressalta-se que os demais blocos registraram média em torno de 4 (Neutro), ou muito próxima dela, como é o caso, por exemplo, do bloco Saúde. Analisando bloco por bloco observa-se que:

No bloco Condições de Trabalho (média: 4,5) os pontos que apresentaram deficiências ligam-se a aspectos de cunho ergonômico. Por exemplo, Ventilação, Nível de ruído e Acesso a materiais, ou então a problemas com a Arrumação e organização do ambiente de trabalho. Os problemas ergonômicos demandam mais tempo e dinheiro para serem solucionados, já os problemas de arrumação deveriam ser melhorados com um programa de '5 S', uma vez que todas as empresas estão adotando Programas de Qualidade Total e está é uma das poucas ferramentas que estão sendo utilizadas. O aspecto mais frágil deste bloco é a variável Insalubridade (média: 3,9), que não deixa de estar relacionada com a ventilação e ruídos do ambiente de trabalho, mas pode ser reflexo do não pagamento de adicional por insalubridade.

O bloco Saúde (média: 3,9) é o que registra a situação mais deficiente de todos, Levemente Insatisfeito, para bastante próximo de Neutro. A insatisfação diagnosticada não reside somente no atendimento médico e odontológico. Ela manifesta-se, também, em relação ao fornecimento de Equipamentos de proteção individual [EPI's (média: 3,5)] e na Prevenção de doenças profissionais (média: 3,5). Quanto à questão do atendimento médico, embora a maioria das empresas tenham algum

tipo de convênio na área de saúde, este parece não atender às necessidades dos funcionários. Possivelmente isso ocorra porque a empresa arca somente por uma parcela do convênio. Para obtenção de uma cobertura mais ampla o funcionário tem que dispor-se a desembolsar uma quantia maior para complementar seu plano de saúde ou até mesmo estendê-lo à família.

No bloco Moral (média: 4,5), que abrange os fatores responsáveis pela motivação do indivíduo no trabalho, constata-se uma Insatisfação em relação à Premiação pelo trabalho desempenhado (média: 3), ao Incentivo ao desenvolvimento e crescimento pessoal (média: 3,6) e pelos Treinamentos oferecidos (média: 3,7). Três itens fundamentais a um Programa de Qualidade Total. Logo, não deve-se descartar a hipótese de que esta insatisfação tenha aparecido após a implantação do programa, quando os funcionários passaram a ser sensibilizados para a importância destes fatores em relação ao bom andamento da metodologia, ou quando desenvolveram a consciência de que sua segurança no emprego, frente ao programa, depende de treinamentos adequados e do desenvolvimento de suas capacidades. Durante as entrevistas foi observado que "se o funcionário não adaptar-se ao programa será dispensado". A insatisfação com o fator premiação pode residir no descompasso entre os ganhos que os funcionários estariam, ou acreditam que estariam, proporcionando à empresa e o retorno que esta lhes proporcionaria em decorrência das vantagens que vem obtendo. Em compensação, itens como Identidade da tarefa, Estruturação do trabalho, Satisfação com o resultado do seu trabalho e Colegismo, tão caros a QVT, encontram-se contemplados.

No bloco Compensação (média: 4,2), o mais elevado índice de Insatisfação ocorreu no comparativo entre o salário que o funcionário recebe e as funções que ele exerce (média: 3,7). O que corrobora a interpretação em relação à premiação, onde os funcionários estariam, (pelo menos teoricamente) proporcionando mais à empresa do que esta a eles. Dadas as médias salariais apuradas, esperava-se encontrar um índice de insatisfação mais marcante pelo menos no setor administrativo. Talvez isso não esteja ocorrendo devido ao equilíbrio salarial, tanto interna como externamente, ou em razão da idade dos funcionários, do tempo de empresa, do estado civil e do tamanho do núcleo familiar.

No bloco Participação (média: 4,9), os aspectos Exercer a criatividade, Uso do conhecimento técnico próprio e Poder expressar suas idéias livremente encontram-se no patamar mínimo estabelecido neste estudo. Já a variável que apresentou o pior desempenho foi "Seu engajamento nos programas de treinamento e capacitação" (média:

4,3), seguida das variáveis "Aceitação de suas idéias e Engajamento nos programas de participação para melhoria do ambiente". Aqui registra-se uma sutil inconsistência, pois se os funcionários encontram-se na condição de Leve Satisfação porque não estariam engajando-se nos programas mencionados? A resposta a esta indagação parece residir na variável Aceitação de suas idéias, pois de nada adianta poder exercer-se a criatividade, os conhecimentos técnicos e a liberdade de opinião se as idéias oferecidas não são aceitas. Das duas uma: ou as idéias são muito ruins (o que de acordo com McGregor seria pouco provável); ou a empresa não está sabendo como incorporar a participação dos funcionários. Neste sentido, um sistema de coleta e implementação de sugestões seria bem vindo.

No bloco Comunicação (média: 4,6) a única variável que correspondeu ao piso estabelecido foi Informações necessárias sobre o trabalho a ser realizado. O que é redundante, pois o mínimo que pode-se esperar é que os funcionários tenham as informações sobre o seu trabalho. O pior desempenho ocorreu na variável Jornal interno. Este resultado era esperado pois, em algumas empresas, ou não há jornal ou ele circula sem periodicidade.

O bloco Imagem da Empresa (média: 5) teve somente a variável Preocupar-se com a comunidade (média: 4,8) abaixo do padrão estabelecido neste estudo. A variável que teve o melhor desempenho foi Orgulho de trabalhar na empresa (média: 5,7) que, analisada com as variáveis Sentir-se identificado com a empresa e Prestar serviços de boa qualidade, revela uma significativa disposição para com a empresa.

No bloco Relacionamento com a Chefia (média: 4,8) registra-se um resultado interessante. As variáveis Superior possibilitar um relacionamento interpessoal que estimule o seu envolvimento com o trabalho (média: 5,1) e Receber apoio em razão de problemas de ordem particular (média: 5) revelam uma interação fraterna (a nível pessoal) entre os superiores e seus subordinados. De outro lado, a variável Adotar o comportamento de seu chefe como modelo apresentou o desempenho mais baixo do bloco (média: 4,6), revelando uma fragilidade na interação profissional entre superiores e subordinados. Esta fragilidade revela parcialmente a estrutura hierárquica das empresas, paternalista e pouco flexível, por exemplo, às necessidades de um Programa de Qualidade Total. Isto significa dificuldades no momento de dividir e delegar responsabilidades. Comparando este bloco com o bloco Participação mais as variáveis que tiveram o pior desempenho no bloco Moral (Treinamentos oferecidos, Política de premiação e Incentivo por parte da empresa ao desenvolvimento pessoal) tem-se

um quadro que revela a falta de interação entre os funcionários e a organização. Ausência esta que parece fundar-se na falta de um relacionamento técnico e profissional efetivo entre as chefias e os funcionários. Este é um aspecto que deve ser tratado com mais atenção pelas empresas pois, um Programa de QVT possui como pressuposto uma boa interação social e profissional no ambiente de trabalho.

No bloco Organização do Trabalho (média: 5,1), verifica-se uma situação propícia no modo de organizar o trabalho. Contudo, pode-se apontar uma sutil indefinição quanto à Introdução de inovações no modo de realizar o trabalho, Forma como as decisões são tomadas nas equipes de trabalho (médias: 4,8) e a Qualidade dos equipamentos utilizados (média: 4,9). A sutil indefinição com a falta de novos modos de realizar o trabalho pode estar relacionado com as variáveis Engajamento nos programas de participação e Engajamento nos programas de treinamento e capacitação, do bloco Participação. Uma tarefa mal planejada pode baixar o nível de envolvimento dos funcionários com o trabalho. Já a forma como as decisões são tomadas (democráticas) pode relacionar-se com a variável Informações que partem da chefia e chegam até você, pois sem estar informado não há possibilidade de participar no processo de tomada de decisões.

No bloco Constitucionalismo (média: 4,8) observa-se que o desempenho mais fraco ocorreu nas variáveis Alimentação (4,2) e Atendimento dos benefícios determinados por lei (4,9). No que se refere à alimentação, registraram-se queixas em relação ao valor do vale-refeição ou a qualidade da comida servida no refeitório. Quanto aos benefícios não foi possível apurar, com o mínimo de exatidão, o que estaria ocorrendo.

O bloco Posicionamento Pessoal sobre QVT (média: 5,1) e o Resultado Geral do Diagnóstico de QVT (média: 4,6) são analisados em conjunto. No comparativo entre estes resultados, percebe-se que ocorre uma diferença na avaliação da QVT (quando é mensurada através da média de cada bloco - média geral) do que quando é avaliada de modo subjetivo (bloco Posicionamento Pessoal sobre Qualidade de Vida Trabalho). De acordo com o esse bloco, os respondentes encontram-se Levemente Satisfeitos com suas condições no ambiente de trabalho. Por outro lado, quando avaliam sua qualidade de vida no ambiente profissional através dos 10 blocos de QVT (Resultado Geral), identifica-se um nível de satisfação/insatisfação no patamar Neutro. Afirmar que a qualidade de vida no ambiente de trabalho está no nível da neutralidade significa a existência de aspectos bons e ruins (FERNANDES, 1996). Logo, os entrevistados estão hesitando

em fazer uma avaliação mais negativa ou mais positiva de sua QVT. Deste modo, pode-se afirmar que existe um forte componente subjetivo no modo de avaliar as condições de vida no ambiente de trabalho, bem como há um fator latente de insatisfação que é percebido e ignorado.

#### **Diagnóstico de QVT da População-Alvo**

Em relação ao objetivo de diagnosticar a situação da QVT no universo pesquisado, chegou-se às seguintes conclusões, expostas abaixo e acompanhadas de comentários pertinentes:

Dentre os dez (10) blocos de QVT, os que tiveram melhor desempenho foram: Organização do Trabalho, Posicionamento Pessoal sobre QVT (médias 5,1) e Imagem da Empresa (média 5). Todos os três enquadrados na condição de Levemente Satisfeito. Nenhum deles apresentou variáveis com média inferior a Neutro (4).

O bloco Condições de Trabalho apresentou desempenho Neutro (média 4,5). Neste bloco, os aspectos que apresentaram maiores problemas foram de caráter ergonômico ou de organização do ambiente de trabalho. A variável que apresentou o pior desempenho foi Prevenção de insalubridade (média 3,9 Levemente Insatisfeito). O desempenho desta variável parece estar vinculado aos aspectos ergonômicos do trabalho ou à organização do ambiente. Em relação aos aspectos ergonômicos, sugere-se uma análise *in loco*, buscando identificar medidas a serem adotadas na melhoria das condições de trabalho, tendo em vista a importância de alterações no ambiente de exercício profissional. Em relação à organização do ambiente de trabalho, sugere-se que a metodologia de 5 S seja revista ou mais difundida, pois é a ferramenta de apoio e aprimoramento apropriada para este fim.

O bloco Saúde foi o que apresentou o desempenho mais fraco (média 3,9), Levemente Insatisfeito para Neutro. Os piores desempenhos registrados foram em relação ao atendimento odontológico e médico, principalmente quando estendido à família e em relação aos aspectos de fornecimento de equipamentos de proteção individual e prevenção de doenças profissionais. Os aspectos relacionados à quantidade e ao ritmo de trabalho encontram-se próximos da situação adequada, levando a concluir que os problemas no bloco Saúde estão diretamente relacionados ao tipo de convênio médico oferecido (os quais, para atender todas as necessidades dos usuários, exigem complementação financeira por parte do funcionário). A preocupação com esta questão justifica-se em razão da crise do sistema de saúde pública do país. Tendo em vista que as empresas oferecem algum tipo de assistência

médica, sugere-se uma cooperação entre as concessionárias e o fabricante, Volkswagen, para que as negociações com os prestadores de serviços na área de saúde sejam feitas em grupo, o que aumentaria o poder de barganha das concessionárias possibilitando uma redução de custos para todos os envolvidos - concessionárias, funcionários e empresas de saúde.

O bloco Moral apresentou um desempenho Neutro (média 4,5). Os piores desempenhos registrados referem-se à valorização do funcionário. Isto é, por não estabelecer uma política clara e justa de premiação e treinamentos a empresa deixa de reconhecer o esforço e o potencial do funcionário. Tanto em Programas de QVT como em Programas de Qualidade Total valoriza-se o aspecto premiação como fonte motivadora e como recompensa pelas sugestões. De acordo com a literatura, a premiação em dinheiro, na maioria das vezes, não é o que o funcionário está esperando. O que ele busca é um reconhecimento, da empresa e de colegas, de seu potencial. Este aspecto é reafirmado quando constata-se que a insatisfação aparece na variável Incentivo proporcionado pela empresa ao seu crescimento e desenvolvimento pessoal, pois a empresa que não reconhece o mérito de seu funcionário dificilmente irá estimulá-lo a desenvolver-se. Neste sentido, sugere-se que uma política de premiação leve em conta a possibilidade de oferecer como reconhecimento uma maior capacitação. Por exemplo, oferecer um treinamento específico ou oportunizar educação formal, já que a média escolar dos indivíduos amostrados é 2º Grau Incompleto. A insatisfação com os treinamentos oferecidos pode ser bastante reveladora de uma tomada de consciência, por parte dos funcionários, sobre a importância do treinamento para o seu desempenho profissional e garantia no emprego. Em suma, sugere-se que a administração realize um diagnóstico das necessidades de treinamento e desenvolva um programa específico para tal, buscando atrelar este item a uma política de incentivo ao desenvolvimento pessoal e de premiação. Já o aspecto relacionamento entre as pessoas apresentou um desempenho levemente satisfatório, sendo indicativo da sociabilidade no local de trabalho, o que favorece a realização de trabalhos em equipe.

O bloco Compensação apresentou um desempenho Neutro (média 4,2). O desempenho mais baixo registrado foi na variável Tarefas que realiza, responsabilidade do cargo que exerce e salário que recebe. Deste modo, registra-se a insatisfação dos funcionários com o salário recebido já que seu desempenho e as obrigações para com o trabalho estão além do valor que recebem por eles. Com isto, alerta-se para que a Leve Insatisfação com o salário não venha a acentuar-se a ponto de por em risco a motivação e a qualidade dos serviços. Além de um

aumento de salários, sugere-se a adoção de metodologias de enriquecimento de cargo que possibilitem repensar a função, objetivando ajustar as tarefas que compõem um cargo à percepção do funcionário sobre a relação entre as tarefas que realiza, a responsabilidade que exerce e o salário que recebe.

O bloco Participação apresentou um desempenho Neutro (média 4,9) para Levemente Satisfeito. O desempenho mais baixo registrado foi em relação ao Seu engajamento nos programas de treinamento e capacitação (média 4,3). Nas observações realizadas nos questionários, constatou-se um grande número de queixas pela falta de treinamentos. Tal fato conduz à hipótese de que a falta de engajamento do funcionário é de responsabilidade da empresa, que não lhes fornece as condições para comprometer-se com o trabalho. Esta hipótese é reforçada pela insatisfação registrada na variável Incentivo proporcionado pela empresa ao seu crescimento e desenvolvimento pessoal (média 3,6) no bloco Moral. Sugere-se, com vistas ao sucesso de implementação do Programa de Qualidade Total, um levantamento, junto aos funcionários, das deficiências na área de treinamento, com o objetivo de melhorar a competência profissional e promover a participação e o engajamento dos funcionários.

O bloco Comunicação apresentou um desempenho Neutro (média 4,6). A variável com o desempenho mais baixo foi Jornal interno da empresa (média 3,7), na condição de Levemente Insatisfeito. Todas as demais variáveis tiveram médias iguais ou superiores a 4,5. O resultado não surpreende, já que algumas das empresas não têm jornal interno, enquanto em outras a circulação é irregular. Tendo em vista a implantação do Programa de Qualidade Total, recomenda-se que informações do tipo topo-base sejam incrementadas e até mesmo discutidas com os funcionários, para que eles possam indicar melhorias e repensar as rotinas de modo integrado com as metas traçadas pela direção. Neste sentido, recomenda-se a introdução dos Círculos de Controle de Qualidade.

O bloco Imagem da Empresa apresentou um desempenho que situa-se na condição de Leve Satisfação (média 5,0). A variável com o desempenho mais baixo foi Preocupação da empresa com a comunidade (4,8). Todas as demais variáveis tiveram média igual ou superior a 5,3, salientando-se o desempenho da variável Orgulho de trabalhar nesta empresa (média 5,7). Observa-se, neste bloco, que as empresas possuem bom conceito junto aos funcionários, o que pode ser reflexo das condições do ambiente de trabalho.

O bloco Relacionamento com a Chefia apresentou um desempenho entre Neutro e Levemente Satisfeito (média 4,8). O desempenho mais

baixo registrado foi na variável Poder adotar o comportamento de seu chefe. A análise dos resultados deste bloco revelou, por um lado, a existência de uma interação afetiva entre a chefia e os subordinados e, de outro, uma interação profissional insuficiente entre chefia e subordinados. Tal fato pode ser indicativo da existência de uma estrutura hierárquica paternalista. Comparando-se os resultados deste bloco com os resultados do bloco Participação e as variáveis do bloco Moral que tiveram desempenho insatisfatório (Treinamentos oferecidos, Política de premiação e Incentivo por parte da empresa ao desenvolvimento pessoal), revela-se uma carência na interação entre a organização e seus funcionários. Tal carência parece fundar-se na fragilidade do relacionamento técnico e profissional entre as chefias e seus subordinados. Este fato deve ser cuidadosamente analisado, tendo em vista que, tanto um Programa de Qualidade Total como uma metodologia de QVT têm como pressupostos uma boa interação profissional e social no ambiente de trabalho. Deste modo, sugere-se um treinamento específico para as chefias com vistas à habilitá-las ao trabalho em uma organização menos hierarquizada e que queira ser mais flexível.

O bloco Organização do Trabalho apresentou um desempenho que situa-se na condição de Leve Satisfação (média 5,1). Os desempenhos mais baixos foram em relação à inovações no modo de execução do trabalho e como as decisões são tomadas (democráticas) nas equipes de trabalho (4,8). Todos os demais aspectos tiveram médias iguais ou superiores a 4,9. A avaliação positiva deste bloco é significativa para uma metodologia de QVT, já que o modo como o trabalho está estruturado não interfere de forma negativa no funcionário.

O bloco Constitucionalismo apresentou um desempenho entre Neutro e Levemente Satisfatório (média 4,8). O desempenho mais baixo foi registrado na variável Ticket/refeitório (4,2). As principais queixas foram: (i) em relação ao refeitório, mais especificamente quanto à qualidade da comida fornecida; (ii) em relação aos *tickets* cujo poder de compra é inferior ao preço das refeições conforme praticado pelo mercado. Em relação aos refeitórios, sugere-se maior rigor na contratação das empresas prestadoras deste tipo de serviço. No que diz respeito aos restaurantes, talvez a ampliação dos convênios possa servir para reduzir os custos da alimentação sem necessariamente implicar em um aumento do valor do ticket.

Dada a média de QVT (Média Geral de QVT) obtida através da média dos blocos Condições de Trabalho, Saúde, Moral, Compensação, Participação, Comunicação, Imagem da Empresa, Relacionamento com

a Chefia, Organização do Trabalho e Constitucionalismo conclui-se que a população encontra-se numa posição Neutra (média 4,6).

Em relação ao Posicionamento Pessoal sobre QVT (bloco dez), conclui-se que a população encontra-se Levemente Satisfeita (média 5,1). Isto equivale afirmar que os aspectos positivos do ambiente de trabalho sobrepõe-se aos negativos.

Observa-se uma diferença de avaliação, para mais, quando a população avalia sua qualidade de vida no trabalho de forma genérica (sem ter presente nenhuma característica de QVT) do que quando avalia através das variáveis de QVT. Tal diferença de percepção entre uma análise objetiva (obtida através das diferentes variáveis de mensuração) e outra subjetiva (obtida através da opinião emitida a partir de um único bloco) pode ser explicada: (i) por algum componente subjetivo, não identificado explicitamente na pesquisa, que pode estar ligado a estilos de vida, aspirações humanas ou a algum fator cultural; (ii) pela diferença quantitativa entre as variáveis com avaliação Neutra ou Levemente Satisfeito (83,3% do total das variáveis de QVT do questionário) e as variáveis com avaliação 'negativa' Levemente Insatisfeito (16,7%); (iii) pela maior quantidade de blocos com avaliação Neutra ou Levemente Satisfeito (nove dos dez blocos). Somente o bloco Saúde teve uma avaliação negativa, 3,9 (Levemente Insatisfeito), assim mesmo muito próxima do ponto Neutro. Dada a diferença de percepção registrada entre a média dos dez blocos de QVT e o bloco Posicionamento Pessoal sobre QVT conclui-se que existe um forte fator subjetivo no modo de avaliar as condições no ambiente de trabalho determinando a percepção dos entrevistados.

**QVT Fatores  
mais  
Atendidos  
pelas  
Empresas e  
Fatores a  
Atender**

Fatores mais  
Atendidos  
pelas  
Empresas

Os fatores de QVT que mais vêm sendo atendidos pelas empresas foram identificados através das variáveis com desempenho igual ou superior a média 5, Leve Satisfação. São eles:

A) No bloco Condições de Trabalho: as variáveis Vale transporte (média 5,3) e Iluminação (média 5,1).

B) No bloco Saúde: as variáveis Carga de trabalho (média 5,2) e Ritmo de trabalho (média 5,1).

- C) No bloco Moral: as variáveis Relacionamento entre as pessoas (média 5,7), Satisfação com o resultado de seu trabalho (média 5,5), Estruturação de seu trabalho - realizá-lo do começo ao fim - (média 5,3), Identidade da tarefa (média 5,0) e Legislação trabalhista (média 5,1).
- D) No bloco Compensação: nenhuma das variáveis que compõem o bloco registrou a média estipulada.
- E) No bloco Participação: as variáveis Utilização do seu conhecimento nas funções que exerce (média 5,5), Expressar sua opinião livremente no trabalho (média 5,3) e Poder exercer sua criatividade (média 5,1).
- F) No bloco Comunicação: nenhuma das variáveis que compõem o bloco registrou a média estipulada.
- G) No bloco Imagem da Empresa: a única variável atendida diretamente pelas empresas é Prestar serviços de boa qualidade (média 5,6). As demais variáveis medem o reflexo da interação empresa-funcionários-trabalho na imagem da empresa de acordo com a opinião dos funcionários. A avaliação positiva deste bloco, enquanto reflexo dos demais, sugere a confirmação de que os aspectos positivos no ambiente de trabalho predominam mais do que os aspectos negativos.
- H) No bloco Relacionamento com a Chefia: as variáveis Fato de seu superior possibilitar um relacionamento interpessoal que estimule seu envolvimento com o trabalho (média 5,1) e Receber apoio da chefia em razão de problemas de ordem particular (média 5,0).
- I) No bloco Organização do Trabalho: as variáveis Trabalho possibilitar o relacionamento interpessoal (média 5,7), Equilíbrio entre vida pessoal e profissional (média 5,5), Quantidade diária de horas de trabalho (média 5,4), Qualidade do material utilizado para o desempenho das funções (média 5,1), Trabalho ser realizado em equipe e Trabalho envolver atividades variadas (médias 5,0).
- J) No bloco Constitucionalismo: as variáveis Vale transporte (média 5,3) e Comprimento da legislação trabalhista (média 5,0).

Fatores a serem Atendidos pelas Empresas

Os fatores que mais merecem atenção foram identificados através daquelas variáveis que tiveram desempenho inferior a média 4, Neutro. São eles:

- A) No bloco Condições de Trabalho. O fator que necessita atenção é Prevenção de insalubridade (média 3,9).

B) No bloco Saúde. Os fatores que necessitam atenção são: Fornecimento de equipamentos de proteção individual - EPIs - (média 3,5) e Prevenção de doenças profissionais (média 3,5).

C) No bloco Moral. Os fatores que necessitam atenção são: Premiação pelo trabalho desempenhado (média 3,0), Incentivo dado pela empresa para investir no seu crescimento e desenvolvimento pessoal (média 3,6) e Treinamentos oferecidos (média 3,7).

D) No bloco Compensação. O fator que necessita atenção é Comparativo entre as tarefas que realiza, a responsabilidade que exerce e o salário que recebe (média 3,8).

Nos demais blocos a média das variáveis foi superior ou igual a 4 (Neutro).

#### Observações Conclusivas

De modo geral, pode-se afirmar que a população alvo encontra-se mais próxima da satisfação em relação às suas condições de qualidade de vida no ambiente de trabalho do que de uma insatisfação. Contudo, é preciso que as empresas atentem para aqueles aspectos pontuais, que não estão sendo atendidos, para que não dissemine-se um descontentamento, até então restrito a alguns aspectos, ao exigir dos funcionários maior envolvimento sem a devida contrapartida.

#### REFERÊNCIAS

- BRAVERMAN, H. (1987) *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Guanabara.
- BUONO, A. F.; BOWDITCH, J. L. (1992) *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- CATTANI, A. D. (Org.) (1997) *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. Universidade.
- CHAVES, L. F. N. (1998) *A Relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e Qualidade Total*. Rio Grande do Norte, PPGA/UFRN. Tese de Mestrado.
- CLUTTERBUCK, D.; CRAINER, S. (1993) *Grandes administradores: homens e mulheres que mudaram o mundo dos negócios*. Rio de Janeiro: Zahar.
- CORRÊA, R. A. A. (1993) Qualidade de vida, qualidade de trabalho, qualidade do atendimento público e competitividade. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, pp. 113 -23, jan./mar.

DAVIS, K.; WERTHER JR, W. B. (1983) *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill.

FERNANDES, E. C. (1988) *Qualidade de vida no trabalho (QVT) - a renovação da empresa para os anos 90. Tendências do Trabalho*. Rio de Janeiro.

\_\_\_\_\_, E. C. (1996) *Q.V.T., como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade.

GRANDJEAN, E. (1998) *Manual de ergonomia*. Adaptando o trabalho ao homem. Porto Alegre: Artes Médicas. 338 p.

HACKMAN, J. R. (1976) Enriquecimento de funções: apenas outra moda? *Exame*. São Paulo, n. 104, p. 35 - 42, 26 mai.

HACKMAN; OLDHAM, G. R. (1970) Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2): 159 - 70.

KLIMNIK, Z. M; MORAES, L. F. R; RAMOS, W. M. (1994) O atual estado da arte de qualidade de vida no Brasil. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. *Anais...* Curitiba/PR, v. 10, p. 305 - 25, set.

MARKONI, M. A.; LAKATOS, E. M. (1982) *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, elaboração e interpretação dos dados*. São Paulo: Atlas.

MASLOW, A. H. (1954) *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, Publisher.

MCGREGOR, D. (1992) *O Lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. (1983) Quality of work life: perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, winter. Amacom Periodicals Division, American Management Associations.

QUIRINO, T. R.; XAVIER, O. S. (1987) Qualidade de vida no trabalho de organizações de pesquisa. *Revista de Administração*. São Paulo: USP, v. 22, n. 1, pp. 21 - 25, jul./ago.

RAGO, L. M.; MOREIRA, E. F. P. (1984) *O que é taylorismo*. São Paulo: Brasiliense.

RODRIGUES, M. V. C. (1994) *Qualidade de vida no trabalho*. Petrópolis: Vozes.

TAYLOR, F. W. (1979) *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas.

VIEIRA, D. F. V. B. (1993) *Qualidade de vida no trabalho dos enfermeiros em hospital de ensino*. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Dissertação de Mestrado.

WALTON, R. E. (1975) Criteria for quality of work life. In: DAVIS, L. E.; CHERNS, A. & ASSOCIATES. (Ed.) *The Quality of working life: problems, projects and the state of the art*. New York: Macmillian. v. 2, Cap. 5, p. 91 - 104.

#### BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

ARAÚJO, A. B. (1997) *Qualidade de vida no trabalho: em busca da excelência pessoal e organizacional*. Rio Grande do Norte, PPGA/ UFRN. Tese de Mestrado.

ARGYRIS, C. (1957) *Personality and organization*. New York: Harper and Brothers.

\_\_\_\_\_. (1964) *Integrating the individual and the organization*. New York. Wiley.

BARBOSA, L. N. H. (1988) O jeitinho, ou a arte de ser mais igual que os outros. *Ciência Hoje*. Rio de Janeiro, mai., v. 7, n. 42, p. 50 - 56.

BERNHOFET, R. (1980) Qual é a responsabilidade social da empresa? *Exame*. São Paulo, 27 ago., n. 208, p. 96 - 97.

BLACKWELL, R. (1995) Alemanha concilia qualidade de vida e alta produtividade. *Folha de São Paulo*, Folha Management. São Paulo, out., n. 11, p. 1-4.

CARVALHO, R. Q.; SCHIMITZ, H. (1990) *O fordismo está vivo no Brasil*. Novos Estudos CEBRAP. São Paulo, n. 27, p. 148 - 156, jul.

CHAN, A.; SENSER, R. A. (1997) O sofrimento dos trabalhadores chineses. *Gazeta Mercantil: Foreign Affairs*. São Paulo, 11 abr, n 7, p. 3-8.

DEJOURS, C. (1988) *A loucura do trabalho - estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez.

- DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRIAUX, F. (1993) Por um trabalho, fator de equilíbrio. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 33, n. 3, p. 98 - 104 mai./jun.
- FERLAUTO, A. M.; KERN, F. A. (Org.) (1997) Qualidade de vida do trabalhador: o desafio da construção de índices. Linha Editorial, Serviço Social da Indústria/SESI, Porto Alegre.
- FERNANDES, E. C. (1995) Auditoria operacional de recursos humanos para o monitoramento da qualidade de vida no trabalho. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*. Anais do 19º ENANPAD, set.
- FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L. H. (1988) *Qualidade de vida no trabalho (QVT) - uma experiência brasileira*. Revista de Administração. São Paulo. USP, v. 23, n. 4, p. 29-37, out./dez.
- GELLERMAN, S. W. (1976) *O impacto da filosofia gerencial*: Douglas Mcgregor. Incisa. Rio de Janeiro, jan., n. 9, p. 5 - 17.
- HERZBERG, F. (1968) One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review* (jan. - fev.).
- LEVIN, J. (1978) *Estatística aplicada a ciências humanas*. São Paulo: Harper & Row do Brasil.
- LIMONGI, A. C.; ASSIS, M. P. (1995) Projetos de qualidade de vida no trabalho: caminhos percorridos e desafios. *RAE Ligth*. São Paulo, EAESP/FGV, v. 2, p. 26-33, mar./abr.
- LOBOS, J. A. (1978) Teorias sobre a motivação no trabalho. *Comportamento Organizacional*. São Paulo. Atlas, v. 1, p. 100 - 130.
- MALTA, C. B.; TREVISANI, P. Jr. (1997) Consultor diz que qualidade requer empregado satisfeito. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 29 abr.
- MOLLER, C. (1992) *O Lado humano da qualidade*. São Paulo: Pioneira.
- MORAES, A. L. (1997) Qualidade de vida pode dar lucro - boas condições de trabalho permitem reter talentos e aumentar produtividade. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 3 abr.
- OLIVEIRA, J. A. (1995) *A Qualidade de vida no Brasil*. Tese de Doutorado. São Paulo, FGV/EASP.

REVANS, R. (1979) *Action learning*. London: Blond and Briggs.

RICHARDSON, R. J. *et al.* (1989) *Pesquisa social, métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

THIOLLENT, M. (1987) *Crítica metodológica, investigação social*. São Paulo: Pólis.

TRIVIÑOS, A. N. S. (1992) *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas.

TRUJILLO, F. A. (1982) *Metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: McGraw-Hill.

WESTLEY, W. A. (1979) Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*, v. 32, n. 2, p. 113-123.

## INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### Pesquisa sobre qualidade de vida no trabalho na empresa

O questionário busca conhecer sua opinião sobre aspectos ligados a sua situação no trabalho. Não existem questões certas ou erradas. Seu julgamento é que interessa à pesquisa, por isso evite discutir com outra(s) pessoa(s) sua opinião. As informações coletadas serão tratadas com extremo sigilo, preservando-se o anonimato dos respondentes. As respostas obtidas serão utilizadas globalmente e de forma estatística. Não haverá divulgação personalizada das informações coletadas.

Após ter preenchido o questionário coloque-o novamente no envelope, lacre e entregue para a pessoa indicada para recebê-lo. Muito obrigado.

### Instruções para preenchimento

Expresse sua opinião em termos de INSATISFAÇÃO/SATISFAÇÃO em relação a cada proposição abaixo, assinalando com um círculo o número que corresponder a sua resposta, observando a seguinte escala:

- 1- Totalmente insatisfeito (T1); 4- Neuto (N); 7- Totalmente Satisfeito (TS);  
2- Insatisfeito (I); 5- Levemente Satisfeito (LS); 0- Não se aplica (NA);  
3- Levemente Insatisfeito (LI); 6- Satisfeito (S);

### BLOCO 1: CONDIÇÕES DE TRABALHO

PROPOSIÇÕES	TI	I	LI	N	LS	S	TS	NA
1.1 Em relação à <b>limpeza de seu ambiente de trabalho:</b>	1	2	3	4	5	6	7	0
1.2 Em relação à <b>arrumação/organização física do seu local de trabalho:</b>	1	2	3	4	5	6	7	0
1.3 <b>Acesso</b> aos materiais, ferramentas que contribuem para seu desempenho:	1	2	3	4	5	6	7	0
1.4 Quanto à <b>segurança</b> , riscos de ferir-se durante a execução de suas tarefas:	1	2	3	4	5	6	7	0
1.5 A <b>iluminação</b> do seu ambiente de trabalho:	1	2	3	4	5	6	7	0
1.6 A <b>ventilação</b> do seu ambiente de trabalho:	1	2	3	4	5	6	7	0
1.7 Ao <b>nível de ruídos</b> em seu ambiente de trabalho:	1	2	3	4	5	6	7	0
1.8 Medidas adotadas pela empresa para a <b>prevenção de insalubridade:</b>	1	2	3	4	5	6	7	0
1.9 Em relação ao <b>vale transporte:</b>	1	2	3	4	5	6	7	0
1.10 Em relação à <b>alimentação (ticket/refeitório):</b>	1	2	3	4	5	6	7	0
Observações que desejar fazer:								

### BLOCO 2: SAÚDE

PROPOSIÇÕES	TI	I	LI	N	LS	S	TS	NA
2.1 Em relação ao atendimento <b>médico:</b>	1	2	3	4	5	6	7	0
2.2 Em relação ao atendimento médico <b>estendido a família:</b>	1	2	3	4	5	6	7	0
2.3 Quanto atendimento <b>odontológico:</b>	1	2	3	4	5	6	7	0
2.4 Atendimento <b>odontológico estendido a família:</b>	1	2	3	4	5	6	7	0
2.5 <b>Fornecimento</b> de equipamentos de proteção/EPI's:	1	2	3	4	5	6	7	0
2.6 Preocupação da empresa em educar para <b>prevenir doenças</b> profissionais:	1	2	3	4	5	6	7	0
2.7 Quanto ao <b>ritmo</b> de trabalho:	1	2	3	4	5	6	7	0
2.8 Em relação à <b>carga de trabalho</b> a que é submetido:	1	2	3	4	5	6	7	0
Observações que desejar fazer:								

### BLOCO 3: MORAL

PROPOSIÇÕES	TI	I	LI	N	LS	S	TS	NA
3.1 Em relação aos <b>treinamentos</b> oferecidos:	1	2	3	4	5	6	7	0
3.2 A política de <b>premiação</b> pelo trabalho desempenhado:	1	2	3	4	5	6	7	0
3.3 <b>Identidade da Tarefa</b> (visão completa da tarefa: por quê e como fazer):	1	2	3	4	5	6	7	0
3.4 Em relação a sua satisfação quanto ao <b>resultado</b> do seu trabalho:	1	2	3	4	5	6	7	0
3.5 <b>Relacionamento entre as pessoas</b> (respeito, coleguismo) na empresa:	1	2	3	4	5	6	7	0
3.6 Quanto ao cumprimento da <b>legislação trabalhista</b> pela empresa:	1	2	3	4	5	6	7	0
3.7 <b>Estruturação</b> do seu trabalho (realizá-lo do início ao fim):	1	2	3	4	5	6	7	0
3.8 Quanto a possibilidade de <b>progresso</b> na empresa:	1	2	3	4	5	6	7	0
3.9 Quanto ao <b>retorno</b> que recebe sobre <b>como desempenha suas funções:</b>	1	2	3	4	5	6	7	0
3.10 Incentivo dado pela empresa para que você procure <b>investir no seu crescimento e desenvolvimento pessoal:</b>	1	2	3	4	5	6	7	0
3.11 Quanto à <b>sentir-se seguro no emprego:</b>	1	2	3	4	5	6	7	0
Observações que desejar fazer:								

## BLOCO 4: COMPENSAÇÃO

PROPOSIÇÕES	TI	I	LI	N	LS	S	TS	NA
4.1 Comparando as <b>tarefas que realiza, a responsabilidade do cargo que exerce e o salário que recebe</b> você está:	1	2	3	4	5	6	7	0
4.2 Comparando o seu <b>tempo na empresa, desempenho, suas contribuições, seu salário</b> com o de colegas em funções semelhantes:	1	2	3	4	5	6	7	0
4.3 Comparando, no mercado de trabalho, seu <b>salário e recompensas</b> com o de outros profissionais que exercem cargos ou funções semelhantes a sua:	1	2	3	4	5	6	7	0
4.4 Comparando os <b>benefícios</b> que recebe com os oferecidos por outras empresas do mesmo ramo:	1	2	3	4	5	6	7	0
4.5 Atendimento por parte da empresa dos benefícios determinados por lei:	1	2	3	4	5	6	7	0
Observações que desejar fazer:								
_____								
_____								

## BLOCO 5: PARTICIPAÇÃO

PROPOSIÇÕES	TI	I	LI	N	LS	S	TS	NA
5.1 Quanto a poder exercer sua <b>criatividade</b> nas funções que desenvolve:	1	2	3	4	5	6	7	0
5.2 Quanto a utilização de seu <b>conhecimento técnico</b> nas funções que exerce:	1	2	3	4	5	6	7	0
5.3 Poder expressar sua <b>opinião livremente</b> no trabalho:	1	2	3	4	5	6	7	0
5.4 <b>Aceitação de suas idéias</b> para melhoria do trabalho:	1	2	3	4	5	6	7	0
5.5 Quanto ao seu <b>engajamento</b> nos <b>Programas de Participação</b> para melhorar o ambiente de trabalho:	1	2	3	4	5	6	7	0
5.6 Seu <b>engajamento</b> nos <b>Programas de Treinamento e Capacitação</b> :	1	2	3	4	5	6	7	0
Observações que desejar fazer:								
_____								
_____								

## BLOCO 6: COMUNICAÇÃO

PROPOSIÇÕES	TI	I	LI	N	LS	S	TS	NA
6.1 Em relação ao seu <b>conhecimento das metas e objetivos</b> da empresa:	1	2	3	4	5	6	7	0
6.2 Quanto às <b>informações</b> sobre a empresa que partem da chefia e chegam até você:	1	2	3	4	5	6	7	0
6.3 Em relação às <b>informações</b> necessárias sobre o trabalho a ser realizado:	1	2	3	4	5	6	7	0
6.4 Acesso às <b>informações</b> que circulam entre colegas e que são necessárias para seu trabalho:	1	2	3	4	5	6	7	0
6.5 Em relação ao <b>jornal</b> interno da empresa:	1	2	3	4	5	6	7	0
6.6 Ao <b>boletim/mural</b> da empresa:	1	2	3	4	5	6	7	0
Observações que desejar fazer:								
_____								

### BLOCO 7: IMAGEM DA EMPRESA

PROPOSIÇÕES	TI	I	LI	N	LS	S	TS	NA
7.1 Em relação a poder sentir-se <b>identificado</b> com a empresa:	1	2	3	4	5	6	7	0
7.2 Quanto ao fato de ter <b>orgulho</b> de trabalhar nesta empresa:	1	2	3	4	5	6	7	0
7.3 A <b>reputação</b> (conceito) de sua empresa na comunidade:	1	2	3	4	5	6	7	0
7.4 Ao fato da empresa se <b>preocupar com a comunidade</b> a que pertence:	1	2	3	4	5	6	7	0
7.5 Fato da empresa procurar prestar <b>serviços de boa qualidade</b> aos clientes:	1	2	3	4	5	6	7	0
Observações que desejar fazer:								

### BLOCO 8: RELAÇÃO COM A CHEFIA

PROPOSIÇÕES	TI	I	LI	N	LS	S	TS	NA
8.1 Quanto ao fato de seu superior possibilitar um <b>relacionamento interpessoal</b> que estimule o seu envolvimento com o trabalho:	1	2	3	4	5	6	7	0
8.2 Receber de seu superior <b>orientações técnicas</b> para melhorar seu trabalho:	1	2	3	4	5	6	7	0
8.3 <b>Tratamento</b> (sem privilégios, não discriminatório) dispensado pela chefia:	1	2	3	4	5	6	7	0
8.4 Em relação ao fato de poder <b>adotar</b> o comportamento de seu chefe como modelo para a realização de suas atividades profissionais:	1	2	3	4	5	6	7	0
8.5 Quanto a receber apoio da chefia em razão de <b>problemas de ordem particular</b> :	1	2	3	4	5	6	7	0
Observações que desejar fazer:								

### BLOCO 9: ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

PROPOSIÇÕES	TI	I	LI	N	LS	S	TS	NA
9.1 <b>Qualidade</b> do material utilizado no desempenho de suas atividades:	1	2	3	4	5	6	7	0
9.2 <b>Qualidade</b> dos equipamentos utilizados no desempenho das atividades:	1	2	3	4	5	6	7	0
9.3 Em relação à introdução de <b>inovações</b> no modo de execução do trabalho:	1	2	3	4	5	6	7	0
9.4 Quanto ao fato do trabalho ser realizado <b>em equipe</b> :	1	2	3	4	5	6	7	0
9.5 Seu trabalho lhe permitir <b>relacionar-se</b> com outras pessoas:	1	2	3	4	5	6	7	0
9.6 Como as <b>decisões</b> são tomadas (democráticas) nas equipes de trabalho:	1	2	3	4	5	6	7	0
9.7 Fato de seu trabalho envolver <b>atividades variadas</b> :	1	2	3	4	5	6	7	0
9.8 Em relação a <b>quantidade de horas</b> diárias de trabalho:	1	2	3	4	5	6	7	0
9.9 Fato de seu trabalho envolver <b>sempre as mesmas atividades, funções</b> :	1	2	3	4	5	6	7	0
9.10 Quanto ao <b>equilíbrio</b> entre sua vida pessoal e profissional:	1	2	3	4	5	6	7	0
Observações que desejar fazer:								

**BLOCO 10: POSICIONAMENTO PESSOAL SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

PROPOSIÇÕES	TI	I	LI	N.	LS	S	TS	NA
10.1 Quanto a sua QVT você está:	1	2	3	4	5	6	7	8
Observações que desejar fazer:								

**BLOCO 11: DADOS PESSOAIS**

11.1 Empresa: _____
11.2 Posto: _____
11.3 Salário: R\$ _____
11.4 Turno: 1. ( ) Diurno 2. ( ) Noturno
11.5 Tempo de empresa: _____ anos e _____ meses.
12.6 Idade: _____
11.7 Sexo: 1. ( ) Masculino 2. ( ) Feminino
11.8 Escolaridade: 1. ( ) Analfabeto; 2. ( ) 1º G. Incompleto; 3. ( ) 1º G. Completo; 4. ( ) 2º G. Incompleto;
5. ( ) 2º G. Completo; 6. ( ) 3º G. Incompleto; 7. ( ) 3º G. Completo; 8. ( ) Pós-Graduação.

**POR GENTILEZA VERIFIQUE SE NÃO FICOU NENHUMA QUESTÃO POR RESPONDER. RECOLOQUE O QUESTIONÁRIO NO ENVELOPE, LACRE E ENTREGUE PARA A PESSOA RESPONSÁVEL PARA RECEBÊ-LO.**

# 2 Psicologia e Trabalho

*Maria da Graça Jacques*

*“Nossa herança e nossos projetos se materializam por e pelo trabalho, ponto de intersecção entre o presente e o futuro, sinônimo de História. Investigar sobre o ser do Homem nos obriga a partir do fazer do Homem. Partiremos do trabalho. (Wanderley Codo, O que é alienação, 1989, p.9).*

## **APRESENTAÇÃO**

A produção teórica e empírica no campo da Psicologia e suas aplicações ao mundo do trabalho é extensa e diversificada. O objetivo deste texto é apresentar uma síntese desta produção, embora com a consciência de que uma proposta desta natureza implica risco pois não esgota a complexidade das proposições epistemológicas, teóricas e metodológicas contempladas no campo temático e representa sempre um recorte sob a perspectiva daquele que o elabora.

É um texto dirigido àqueles que já têm alguma familiaridade com a Psicologia e, principalmente, àqueles que buscam uma maior aproximação com esta disciplina, por interesses pessoais, acadêmicos e /ou profissionais. Não se propõe a esgotar o tema e privilegia as contribuições da Psicologia no campo da Saúde do Trabalhador por entender que a compreensão das questões relacionadas ao processo saúde/doença mental em seus vínculos com o trabalho é um dos desafios do mundo contemporâneo.

O texto está organizado em segmentos temáticos, ao final dos quais se apresenta uma lista de artigos e livros, de fácil acesso, que permitem ao leitor buscar o aprofundamento que julgar necessário. Tem o propósito de reunir e sistematizar parte da produção teórica e empírica nesta área e estimular o seu desenvolvimento e sua divulgação entre diferentes segmentos sociais e profissionais. É um texto acadêmico que busca na literatura, com reconhecimento científico, os aportes teóricos e metodológicos que o fundamentam.

**INTRODUÇÃO**

A Psicologia tem uma longa história associada à Filosofia que remonta às primeiras indagações do homem sobre si mesmo. Constituiu-se como um campo disciplinar independente em meados do século XIX, acompanhando o movimento de fragmentação e divisão das Ciências Humanas e Sociais.

O tema trabalho é recorrente na sua trajetória como disciplina independente. Nos primeiros anos do século XX, o objetivo principal é atender a crescente demanda da indústria em expansão. O livro de Hugo Münsterberg, publicado em 1913, é formalmente considerado o primeiro texto organizado sobre a aplicação da Psicologia ao campo industrial.

Neste período, a preocupação fundamental era a elaboração e publicação de testes psicológicos com o objetivo de medir as diferenças individuais, na busca do “*homem certo para o lugar certo*”, com base no pressuposto de que um indivíduo desempenha tanto melhor quanto mais adaptado estiver a sua função. Desenvolveram-se métodos e técnicas psicológicas de seleção de pessoal, aplicadas posteriormente à avaliação de desempenho e ao treinamento com o propósito de aumentar o rendimento dos trabalhadores a medida que os capacitava para o trabalho (Codo, 1985).

O movimento de resistência operária, a baixa produtividade e as taxas crescentes de absenteísmo por diversos motivos, inclusive por doenças, redirecionaram as contribuições da Psicologia para questões referentes à motivação e à satisfação no trabalho. Os estudos de Elton Mayo, realizados na empresa Western Electric, em Hawthorne, Chicago, entre 1924 e 1936, desvelaram a importância dos fatores psicológicos na produtividade dos trabalhadores.

Deriva-se deste movimento, reconhecido como “Movimento das Relações Humanas”, os estudos sobre motivação, satisfação no trabalho, clima e cultura organizacionais e uma prática psicológica aplicada ao contexto laboral que apregoa o equilíbrio, a cooperação e a adaptação, sem rupturas estruturais bruscas mas ajustáveis às alterações ambientais. Mesmo com o advento da “Escola Sistêmica” na Administração, nas décadas de 50 e 60, e conseqüente valorização do conflito no processo de crescimento e desenvolvimento organizacionais, a ênfase recaiu no emprego de estratégias psicológicas de identificação desses conflitos e sua canalização para a eficiência do sistema.

Em síntese, a trajetória da Psicologia do Trabalho e das Organizações tem como modelo hegemônico a utilização de métodos e técnicas psicológicas de classificação e adaptação dos trabalhadores e a

difusão de normas e valores compatíveis com a acumulação ampliada do capital. Tal modelo é objeto de censura por parte de autores renomados como Marx (1989), Habermas (1982) e Fromm (1956). Este último, já nesta data, alertava sobre as formas de aplicação do conhecimento psicológico que *“incrementam o empresário de utilidades sem comprometer-se com a situação do trabalhador”* (p. 269).

Críticas semelhantes partem de autores que examinam a trajetória da Psicologia do Trabalho e das Organizações no Brasil (por exemplo: Codo, 1985; Jacques, 1989; Sampaio, Codo, Hitomi, 1994; Spink, 1996). Importante considerar, no entanto, a advertência de Codo (1985) de que este não é um privilégio da Psicologia pois os conhecimentos científicos, em geral, são apropriados pelos modos de produção para manter-se e multiplicar-se.

A interface da Psicologia com a Ergonomia remonta as origens desta no pós-guerra, tanto na Europa como nos Estados Unidos. Segundo Oliveira (1997), a Ergonomia surgiu a partir do trabalho de engenheiros, fisiologistas e psicólogos e *“é conhecida como o estudo da adaptação do trabalho ao homem. É um disciplina científica que investiga o desempenho em atividades profissionais e baseia-se, essencialmente, em conhecimentos científicos relativos ao campo das ciências do homem (Antropometria, Fisiologia, Psicologia, Sociologia)”* (p. 70). Sob esta perspectiva, o foco recai na adaptação do trabalho ao homem e no reconhecimento de que o trabalho pode ser tanto fonte de saúde como de sofrimento e doença, inclusive mental.

Tal reconhecimento, embora não recente, ganhou ênfase nos últimos anos visto o número crescente de distúrbios psíquicos e suas implicações com os contextos de trabalho. Segundo estimativas da Organização Mundial da Saúde, os chamados transtornos mentais menores acometem cerca de 30% dos trabalhadores ocupados e os transtornos mentais graves, cerca de 5 a 10%. No Brasil, segundo estatísticas do INSS, os transtornos mentais ocupam a 3ª posição entre as causas de concessão de benefícios previdenciários (Ministério da Saúde do Brasil, 2001).

Tais considerações remetem para a importância da relação entre trabalho e saúde/doença, particularmente, da relação entre trabalho e saúde/doença mental. Para compreendê-la necessário se faz percorrer a trajetória histórica desta temática, os seus aspectos conceituais, as diversas teorias e metodologias propostas e os resultados de estudos e pesquisas desenvolvidas. As contribuições da Psicologia no campo da Saúde do Trabalhador se revestem de importância, tanto pela sua significância no contexto atual, como pela sua interface com

os conhecimentos oriundos de diversas disciplinas como Medicina, Engenharia, Sociologia, entre outras.

**REFERÊNCIAS**

- CODO, W. (1985) O papel do psicólogo na organização industrial (notas sobre o "lobo mau" em psicologia). *In*: LANE, S.; CODO, W. (org.). *Psicologia social; o homem em movimento*. 3. ed., S.P.: Brasiliense, pp. 195-202.
- FROMM, E. (1956) *Psicoanálisis de la sociedad contemporánea*. México: FCE.
- HABERMAS, J. (1982) *Conhecimento e interesse*. R.J.: Zahar.
- JACQUES, M.G. (1989) O contexto histórico como produtor e produto do conhecimento: a trajetória da psicologia do trabalho. *Psicologia, reflexão e crítica*, v. 4, n.1/2, p.64-70.
- MARX, K. (1989) *O capital*. 13. ed., S.P.: Bertrand Brasil.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE DO BRASIL. (2001) *Doenças relacionadas ao trabalho; manual de procedimentos para os serviços de saúde*. Brasília: MS.
- OLIVEIRA, P.A. Ergonomia. *In*: CATTANI, A. (org.) (1997) *Trabalho e tecnologia; dicionário crítico*. Petrópolis: Vozes, p.69-76.
- SAMPAIO, J.J.; CODO, W.; HITOMI, A. (1994) Saúde mental e trabalho; um modelo de investigação. *In*: CODO, W.; SAMPAIO, J.J. (org.) *Sofrimento psíquico nas organizações*. Petrópolis: Vozes, cap. 5.
- SPINK, P. (1996) Organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. *Psicologia & Sociedade*, v. 8, n.1, pp.174-192, jan.-jun.

# 21 Percurso

## Trabalho & Saúde/Doença Mental: Aspectos históricos e contexto atual

Maria da Graça Jacques

As interpretações mágico-religiosas das doenças, que predominaram no ocidente até o Renascimento, pouco contribuíram para a compreensão dos vínculos entre o trabalho e a saúde/doença por um longo período histórico. No entanto, há alguns registros sobre o tema entre pensadores gregos como Hipócrates e Heródoto: Hipócrates se referia a doenças comuns presentes em mineiros e Heródoto a morte prematura por problemas pulmonares de escravos que lidavam com as mortalhas que envolviam os cadáveres (compreendidas hoje como derivadas do contato com asbesto). É somente com a introdução, na Medicina científica ocidental a partir do século XVII, de explicações racionais e de observações empíricas, herança do período grego clássico (Facchini, 1994), que as relações entre trabalho e saúde/doença passam a merecer novamente a atenção.

O estudo de Ramazzini, *De Morbis Artificum Diatriba*, publicado em 1700, é considerado a primeira descrição sistematizada de doenças associadas ao exercício de determinadas ocupações. O período que se segue a publicação desta obra é marcado pelo desenvolvimento e consolidação do capitalismo, associado a condições precárias de trabalho: jornadas extensas de até 16 horas diárias, trabalho infantil (algumas vezes a partir dos 3 anos de idade), salários insuficientes à sobrevivência, falta de higiene e promiscuidade nos ambientes laborais. Tais condições determinam uma alta morbidade e mortalidade entre os trabalhadores e, segundo Dejourns (1988), não cabe neste período que reconhece como um primeiro período, referir-se à saúde, mas sim, à luta pela sobrevivência.

Surgem, nesta época, crescentes mobilizações sociais contra a miséria e as condições de vida dos trabalhadores. São publicadas algumas obras que descrevem as precárias condições de trabalho, como a de Engels, de 1844, sobre a situação da classe operária na Inglaterra, no século

XIX. Os movimentos higienista e alienista, de caráter político e moral, emergem como resposta a estas mobilizações; o Estado é chamado a intervir com as primeiras regulamentações, voltadas, principalmente, para a redução da jornada de trabalho, e ampliadas, posteriormente, para outros aspectos como o trabalho feminino e infantil. Surgem na Europa, no final do século XIX e início do século XX, as primeiras leis sociais pertinentes especificamente à saúde dos trabalhadores e voltadas à proteção e à reparação dos danos causados por acidentes e doenças ocupacionais.

Instala-se, o que Dejours (1988) reconhece como um segundo período na trajetória histórica dos estudos sobre a relação trabalho e saúde/doença (1ª Guerra Mundial-1968), em que a preocupação dominante é a proteção ao corpo. Atribui esta ênfase à necessidade de homens sadios para os campos de batalhas e à disseminação do modelo taylorista/fordista. Segundo o autor, este período se caracteriza pela “*revelação do corpo como ponto de impacto da exploração*” (p.21) e dá lugar à luta pela melhoria das condições de trabalho, denunciando a periculosidade das máquinas, dos gases e poeiras tóxicas e dos parasitas, vírus e bactérias presentes nos ambientes laborais.

Embora a preocupação dominante pela sobrevivência e pelo corpo doente, encontram-se algumas referências sobre as implicações do trabalho na saúde/doença mental. São ilustrativos os registros de Ramazzini sobre o sofrimento psíquico de escriturários e tipógrafos como uma das explicações para a ocorrência de lesões ósteo-articulares nestas categorias profissionais, o alerta de Adam Smith<sup>1</sup> sobre os prejuízos à criatividade dos indivíduos visto o exercício de atividades repetitivas e com operações muito simples, as referências de Marx<sup>2</sup> (1989) sobre as conseqüências do trabalho sobre o “sistema nervoso” dos trabalhadores e as preocupações de Henry Ford<sup>3</sup> com os problemas decorrentes das rotinas de trabalho. A identificação das linhas de montagem fordistas como fontes de sofrimento psíquico dos operários é tema do primeiro número do *Journal of Mental Hygiene*, de 1917.

Na literatura do campo “psi”, os vínculos entre o trabalho e a saúde/doença mental, embora presentes na obra freudiana<sup>4</sup> mas relegados a um segundo plano no campo conceitual da Psicanálise, só ocupam uma posição de maior destaque a partir de meados do século XX. A

<sup>1</sup> SMITH, A. *A riqueza das nações*. S.P.: Abril Cultural, 1983.

<sup>2</sup> MARX, K. *O capital*. 13.ed., S.P.: Berthrand Brasil, 1989.

<sup>3</sup> FORD, H. *Minha vida e minha obra*. R.J.: Brand, s/d.

<sup>4</sup> FREUD, S. Análisis terminable e interminable. In: *Obras completas*. Madrid: Biblioteca Nueva, 1967, v.3.

expressão “psicopatologia do trabalho” foi empregada pela primeira vez, em 1952, por Sivadon ao admitir as possíveis relações entre certas ocupações e certos distúrbios mentais. O autor francês, interessado no caráter terapêutico do trabalho (Ergoterapia) com pacientes acometidos pelos mais diversos distúrbios mentais, assinala seu potencial patogênico dependendo de suas formas organizativas (Lima, 2002).

No entanto, são considerados como marcos pioneiros no campo da saúde/doença mental em suas relações com o trabalho, os estudos e pesquisas desenvolvidos por Le Guillant (contemporâneo de Sivadon embora filiado a uma corrente teórica diversa). Da constatação sobre o número significativo de empregadas domésticas internadas nos hospícios franceses em meados do século XX, produz uma variedade de estudos sobre diversas categorias profissionais em que procura demonstrar a existência de uma relação entre o contexto laboral e a frequência e a gravidade dos distúrbios mentais apresentados pelos trabalhadores. Destaca-se a publicação do artigo ‘A neurose das telefonistas’, em 1956, no qual descreve os sintomas psicopatológicos próprios ao exercício desta profissão e a associação com as formas como está organizado o trabalho desta categoria profissional (Le Guillant et al., 1984).

A ênfase concedida à identificação de quadros psicopatológicos é a característica dos primeiros estudos no âmbito “psi” sobre os vínculos entre o trabalho e a saúde/doença mental. A preocupação com a doença é também a tendência dominante das práticas de intervenção e regulação presentes em outros campos do conhecimento dedicados à saúde do trabalhador como na Medicina do Trabalho, na Engenharia de Segurança e Saúde Ocupacional, bem como nos modelos propostos pela Epidemiologia e pela Ergonomia.

Tal tendência, na opinião de Dejours (1988), perdura até 1968, ano identificado pelo autor como um marco referencial para um terceiro período, cuja característica principal é a busca pela saúde, ampliando seu conceito para além da saúde física. Atribui esta alteração de referência ao movimento de maio de 1968 e as suas críticas à alienação promovida pelo trabalho e reconhece neste movimento importante papel na introdução de mudanças em vários campos do conhecimento humano, principalmente originárias da matriz européia.

No campo da Saúde do Trabalhador, a tendência paulatinamente se desloca da saúde do trabalho ou da produção para a saúde do trabalhador, outorgando-lhe o papel de sujeito ativo no processo de promoção da saúde e integrando o saber e a prática interdisciplinar em

substituição à ação centrada no conhecimento médico (Nardi, 1997). Tais mudanças ensejam que no âmbito da saúde mental, a atenção se focalize nas experiências e vivências dos trabalhadores e na noção de sofrimento e não tão somente na identificação de patologias. A obra de Dejours, na década de 80, é a expressão desta tendência e marca a consolidação da Psicanálise como referencial teórico e metodológico de estudos e pesquisas neste campo do conhecimento.

Os períodos identificados por Dejours (1988), da luta pela sobrevivência a tentativas de reparação, da detecção de alterações orgânicas a concepções mais amplas sobre saúde, não são movimentos simultâneos ou lineares. As diferenças econômico-sociais, tecnológicas e políticas entre os países e mesmo dentro de um mesmo país determinaram avanços e retrocessos no processo. Como toda a classificação apresenta limites e é objeto de controvérsias. Em sua defesa se registra a pertinência do autor em identificar as características hegemônicas, mas não unitárias, de alguns períodos históricos.

Nas últimas décadas do século XX, assiste-se, no entanto, uma crescente atenção à saúde/doença mental dos trabalhadores associada às transformações no cenário mundial e suas expressões no mundo do trabalho. As estatísticas dos serviços de saúde registram o aumento de distúrbios mentais e do comportamento na população trabalhadora; os estudos e pesquisas sobre as implicações do trabalho na esfera mental se tornam cada vez mais frequentes e a associação do sofrimento e da doença psíquica com o contexto laboral começa, paulatinamente, a ser reconhecida pelo imaginário social.

Em uma enquete realizada pelo *National Health Interview Survey*, nos Estados Unidos, em 1985, o estresse aparece como a 2ª queixa mais frequente entre os trabalhadores, só suplantada pelo ruído excessivo; nesta mesma data, o *National Council on Compensation Insurance*, registra o estresse como presente em 11% das reclamações por doenças neste mesmo país. Segundo o *Canadian Health Association*, 35% dos trabalhadores se queixam dos efeitos psicológicos adversos do trabalho contra 11% dos que se reportam a efeitos físicos negativos (Codo & Jacques, 2002). No Brasil, os transtornos mentais ocupam o 3º lugar entre as causas de concessão de benefícios previdenciários (Ministério da Saúde, 2001), sem considerar os casos não registrados nas estatísticas oficiais.

Reconhece-se, hoje, uma série de fatores associados ao trabalho como responsáveis por sofrimento e por alterações na saúde mental, desde fatores pontuais como a exposição a determinados agentes tóxicos até a complexa articulação de fatores relativos à organização

do trabalho (como o parcelamento de tarefas, o controle sobre o processo de trabalho, as políticas de gestão de pessoal, a estrutura hierárquica, os processos de comunicação, o ritmo e a jornada laboral). Embora o trabalho se constitua em um importante elemento de inserção social pelo seu valor econômico, cultural e simbólico, são necessários alguns requisitos no seu exercício para que possa proporcionar prazer, bem-estar e saúde. Quando esses requisitos estão ausentes, as conseqüências transparecem no sofrimento e na doença, de natureza e gravidade diferenciadas.

No âmbito da saúde/doença mental, diversos estudos e pesquisas têm sido realizados com base em referenciais teóricos e metodológicos distintos. Vários autores têm se dedicado ao tema, cabendo destacar, no Brasil, pelo pioneirismo e/ou originalidade na abordagem: Codo, Guimarães, Lima, Sato, Seligmann-Silva, entre outros.

#### REFERÊNCIAS

- CODO, W. (1988) Saúde mental e trabalho: uma urgência prática. *Psicologia, ciência e profissão*, n. 2, pp. 20-24.
- CODO, W.; JACQUES, M.G. (2002) Introdução. In: JACQUES, M.G.; CODO, W. (orgs.). *Saúde mental & trabalho*; leituras. Petrópolis: Vozes, pp. 17-28.
- DEJOURS, C. (1988) *A loucura do trabalho*; estudo de psicopatologia do trabalho. 3. ed., S.P.: Cortez-Oboré.
- ENGELS, F. (1974) *La situación de la classe obrera en Inglaterra*. Habana: Ed. Ciencias Sociales.
- FACCHINI, L. A. (1994) Por que a doença? A inferência causal e os marcos teóricos de análise. In: BUSCHINELLI, J.T.; ROCHA, L.; RIGOTTO, R. (orgs.). *Isto é trabalho de gente?* Petrópolis: Vozes, pp. 33-55.
- GUIMARÃES, L.A.; GRUBITS, S. (orgs.) (1999) *Saúde mental e trabalho*. S.P.: Casa do Psicólogo, v. 1.
- LE GUILLANT *et al.* (1984) A neurose das telefonistas. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 12, n. 47, pp. 7-11, jul.-ago.-set.
- LIMA, M. E. (1996) *Os equívocos da excelência*. Petrópolis: Vozes.
- LIMA, M. E. (2002) Esboço de uma crítica à especulação no campo da saúde mental e trabalho. In: JACQUES, M.G.; CODO, W. (orgs.). *Saúde mental & trabalho*; leituras. Petrópolis: Vozes, pp.50-81.

MINISTÉRIO DA SAÚDE DO BRASIL. (2001) *Doenças relacionadas ao trabalho*; manual de procedimentos para os serviços de saúde. Brasília: MS.

NARDI, H. (1997) Saúde do trabalhador. In: CATTANI, A. (org.) *Trabalho e tecnologia*; dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, pp. 219-224.

SELIGMANN SILVA, E. (1987) Saúde mental e trabalho. In: TUNDIS, S.; COSTA, N.R. (orgs.) *Cidadania e loucura*; políticas de saúde mental no Brasil. Petrópolis: Vozes, pp. 217-288.

SATO, L. (1994) Representação do trabalho perigoso. In: SPINK, M.J.(org.) *O conhecimento do cotidiano*. Petrópolis: Vozes, pp. 188-211..

TITTONI, J. (1994) *Subjetividade e trabalho*. P.A.: Ortiz.

# 2 2 Conceitos

## Marcos conceituais relevantes na compreensão dos vínculos entre trabalho e saúde/doença mental

*Muria da Graça Jacques*

Os conceitos, tanto de saúde/doença como de trabalho, são complexos e ensejam significados diversos, muitas vezes, conflitantes. Foram historicamente construídos e remetem a pressupostos epistemológicos e teóricos que lhes garantem uma multiplicidade de interpretações.

Discorrer sobre o conceito de saúde/doença mental implica, necessariamente, discorrer sobre a história da loucura. Desde seus primórdios, a humanidade convive com comportamentos bizarros cuja valoração e interpretação são pautadas por relações sócio-econômicas e culturais de um determinado contexto histórico.

Nas sociedades grega e romana se iniciam as primeiras tentativas de construção conceitual, de descrição e classificação dos chamados estados mentais doentios, reconhecidos pelo Direito Romano que introduz as noções de incapacidade civil e de inimputabilidade penal. Na Idade Média, predominam as interpretações religiosas da loucura enquanto expressão divina ou demoníaca. Paulatinamente vão se construindo alguns critérios para distinguir a possessão (cuja prática interventora caberia aos ritos religiosos) da loucura que adentra no campo da Medicina. Neste campo disciplinar consolida-se como objeto de estudo e intervenção, reproduzindo as concepções hegemônicas vigentes.

Os séculos XVII, XVIII e XIX assistem a consolidação do saber médico sobre a loucura com base em explicações racionais por influência da valorização crescente da razão, herança cartesiana (Foucault, 1979; Foucault, 1999). Surgem os grandes alienistas (Esquirol, Pinel, entre outros) preocupados com os “desvios” enquanto atentados individuais à ordem moral e social. A loucura passa a sofrer uma condenação enquanto associada à ociosidade e a internação, já esboçada em outros períodos históricos, ganha uma nova forma, o hospício, como um espaço exclusivo e diferenciado de internação em relação aos demais

desajustados sociais. As preocupações dominantes são a descrição e a classificação das doenças mentais e o tratamento moral através da hospitalização compulsória dos portadores.

A preocupação classificatória obscurece a discussão conceitual sobre saúde/doença mental e o poder médico se consolida como o árbitro para inclusão/exclusão na categoria de doente mental. Esta tendência perdura durante o século XX e se expressa nos manuais clássicos de Psiquiatria como o de Kaplan, Sadock e Grebb (1997). Os autores preconizam que a doença mental é o que se apresenta como tal perante o psiquiatra com base nos distúrbios e perturbações arroladas nos seus códigos de descrição e sistematização.

A partir da 2ª metade do século XX, ganha relevância a discussão sobre saúde/doença mental nos círculos científicos e na sociedade em geral a partir do movimento anti-psiquiatria e da luta anti-manicomial. A redefinição do conceito saúde/doença fundamenta toda a discussão, destacando-se as contribuições de Canguilhem.

Canguilhem (2000) defende a imprecisão do limite entre o normal e o patológico. Segundo o seu ponto de vista, a doença não é simplesmente desequilíbrio ou desarmonia, mas também o esforço para manter um novo equilíbrio. Assim se posiciona:

*“Aquilo que é normal apesar de ser normativo em determinadas condições, pode ser patológico em outra situação, se permanecer inalterado. O indivíduo é que avalia essa transformação, porque é ele que sofre suas conseqüências, no próprio momento em que se sente incapaz de realizar as tarefas que a nova situação lhe impõe”* (p. 145).

A principal contribuição de Canguilhem na formulação do conceito de saúde, e também seu diferencial, é de que ser sadio não significa ser normal em uma determinada situação, mas ser normativo em uma ou em outras situações eventuais; ser saudável é ser capaz de ultrapassar a norma que define o normal em um dado momento e de instituir novas normas diante de situações diversas.

Segundo o autor, a saúde depende das diferenças individuais e da variância do contexto ambiental, histórico e cultural. Repassando essa proposição para o âmbito da saúde mental, estar bem não é apenas estar adaptado mas ser capaz de instituir novas normas de vida frente as alterações que se apresentam. Na perspectiva de Sampaio e Messias (2002, p. 150), o processo saúde/doença mental *“é um processo particular de expressão das condições da vida humana em determi-*

*nada sociedade, representando as diferentes qualidades do processo vital e as diferentes competências dos sujeitos para enfrentar desafios, agressões, conflitos, mudanças. Tem tríplice e contraditória natureza: biológica, psicológica e social”.*

Sob tais perspectivas conceituais, o trabalho ganha relevância como um dos determinantes envolvidos no processo saúde/doença. Trabalho cujo conceito necessita, também, ser complexificado para explicar essa determinação.

O vocábulo trabalho tem diferentes significados nem sempre congruentes entre si. Remete à origem latina *tripalium*, instrumento de tortura mas, também, instrumento utilizado para a cultura de cereais. As línguas européias utilizam termos diversos para dar conta de alguns dos seus significados: *laborare* e *fabricare*, *travailler* e *oeuvrer*, *arbeiten* e *werken*. Em português, a linguagem cotidiana não discrimina a atividade de fabricação dos processos fisiologicamente condicionados ou, ainda, dos fluxos mecânicos do movimento, e qualifica todos como trabalho. Heller (1989) propõe a conceitualização de trabalho mediante aproximações diversas. Assim se posiciona:

*“Com respeito ao trabalho não falamos de uma definição mas de uma aproximação(...). Assim inclusive, um mesmo conteúdo teórico-social pode operar mediante diversas aproximações e conceitos de trabalho distintos (não completamente utilizáveis e nem integráveis racionalmente em um com o outro)”* (p. 76).

O emprego generalizado da denominação de trabalho com diferentes significados é atribuído por Arendt (1981) à exacerbação do *homo faber* no mundo moderno e sua conseqüente valorização positiva. No entanto, o valor atribuído ao trabalho não foi unívoco no desenrolar do processo histórico.

Na Grécia antiga, os estudiosos são unânimes em apontar para a valorização diferenciada segundo os diversos tipos de trabalho. Na tradição judaico-cristã, o trabalho adquire conotação de labuta penosa, de castigo e punição, segundo a consigna bíblica.

No Renascimento, com o desenvolvimento da ciência e da técnica, uma reconsideração se estabelece com conseqüente valorização do sujeito ativo em contraposição ao sujeito contemplativo. Tal reconsideração se expressa, nos séculos XV e XVI na Reforma Protestante, através da exaltação do trabalho, necessária à consolidação do sistema capitalista. Os séculos XVIII e XIX assistem à hegemonia da exaltação máxima do trabalho e sua eleição como categoria privilegia-

da de análise do real. Os pensamentos de Hegel e de Marx são ilustrativos do caráter hegemônico que a categoria trabalho alcança na sociedade capitalista industrial do século XIX, enquanto responsável pelo processo de hominização.

Nesta tradição, a constituição do humano não é uma simples passagem da animalidade para a humanidade pela complexificação evolutiva e genética, mas um processo dialético em que a continuidade das modificações quantitativas suporta uma ruptura qualitativa em que as leis sócio-históricas passam a reger as transformações no homem (Leontiev, 1978). Assim, as características especificamente humanas se constituem por um processo de apropriação da cultura, cultura produzida pelas gerações precedentes através da atividade de transformação da natureza.

Assim, desde o nascimento até a morte, o sujeito tem experiências com um mundo produzido pelo homem, um mundo do “artifício humano” na expressão de Arendt (1981). Ao agir intencionalmente sobre esse mundo, transforma-o e se transforma a si mesmo, repassando essas transformações para as gerações seguintes. Este processo transcende o mundo animal pois pelo trabalho o homem imprime um significado ao objeto (enquanto atividade intencional) que permanece e volta a se subjetivar na relação com este objeto, significado este transmitido pela cultura (Codo, s/d).

O que se introduz de diferente no século XX, especialmente nas últimas décadas, é o questionamento sobre o caráter do trabalho como categoria central (Offe, 1989; Habermas, 1990; entre outros). Offe se pergunta se nos Estados de bem-estar social a redução do tempo de trabalho e sua relatividade enquanto obrigação moral não tendem a minimizá-lo enquanto ponto de referência. Este ponto de vista é contestado por autores europeus como Castel (1999) e Dejours (1999). Antunes (1995) discute a aplicabilidade deste questionamento no contexto de sociedades periféricas que não se apresentam como Estados de bem-estar social (a sociedade brasileira, por exemplo) em que o trabalho se constitui importante elemento de inserção social. Outros autores (Codo, s/d) se perguntam sobre os limites conceituais da categoria trabalho para sustentar a reflexão acerca das transformações nos modos de viver e trabalhar próprias à contemporaneidade, em especial, sua associação cada vez menos freqüente com a noção de emprego.

A discussão conceitual sobre saúde/doença mental e sobre a relevância do trabalho como categoria analítica são alguns dos eixos estruturantes das diferentes abordagens sobre os vínculos entre o trabalho e a saúde/doença mental. Embora alguns registros históricos anteriores,

é no contexto de eleição e exaltação do trabalho como categoria analítica que prosperam os estudos e pesquisas sobre os vínculos entre o trabalho e a saúde/doença mental.

Identifica-se uma perspectiva moral nas primeiras denúncias sobre os efeitos do trabalho na saúde mental, seja com o propósito de explicitar a “miséria operária”, seja no sentido de propor a higienização dos ambientes laborais. A ordem social é a preocupação dominante através do disciplinamento pelo trabalho. Nesta lógica se inscreve a prática de internação compulsória dos “desajustados” enquanto não participantes da sociedade produtiva.

No início do século XX, a ênfase recai em perspectivas que se vinculam às políticas de gestão, associadas, por exemplo, aos estudos sobre motivação e satisfação no trabalho. A promoção de saúde mental é reconhecida como parte dos insumos necessários ao sucesso da produtividade e da lucratividade (Seligmann-Silva, 1994; Tittoni, 1997). Um exemplo são as preocupações formuladas por Henry Ford.

Nesta perspectiva, o trabalho se apresenta como fator desencadeante dos distúrbios psíquicos. A dinâmica mental é explicada por fatores genéticos e/ou relações familiares, apoiando-se nos modelos hegemônicos vigentes sobre a etiologia das doenças mentais.

É só a partir da segunda metade do século XX que se consolida a concepção em que o trabalho é compreendido como fator constitutivo do adoecimento mental. Segundo Tittoni (1997) configuram-se dois eixos de análise: o primeiro, voltado ao diagnóstico dos sintomas de origem “psi” e sua vinculação às situações de trabalho e o segundo, cuja ênfase recai nas representações dos trabalhadores e nas suas experiências no cotidiano de trabalho e nas situações de adoecimento. É também a partir deste período que ganham relevância os estudos sobre estresse e trabalho e a aplicação dos conceitos psicanalíticos para a compreensão das situações de sofrimento psíquico nos contextos laborais.

Consolida-se o conhecimento sobre a relação entre trabalho e saúde/doença mental, definida por Seligmann Silva (1994, p.51) como *“a inter-relação entre o trabalho e os processos saúde-doença, cuja dinâmica se inscreve mais marcadamente nos fenômenos mentais, mesmo quando sua natureza seja eminentemente social”*. Esta mesma autora (1995) identifica três grandes conjuntos de modelos teóricos em saúde mental e trabalho: as teorias sobre estresse, a corrente voltada para o estudo da Psicodinâmica do Trabalho e o modelo formulado com base no conceito de desgaste mental.

Tomando como critérios o referencial teórico, a metodologia proposta e a inter-relação entre o trabalho e o processo saúde/doença, é possível propor quatro amplas abordagens: as teorias sobre estresse, a Psicodinâmica do Trabalho, as abordagens de base epidemiológica e/ou diagnóstica e os estudos e pesquisas em subjetividade e trabalho. Investigações empíricas sobre a natureza e o conteúdo do trabalho, sua estrutura temporal, densidade e controle, entre outros aspectos, enquanto associados ao desgaste mental, incluem-se em um ou outro dos conjuntos propostos conforme a construção do objeto de estudo e os referenciais teórico/metodológicos de apoio escolhidos. São recortes que privilegiam as especificidades do conhecimento psicológico sem desprezar o caráter inter/transdisciplinar no campo da Saúde do Trabalhador.

**REFERÊNCIAS**

- ALBORNOZ, S. (1987) *O que é trabalho*. S.P.: Brasiliense.
- ANTUNES, R. (1995) *Adeus ao trabalho?* Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. S.P.: Cortez.
- ARENDT, H. (1981) *A condição humana*. R.J.: Forense/EPU.
- CANGUILHEM, G. (2000) *O normal e o patológico*. 5.ed., R.J.: Forense Universitária.
- CASTEL, R. (1999) *As metamorfoses da questão social*. Petrópolis: Vozes.
- CODO, W. Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer). In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.; CODO, W. (orgs.). *Trabalho, organização e cultura*. S.P.: Cooperativa de Autores Associados, s/d, pp. 21-40.
- DEJOURS, C. (1999) *A banalização da injustiça social*. R.J.: Fundação Getúlio Vargas.
- FOUCAULT, M. (1979) A casa dos loucos. In: *Microfísica do poder*. R.J.: Graal, pp. 113-125.
- FOUCAULT, M. (1999) *História da loucura*. S.P.: Perspectiva.
- HABERMAS, J. (1990) *Para a reconstrução do materialismo histórico*. 2. ed., S.P.: Brasiliense.
- HELLER, A. (1989) *O cotidiano e a história*. 3. ed., S.P.: Paz e Terra.

KAPLAN, H.; SADOCK, B.; GREBB, J. (1997) *Compêndio de Psiquiatria*. P.A.: Artes Médicas.

LEONTIEV, A. do. (1978) *O desenvolvimento do psiquismo*. Lisboa: Horizonte.

OFFE, C. (1989) *Trabalho e sociedade*. R.J.: Tempo Brasileiro.

SAMPAIO, J. J. (1998) *Epidemiologia da imprecisão: processo saúde/doença mental como objeto da epidemiologia*. R.J.: Fiocruz.

SAMPAIO, J. J.; MESSIAS, E. L. (2002) A epidemiologia em saúde mental e trabalho. In: JACQUES, M.G.; CODO, W. (orgs.). *Saúde mental & trabalho; leituras*. Petrópolis: Vozes, pp.143-172.

SELIGMANN SILVA, E. (1994) *Desgaste mental no trabalho dominado*. R.J.: Editora UFRJ.

SELIGMANN SILVA, E. (1995) Psicopatologia e Psicodinâmica do Trabalho. In: MENDES, R. (org.) *Patologia do trabalho*. S.P.: Atheneu, p.

TITTONI, J. (1997) Saúde mental. In: CATTANI, A. (org.) *Trabalho e tecnologia; dicionário crítico*. Petrópolis: Vozes, pp.215-219.



# 2 3

## Abordagens

---

Maria da Graça Jacques

### Teoria sobre estresse

O conceito de estresse vem sendo amplamente utilizado não só nos estudos e pesquisas científicas e acadêmicas mas, também, nos órgãos de comunicação e na linguagem cotidiana. Tal popularização, por um lado, desvelou o vínculo entre o trabalho e a saúde/doença mental e por outro, gerou uma série de eqívocos conceituais visto a utilização do termo tanto para qualificar um estado de irritabilidade como uma depressão grave. Além da polissemia conceitual, derivada da própria palavra em inglês, como assinalam Figueiras e Hippert (1999), citando a pesquisa de Doublet (*stress* tem 28 significados diferentes no *Oxford Long English Dictionary*), verifica-se pouca clareza na distinção entre fatores estressores,  *coping* e estresse propriamente dito, e entre estresse biológico, psicológico, social, ambiental, entre outros.

O termo estresse, de origem na Física para definir o desgaste de materiais submetidos a excessos de peso, calor ou radiação, foi empregado pelo fisiologista austríaco Hans Selye, em 1936, para designar uma "síndrome geral de adaptação", constituída por três fases: ( reação de alarme, fase de adaptação, fase de exaustão) e com nítida dimensão biológica. O processo neuroendocrinológico envolvido foi objeto de estudos e pesquisas, destacando-se, no Brasil, a sistematização de Vasconcelos (1992) sobre as inter-conexões entre córtex cerebral, hipotálamo, hipófise, glândulas supra-renais e alterações bioquímicas resultantes no organismo.

O estresse psicológico é uma aplicação do conceito para além da dimensão biológica e é definido por Lazarus e Folkman (1984) como uma relação entre a pessoa e o ambiente que é avaliada como prejudicial ao seu bem-estar. Os autores chamam a atenção para a importância da avaliação cognitiva da situação que determina porque e quando esta situação é estressora (fator estressor) e para o esforço de enfrentamento, ou seja, a mudança cognitiva e comportamental diante do estressor.

Introduzem o conceito de *coping* para se referirem ao conjunto de estratégias cognitivas e comportamentais utilizadas para avaliar e gerenciar as exigências internas e/ou externas, com base nas experiências pessoais e nas especificidades do estímulo (novidade, previsibilidade, intensidade, por exemplo).

Lipp (1984), uma reconhecida pesquisadora brasileira na temática do estresse, o define como uma reação psicológica, com componentes emocionais físicos, mentais e químicos, a determinados estímulos que irritam, amedrontam, excitam e/ou confundem a pessoa. Alguns autores propõem uma distinção entre o estresse positivo e o estresse negativo. Para França e Rodrigues (1997), estresse é a quantidade de estresse que melhora o desempenho do indivíduo e distresse é o seu excesso ou insuficiência. No entanto, como aponta Doublet (1998), o problema metodológico é conseguir determinar a quantidade ideal.

Em relação a sintomatologia, os autores reconhecem uma variabilidade de sintomas tanto físicos como mentais. Entre os físicos, os mais citados são: fadiga, dores de cabeça, insônia, dores no corpo, palpitações, alterações intestinais, náuseas, tremores, extremidades frias e resfriados constantes. Entre os sintomas mentais ou emocionais estão: diminuição da atenção concentrada e da memória, indecisão, confusão, perda do senso de humor, ansiedade, nervosismo, depressão, raiva, frustração, preocupação, medo, irritabilidade e impaciência.

O referencial que embasa o amplo campo das teorias sobre estresse psicológico, sob a perspectiva da Psicologia, baseia-se nas teorias cognitivo-comportamentais as quais sustentam os modelos de diagnóstico, prevenção e intervenção propostos. Com relação ao diagnóstico, a ênfase recai em métodos e técnicas quantitativas de avaliação ou de fatores estressores, ou de *coping*, ou de estresse propriamente dito.

No Brasil, destacam-se os instrumentos propostos por Lipp e Guevara (1994), a tradução e adaptação da escala de *coping* proposta por Hutz e Antoniazzi e inúmeras escalas de avaliação de fatores estressores, em geral, construídas e validadas para contextos específicos, sendo a mais conhecida a escala proposta por Holmes e Rahe. Glina e Rocha (2000) recomendam que a escolha do instrumento ou técnica se faça com base nos objetivos da pesquisa, no tipo de dados que se deseja obter e nos recursos disponíveis. Sugerem, quando se busca a quantificação, o uso de questionários, escalas, entrevistas estruturadas, pesquisas documentais e observações sistemáticas; quando o objetivo é o aprofundamento e a compreensão de detalhes, propõem a entrevista não estruturada, as técnicas projetivas e as observações locais.

As ações de prevenção e intervenção são voltadas, preferencialmente, para o gerenciamento individual do estresse através de mudanças cognitivas e comportamentais e para a prática de exercícios físicos e de relaxamento. Nos espaços de trabalho, tais ações se apresentam em programas de qualidade de vida no trabalho (QVT), focalizadas no gerenciamento pessoal dos trabalhadores e com menor ênfase na minimização ou eliminação das condições e organização do trabalho que se revelam como fatores estressores. Glina e Rocha (2000) expõem uma proposta pormenorizada e sistematizada de um programa de prevenção próprio para os contextos laborais.

Entre os tipos de respostas a estressores emocionais e interpessoais crônicos no trabalho se encontra, o que foi denominado por Maslach e Jackson (1981) e por Freudenberger (1974) como síndrome de *burn-out*<sup>1</sup> (ou síndrome de esgotamento profissional). Definida como uma reação à tensão emocional crônica, envolve três componentes: a exaustão emocional, a despersonalização e a diminuição de envolvimento pessoal no trabalho. Foi reconhecida entre profissionais da área de serviços e cuidadores e, mais recentemente, entre trabalhadores de organizações que estão passando por transformações, como a chamada reestruturação produtiva. Alguns profissionais que atuam junto à temática do estresse sugerem a possibilidade da síndrome de *burn-out* configurar-se como uma quarta fase da "síndrome geral de adaptação".

Entre cuidadores (professores e profissionais da saúde principalmente), a prevalência desta síndrome é associada ao paradoxo por esses experimentado pois precisam estabelecer vínculo afetivo com aqueles a quem prestam seus cuidados e, cotidianamente, rompem esses vínculos por se tratar de uma relação profissional mediada por normas, horários, turnos, transferências, óbitos, etc. Segundo Jardim e Glina (2000), é importante diferenciar a síndrome de *burn-out* de outras formas de resposta ao estresse pois envolve atitudes e condutas negativas com relação aos usuários, clientes, organização e trabalho. O quadro tradicional de estresse interfere na vida do indivíduo, mas não de modo direto na sua relação com o trabalho.

A ênfase concedida à natureza do trabalho na origem da síndrome de *burn-out* confere relevância à categoria trabalho, embora se configure como fonte de tensão individualmente experimentada pelo indivíduo. Corroborar com esta tese a Portaria do MS nº 1339/99 que prevê a

---

<sup>1</sup> Utiliza-se a grafia de *burn-out* conforme o Manual de procedimento para os serviços de saúde (Ministério da Saúde, 2001).

classificação da síndrome de *burn-out* no Grupo II da ordenação proposta e que corresponde a qualificação do trabalho como fator contributivo, mas não necessário, na origem do quadro clínico (Ministério da Saúde, 2001).

De modo geral, o conjunto múltiplo de teorias sobre estresse psicológico privilegia o emprego de métodos quantitativos e os pressupostos teóricos das teorias cognitivo-comportamentais, atribuindo ao trabalho o atributo de fator desencadeante no processo saúde/doença, com maior ou menor grau de relevância. A bibliografia sobre o tema é extensa e variada, tanto em nível nacional como internacional.

#### Psicodinâmica do trabalho

Esta abordagem tem como principal expoente o autor francês Christophe Dejours. Tornou-se difundida a partir da publicação, na França, em 1980, da obra '*Travail: usure mentale; essai de psychologie du travail*' (traduzida no Brasil em 1987, com o nome de 'A loucura do trabalho; estudos de psicopatologia do trabalho'). Sua proposta ganhou grande receptividade e tem sido referencial de apoio de inúmeros estudos e pesquisas brasileiras.

A ênfase da abordagem dejouriana recai no privilégio concedido ao estudo da normalidade o que, inclusive, ensejou a substituição da expressão Psicopatologia do Trabalho por Psicodinâmica do Trabalho para minimizar a importância dos aspectos psicopatológicos, embora a advertência inicial do autor de que utilizava a expressão inspirado nos estudos freudianos e não no sentido restrito de mórbido.

O campo da Psicodinâmica do Trabalho é o campo do sofrimento e do conteúdo, da significação e das formas desse sofrimento no campo do infrapatológico e do pré-patológico (Merlo, 2002). Tem por referência os conceitos ergonômicos de trabalho prescrito e trabalho real, priorizando os aspectos relacionados à organização do trabalho pois entende que "*as condições de trabalho têm por alvo principalmente o corpo dos trabalhadores e a organização do trabalho atua a nível do funcionamento psíquico*" (Dejours & Abdoucheli, 1994, p. 126). Introduz o conceito de "*sofrimento psíquico (como) uma vivência subjetiva intermediária entre a doença mental descompensada e o conforto ou bem-estar psíquico*" (p.124), que suscita a utilização de "*estratégias defensivas, construídas, organizadas e gerenciadas coletivamente*" (p. 127).

O autor ressalva que embora sofrimento e prazer sejam vivências subjetivamente experimentadas, as estratégias defensivas funcionam como regras que supõem um consenso e um acordo compartilhado entre os pares. Portanto, diferentemente dos mecanismos de defesa

individuais, interiorizados e persistentes mesmo sem a presença física de outros, as estratégias de defesa não se sustentam sem condições externas que reconstruam uma realidade e a validam coletivamente. Enquanto defesa da defesa como “promessa de felicidade”, constitui-se como ideologia defensiva.

As estratégias de defesa podem funcionar como um sistema de seleção dos trabalhadores, expulsando os que não contribuem para a sua manutenção ou outorgando-lhes o papel de “bodes expiatórios” do sofrimento. São, também, utilizadas e exploradas pela organização do trabalho pois se constituem em modalidades de adaptação e podem ser empregadas em proveito da produtividade, conduzindo, por exemplo, à auto-aceleração e ao menosprezo por medidas de segurança, inclusive a não utilização dos equipamentos de proteção individuais.

Propõe o autor que os trabalhadores constroem “regras”, “truques”, “macetes” em desacordo com as normas do trabalho prescrito. Para tanto, mobilizam uma forma específica de inteligência, fundamentalmente transgressora, que chama de “*inteligência astuciosa (...) e que leva não apenas a atenuação do sofrimento, mas a atingir, como contrapartida de seu exercício bem sucedido, o prazer*” (Dejours & Abdoucheli, 1994, p. 133-134). Argumenta que para operar a inteligência astuciosa necessita, além de condições psicológicas singulares, da validação social representada pelo reconhecimento das chefias e/ou dos colegas.

Dejours defende intervenções voltadas para o coletivo de trabalho (e não indivíduos isoladamente) e para a organização do trabalho a que estão submetidos os trabalhadores. Prioriza o emprego da entrevista coletiva por entender que a abordagem individual “*ressalta aquilo que na ordem do singular está ligado, em parte, ao passado do sujeito e a sua história familiar (entendida essencialmente como a história das relações afetivas criança-pais)*” (Dejours & Abdoucheli, 1994, p. 124). Privilegia a escuta dos trabalhadores e impõe restrições à observação do cotidiano de trabalho e ao uso de questionários e de parâmetros epidemiológicos.

Prega que a demanda se origine do coletivo dos trabalhadores, embora ao comentar os trabalhos de Merlo, no Brasil, reconheça que não faz parte de algumas culturas esta iniciativa e admita a sua proposição pelo pesquisador (Dejours, 1999). Uma outra adaptação comum nos estudos e pesquisas brasileiras, com base nos pressupostos dejourianos, é a substituição da entrevista coletiva pela individual. A substituição se deve às dificuldades em reunir os trabalhadores mas, inevitavelmente, tal prática limita as abrangências da proposta pois a

interação grupal é que permite reconstruir a lógica das pressões do trabalho e as estratégias de defesa coletivas contra os efeitos dessas pressões.

Embora Dejours empregue pressupostos psicanalíticos, como o conceito de sublimação<sup>2</sup>, enquanto instrumentos de compreensão das situações de trabalho (Merlo, 2002), preconiza seu afastamento desses pressupostos com a justificativa de que sob a égide teórica de Freud, a única fonte de distúrbios é a dinâmica que se trava entre a repressão social e a sexualidade emergente.

No entanto, segundo alguns leitores da obra de Dejours (Codo, 2000; Lima, 2002), os vínculos com os princípios psicanalíticos se mantêm já que *“a concepção de sujeito é psicanalítica, a conceituação teórica é psicanalítica, as conclusões técnicas são psicanalíticas e a racional teórica em que as conclusões se apóiam é psicanalítica”* (Codo, 2000, p. 45). Segundo Lima (2002), o trabalho permanece como uma categoria marginal na obra dejouriana, subordinada à subjetividade que continua sendo, por excelência, o objeto da Psicodinâmica do Trabalho.

Em síntese, a Psicodinâmica do Trabalho se aproxima do campo clínico da Psicologia, em especial do referencial psicanalítico. Preconiza o emprego de métodos qualitativos de abrangência coletiva, pautados no modelo clínico de diagnóstico e intervenção.

#### Abordagem epidemiológica e/ou diagnóstica

A Epidemiologia tem uma longa tradição no âmbito da Medicina, identificada, principalmente, com os estudos sobre as doenças infecto-transmissíveis. Em Saúde do Trabalhador, destaca-se o pioneirismo da obra de Ramazzini, publicada em 1700.

Segundo Sampaio e Messias (2002, p. 147), a Epidemiologia *“é uma ciência social, prática, aplicada, que estuda a distribuição, determinação e modos de expressão, para fins de planejamento, prevenção e produção de conhecimentos, de qualquer elemento do processo saúde/doença em relação à população qualificada nos elementos sócio-econômico-culturais que a possam tornar estruturalmente heterogênea”*. A concepção multicausal é o marco explicativo predominante nos estudos epidemiológicos em substituição ao paradigma unicausal que perdeu até a 2ª Guerra Mundial. Tal substituição foi fundamental para a sua aplicação no campo da saúde/doença mental.

<sup>2</sup> A sublimação é o processo através do qual as pulsões parciais – cuja satisfação é originalmente de natureza sexual – encontram uma saída substitutiva em uma atividade socialmente valorizada, no caso, o trabalho (Merlo, 2002).

Com base na lógica da Epidemiologia, são reconhecidos e difundidos no Brasil os estudos de Codo e colaboradores, cujo um dos objetivos é identificar quadros psicopatológicos típicos de determinadas categorias profissionais. Segundo o autor, *“este método de investigação, com seus avanços e recuos, foi responsável pela descoberta da síndrome do trabalho vazio, entre bancários, paranóia entre digitadores, histeria em trabalhadores de creche e burnout entre educadores”* (Codo, 2002, p. 185).

Sob a perspectiva desta abordagem, o trabalho se apresenta como constitutivo do psiquismo e do processo saúde/doença mental. Para Codo (s/d, p. 25), o trabalho *“é uma dupla relação de transformação entre o homem e a natureza, geradora de significado”*. Acrescenta, ainda, que *“o sofrimento psíquico e a doença mental ocorrem quando e apenas quando, afeta esferas da nossa vida que são significativas, geradoras e transformadoras de significado”* (Codo, 2002, p. 174), para concluir que o trabalho é uma das atividades humanas geradoras de significado por excelência.

Como proposta metodológica, Codo e colaboradores propõem a utilização de instrumentos de medida das condições de trabalho e da saúde mental dos trabalhadores (incluindo 13 escalas de trabalho, 7 escalas clínicas – depressão, histeria, paranóia, mania, esquizofrenia, desvio psicopático e obsessão – e 1 escala de alcoolismo), um protocolo de observação do trabalho e análise de tarefas e entrevistas qualitativas de aprofundamento. Tal proposta preconiza, portanto, o emprego de abordagens quantitativas e qualitativas. Segundo Codo (2002, p. 184), *“a investigação se conduz com a lógica da Epidemiologia, cruzando as variáveis advindas do diagnóstico do trabalho com escalas clínicas, estudando possibilidades de aparecimento de sintomas; (...) depois se recorre a entrevista clínica, buscando identificar a psicodinâmica”*.

O autor reconhece que a sistemática recebe críticas de pesquisadores de diversas correntes visto a utilização de uma metodologia variada, com pressupostos epistemológicos diferentes. A variabilidade de métodos e técnicas não é estranha aos estudos e pesquisas sobre os vínculos entre trabalho e saúde/doença mental. Le Guillant, por exemplo, qualificava sua proposta metodológica como “pluridimensional” pois recorria, na busca de informações, a vários instrumentos como observações, questionários, fontes documentais, etc. (Lima, 2002).

A ênfase na identificação de quadros psicopatológicos associados ao trabalho também está presente em estudos de caráter diagnóstico, que, ao contrário dos estudos epidemiológicos, podem tomar como

referência o exame de casos únicos. Nesta classificação se incluem as chamadas, genericamente, “doenças dos nervos”, em que a análise da relação com o trabalho se reporta ao contexto social mais amplo. O Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais (DSM-IV) reconhece a expressão “doença dos nervos” como uma síndrome com apresentações semelhantes aos transtornos de ansiedade, depressão, histeria ou psicose, incluindo-a entre as síndromes relacionadas à cultura.

As particularidades sócio-culturais são reconhecidas por Souza (1983) e por Costa (1989) na manifestação da “doença dos nervos”. Identificam em populações de baixa renda, o papel de destaque concedido ao de trabalhador como um dos papéis sociais representativos do eu, referendado na importância que lhe é conferido na sociedade em que, ao tentar dizer “quem é”, a própria linguagem induz a dizer “o que alguém faz”. Ao papel de trabalhador se agregam outras qualificações exigidas pelo exercício laboral, as quais se substantivam e se presentificam como atributos do eu: ser ativo, forte, bravo, honesto (Jacques, 1997).

Os percalços da vida laborativa, enquanto percebidos como ameaças a tais atributos socialmente valorizados e julgados como constitutivos da identidade do eu, provocam a manifestação de sintomas com visibilidade corporal, qualificados como “doença dos nervos”. As manifestações visíveis da doença se inscrevem no esquema cognitivo-representacional do corpo como “corpo trabalho” e são justificativas socialmente aceitas para a ausência de trabalho, preservando a identidade de trabalhador e, conseqüentemente, a identidade do eu (Jacques, 2002). É a partir desta lógica que Souza (1983) considera a “doença dos nervos” como uma estratégia de sobrevivência para evitar o confronto com o cotidiano de trabalho.

Em comum, nas abordagens de base epidemiológica e diagnóstica, está a compreensão do trabalho como elemento essencial na determinação do adoecimento psíquico e o emprego de instrumentos diversos de diagnóstico e intervenção. Em geral, os estudos e pesquisas de procedimentos que empregam abordagens qualitativas e quantitativas, com maior ou menor ênfase, com o objetivo de estabelecer o nexo causal entre o trabalho e o(s) quadro(s) psicopatológico(s) evidenciado(s). A mesma lógica prevalece na lista de transtornos mentais e de comportamento relacionados ao trabalho elaborada pelo Ministério da Saúde do Brasil (Ministério da Saúde, 2001).

## Subjetividade e trabalho

A temática subjetividade e trabalho busca analisar o sujeito trabalhador a partir de suas experiências e vivências adquiridas no mundo do trabalho (Nardi, Tittoni, Bernardes, 1997). No Brasil, reúne um conjunto amplo e variado de pesquisas que tiveram início nos anos 80 (Seligmann-Silva, 1994).

Um ponto comum entre esses estudos e pesquisas é a escolha do trabalho como eixo norteador para além do seu caráter técnico e econômico, compreendendo-o como perpassando a estrutura sócio-econômica, a cultura, os valores e a subjetividade dos trabalhadores. Defendem o pressuposto da determinação histórica dos processos de saúde/doença e seus vínculos com as condições de vida e de trabalho da classe trabalhadora.

Uma outra característica comum é a ênfase concedida a categorias como vivências, cotidiano e modos de ser (e não necessariamente o diagnóstico de patologias mentais), ou ainda, a valorização dos aspectos qualitativos e das experiências dos trabalhadores que acompanham os processos de adoecimento associados ao trabalho. Apóiam-se nas teses de Canguilhem (2000) sobre a distinção entre patologia e anormalidade e em seu conceito de saúde não restrito à ausência de doença.

Ao não privilegiarem os aspectos psicopatológicos, aproximam-se dos postulados da Psicodinâmica do Trabalho, da qual emprestam o conceito de vivência. Na Psicanálise, buscam fundamentos em posições que ampliam o campo conceitual para além do intra-psíquico e concebem o sujeito como vinculado às normas sociais e construído nas tramas que definem tais normas, ressignificando o conceito de subjetividade. Como referência, privilegiam autores como Guattari e Rolnik (1986) para quem a subjetividade se mostra, fundamentalmente, tributária do social, rompendo com a noção de sua alocação no sujeito humano em contraste com as condições externas de existência.

Como metodologia, priorizam abordagens qualitativas através de técnicas como a observação, as entrevistas individuais e coletivas, as análises documentais. Segundo Tittoni (2000, p. 286), "*as estratégias de discussão em grupo, de entrevistas coletivas, de pesquisa etnográfica, das diferentes estratégias para a análise do discurso, mostram-se como formas importantes de agir sobre a produção de conhecimentos em saúde mental e trabalho*". Sato (2002) sinaliza para a pertinência do emprego do método etnográfico com base na proposição de que a subjetividade não se restringe, apenas, ao que as pessoas pensam ou conhecem, mas se expressa em outras instâncias, como costumes e hábitos, por exemplo.

Portanto, no âmbito da subjetividade e trabalho se incluem estudos e pesquisas variados, sobre temas diversos como gênero, etnia, processo de trabalho, transformações tecnológicas e organizativas. Ressaltam-se aqueles que abordam as questões de gênero nas relações de trabalho, com destaque para a obra de Souza-Lobo (1990), marco referencial importante, na década de 80, pelo seu pioneirismo no contexto da produção brasileira. Temáticas como a opressão sofrida pelas mulheres no cotidiano produtivo, como a relevância quantitativa do sexo feminino no setor de serviços e em tarefas que exigem habilidades “naturalmente” atribuídas às mulheres, como seus perfis diferenciados de morbidade e mortalidade associados ao trabalho, ou ainda, os impactos das novas tecnologias sobre a mão-de-obra feminina (Hirata, 1998), entre outras, têm se mostrado como um campo fértil para estudos e pesquisas sobre as referências de gênero – com ênfase no feminino – nas relações de trabalho.

Os vínculos entre gênero e trabalho podem ser abordados segundo diferentes enfoques teóricos e metodológicos. No âmbito do enfoque da Subjetividade e Trabalho compartilham com outros estudos que têm em comum, o privilégio à dimensão da experiência e das vivências dos trabalhadores sobre o cotidiano de vida e de trabalho, enquanto expressões do sujeito na intersecção de sua particularidade com o mundo sócio-cultural e histórico. Conforme Nardi, Tittoni e Bernardes (1997, p. 245), as diferentes abordagens que “*constroem o campo da subjetividade e trabalho, buscam as experiências dos sujeitos e as tramas que constroem o lugar do trabalhador, definindo modos de subjetivação relacionados ao trabalho*”.

## REFERÊNCIAS

### Teoria sobre estresse

CODO, W. (coord.) (1999) *Educação: carinho e trabalho*. Petrópolis/Brasília: Vozes/ CNTE/UNB.

DOUBLET, S. (1998) The problem with stress. Disponível on line: <<http://www.freeyellow.com/members5/sdoublet/problem.htm>>.

FIGUEIRAS, J. C.; HIPPERT, M. I. (1999) A polêmica em torno do conceito de estresse. *Psicologia, ciência e profissão*, ano 19, n. 3, pp. 40-51.

FIGUEIRAS, J. C.; HIPPERT, M. I. (2002) Estresse: possibilidades e limites. In: JACQUES, M.G.; CODO, W. (orgs.) *Saúde mental & trabalho; leituras*. Petrópolis: Vozes, pp.112-129.

FRANÇA, A. C. L.; RODRIGUES, A. L. (1997) *Stress e trabalho; guia prático com abordagem psicossomática*. S.P.: Atlas.

FREUDENBERGER, H. (1974) Staff burnout. *Journal of Social Issues*, n. 30, pp. 159-165.

GLINA, D.; ROCHA, L. E. (2000) Prevenção visando à saúde mental no trabalho. In: GLINA, D.; ROCHA, L.E. (orgs.) *Saúde mental no trabalho; desafios e soluções*. S.P.: VK, pp.53-82.

JARDIM, S. R.; GLINA, D. (2000) O diagnóstico de transtornos mentais relacionados ao trabalho. In: GLINA, D.; ROCHA, L. E. (orgs.) *Saúde mental no trabalho; desafios e soluções*. S.P.: VK, pp.17-52.

LAZARUS, R.; FOLKMAN, S. (1984) *Stress appraisal and coping*. N.Y.: Sprig Publishing Company.

LIPP, M. E. (1994) Stress e suas implicações. *Estudos de Psicologia*, v. 1, n. 3, pp. 43-49.

LIPP, M. E.; GUEVARA, A. J. (1994) Validação empírica do inventário de Sintomas de Stress (ISS). *Estudos de Psicologia*, v. 11, n. 3, pp. 43-49.

MASLACH, C.; JACKSON, S. (1986) *The Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologist Press.

MINISTÉRIO DA SAÚDE DO BRASIL. (2001) *Doenças relacionadas ao trabalho; manual de procedimentos para os serviços de saúde*. Brasília: MS.

RODRIGUES, A. (2000) O burnout no exercício profissional da Medicina. In: GLINA, D.; ROCHA, L.E. (orgs.) *Saúde mental no trabalho; desafios e soluções*. S.P.: VK, pp.103-130.

VASCONCELOS, E. G. (1992) O modelo psiconeuroendocrinológico do stress. In: SEGER, L. (org.) *Psicologia & Odontologia: uma abordagem integradora*. 2. ed., Santos: Livraria Editora Santos, pp. 25-47.

VASQUES-MENEZES, I. (2002) Saúde mental e trabalho: aplicações na prática clínica. In: JACQUES, M.G.; CODO, W. (orgs.). *Saúde mental & trabalho; leituras*. Petrópolis: Vozes, pp.193-208.

### Psicodinâmica do trabalho

CODO, W. (2000) O sujeito trabalhador apesar de seu trabalho? Um exame dos escritos de Christophe Dejours. *Saúde mental e trabalho*, ano 1, n. 1, p. 43-55, ago.

- DEJOURS, C. (1988) *A loucura do trabalho*; estudo de psicopatologia do trabalho. 3. ed., S.P.: Cortez-Oboré.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. (1994) Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. *Psicodinâmica do trabalho*. S.P.: Atlas, pp. 120-145.
- DEJOURS, C. (1999) *A banalização da injustiça social*. R.J.: Fundação Getúlio Vargas.
- LIMA, M. E. (2002) Esboço de uma crítica à especulação no campo da saúde mental e trabalho. In: JACQUES, M. G.; CODO, W. (orgs.) *Saúde mental & trabalho*; leituras. Petrópolis: Vozes, pp.50-81.
- MERLO, A. R. (1999) *A informática no Brasil*; prazer e sofrimento no trabalho. P.A.: Editora da Universidade/UFRGS.
- MERLO, A. R. (2002) Psicodinâmica do trabalho. In: JACQUES, M.G.; CODO, W. (orgs.) *Saúde mental & trabalho*; leituras. Petrópolis: Vozes, pp.130-142.
- TITTONI, J. (1994) *Subjetividade e trabalho*. P.A.: Ortiz.

#### **Abordagem epidemiológica e/ou diagnóstica**

- CODO, W. Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer). In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.; CODO, W. (orgs.) *Trabalho, organização e cultura*. S.P.: Cooperativa de Autores Associados, s/d, pp. 21-40.
- CODO, W. et al. (1995) Histeria em creches. In: CODO, W.; SAMPAIO, J.J. (orgs.) *Sofrimento psíquico nas organizações*. Petrópolis: Vozes, cap. 11.
- CODO, W. et al. (1995) Paranóia e trabalho. In: CODO, W.; SAMPAIO, J.J. (orgs.) *Sofrimento psíquico nas organizações*. Petrópolis: Vozes, cap. 15.
- CODO, W. et al. (1995) Síndrome do trabalho vazio em bancários. In: CODO, W.; SAMPAIO, J.J. (orgs.) *Sofrimento psíquico nas organizações*. Petrópolis: Vozes, cap. 17.
- CODO, W. (coord.) (1999) *Educação: carinho e trabalho*. Petrópolis/Brasília: Vozes/CNTE/UNB.

CODO, W. (2002) Um diagnóstico integrado de trabalho com ênfase em saúde mental. In: JACQUES, M.G.; CODO, W. (orgs.) *Saúde mental & trabalho*; leituras. Petrópolis: Vozes, pp.173-190.

COSTA, J. F. (1989) Psicoterapia e doença dos nervos. In: *Psicanálise e contexto cultural*. R.J.: Campus, pp. 17-39.

DSM-IV. (1995) *Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais*. 4. ed., P.A.: Artes Médicas.

FACCHINI, L. A. (1994) Por que a doença? A inferência causal e os marcos teóricos de análise. In: BUSCHINELLI, J.T.; ROCHA, L.; RIGOTTO, R. (orgs.) *Isto é trabalho de gente?* Petrópolis: Vozes, pp. 33-55.

JACQUES, M. G. (1997) Identidade e trabalho. In: CATTANI, A. (org.) *Trabalho e tecnologia*; dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, pp.127-131.

JACQUES, M. G. (2002) "Doença dos nervos": uma expressão da relação entre saúde/doença mental. In: JACQUES, M.G.; CODO, W. (orgs.) *Saúde mental & trabalho*; leituras. Petrópolis: Vozes, pp.98-111.

LIMA, M. E. (2002) Esboço de uma crítica à especulação no campo da saúde mental e trabalho. In: JACQUES, M.G.; CODO, W. (orgs.) *Saúde mental & trabalho*; leituras. Petrópolis: Vozes, pp. 50-81.

LIMA, M. E.; ASSUNÇÃO, A.; FRANCISCO, J. M. (2002) Aprisionado pelos ponteiros de um relógio: o caso de um transtorno mental desencadeado no trabalho. In: JACQUES, M.G.; CODO, W. (orgs.) *Saúde mental & trabalho*; leituras. Petrópolis: Vozes, pp.209-246.

MINISTÉRIO DA SAÚDE DO BRASIL. (2001) *Doenças relacionadas ao trabalho*; manual de procedimentos para os serviços de saúde. Brasília: MS.

SAMPAIO, J. J.; MESSIAS, E. L. (2002) A epidemiologia em saúde mental e trabalho. In: JACQUES, M. G.; CODO, W. (orgs.) *Saúde mental & trabalho*; leituras. Petrópolis: Vozes, pp.143-172.

SOUZA, M. C. (1983) "Doença dos nervos": uma estratégia de sobrevivência. *A saúde no Brasil*, v. 1, n. 3, pp. 131-139, jul.-set.

**Subjetividade e trabalho**

CANGUILHEM, G. (2000) *O normal e o patológico*. 5. ed., R.J.: Forense Universitária.

FONSECA, T. M. (org.) (2002) *Modos de trabalhar, modos de subjetivar*. P.A.: Editora UFRGS.

GUATTARI, F.; ROLNIK, S. (1986) *Micropolítica do poder; cartografias do desejo*. Petrópolis: Vozes.

HIRATA, H. (1998) Reestruturação produtiva, trabalho e relações de gênero. *Revista Latinoamericana de Estudios del trabajo*, v. 4, n. 7, pp. 5-27.

NARDI, H.; TITTONI, J.; BERNARDES, J. (1997) Subjetividade e trabalho. In: CATTANI, A. (org.) *Trabalho e tecnologia; dicionário crítico*. Petrópolis: Vozes, pp.240-246.

LEITE, M. (1994) *O futuro do trabalho; novas tecnologias e subjetividade operária*. S.P.: Escrita.

SATO, L. (2002) Saúde e controle no trabalho: funções de um antigo problema. In: JACQUES, M.G.; CODO, W. (orgs.) *Saúde mental & trabalho; leituras*. Petrópolis: Vozes, pp.31-49.

SELIGMANN SILVA. (1994) Apresentação. In: TITTONI, J. *Subjetividade e trabalho*. P.A.: Ortiz, pp. 7-9.

SOUZA-LOBO, E. (1990) *A classe operária tem dois sexos; trabalho, dominação e resistência*. S.P.: Brasiliense.

TITTONI, J. (1994) *Subjetividade e trabalho*. P.A.: Ortiz.

TITTONI, J. (2000) Saúde mental e trabalho: conquistas, espaços, devires... ou a vida em produção no trabalho. In: GLINA, D.; ROCHA, L.E. (orgs.) *Saúde mental no trabalho; desafios e soluções*. S.P.: VK, pp.277-294.

# 24 Tópicos

---

Maria du Graça Jacques

## Aspectos do trabalho relacionados com a saúde/doença mental

Distintas abordagens teóricas e metodológicas têm estudado os diversos componentes da esfera do trabalho envolvidos e relacionados com a saúde/doença mental dos trabalhadores. Tais componentes pertencem a diferentes categorias, inserem-se em diferentes níveis que vão do macro-social ao individual e interatuam de forma complexa. Seligmann Silva (1994) lista e comenta alguns desses componentes: aspectos vinculados à natureza e ao conteúdo das tarefas, à estrutura temporal do trabalho e a sua densidade (em especial, a densidade das atividades cognitivas), ao controle sobre o processo de trabalho, às necessidades psicológicas, ao ambiente físico, químico e biológico do local de trabalho e à singularidade do trabalhador.

Com relação à natureza e ao conteúdo do trabalho, a autora destaca as tarefas que envolvem a esfera psico-afetiva, como as que envolvem riscos à vida e à integridade física, as que envolvem responsabilidades com vidas humanas, com valores vultuosos ou com a continuidade da produção e as que exigem permanente e intenso autocontrole emocional. Um exemplo ilustrativo é a síndrome de *burn-out* em que como clientela de risco são apontados, entre outros, os profissionais das áreas de saúde, educação e segurança (Vasques-Menezes, 2002).

A duração da jornada e sua distribuição, a quantidade e qualidade das pausas, o ritmo do trabalho, a pressão tempo X desempenho, a distribuição das folgas, entre outros aspectos associados à estrutura temporal do trabalho, têm sido objeto de estudos e pesquisas sobre suas implicações no organismo biológico e na esfera mental. A Portaria 1339/99 do Ministério da Saúde reconhece o “transtorno do ciclo vigília-sono” (dificuldade de adormecer, interrupções frequentes do sono, sonolência excessiva durante a vigília, etc.) como relacionado ao trabalho noturno em regime fixo ou alternado (Ministério da Saúde, 2001).

Dejours (1988) descreve “descompensações” em cadeia derivadas da aceleração do ritmo de trabalho, expressas através de choros e desmaios em trabalhadoras femininas e de erupções de agressividade em trabalhadores masculinos. Na interface com a Psicologia, as investigações sobre a estrutura temporal do trabalho se voltam para os aspectos psicossociais visto suas implicações no cotidiano dos trabalhadores, especialmente nas suas relações familiares e sociais.

Seligmann Siva (1994) destaca, ainda, o interesse que vem sendo conferido à densidade do trabalho em sua relação com a saúde/doença mental pois os avanços tecnológicos aumentaram as exigências cognitivas e os esforços mentais no exercício das atividades laborais. Segundo a autora, as repercussões mais freqüentes são a fadiga e a irritabilidade constante, especialmente quando o exercício dessas atividades se desenvolve em jornadas longas e sob pressão por produtividade. Rebecchi (1990) analisa os transtornos mentais advindos da introdução de tecnologia informatizada, trabalhando com a noção de “embotamento afetivo”.

O controle sobre o processo de trabalho é um outro elemento intimamente associado com a saúde/doença mental. Remete à reflexão filosófica sobre o papel do trabalho na constituição do humano e sobre o processo de alienação. Segundo Dejours (1988), a alienação, tanto no sentido proposto por Marx como no sentido psiquiátrico, implica a substituição da vontade própria do sujeito pela do objeto. Para o autor, vencido pela vontade contida na organização do trabalho, o trabalhador acaba por confundir a injunção organizacional com seus próprios desejos e passa a usar todos os seus esforços psíquicos no sentido de tolerar essa injunção. Neste caso, bloqueia-se o processo de sublimação e o prazer associado ao trabalho.

Sato (2003) faz referência a penosidade de alguns contextos laborais visto o esvaziamento do conteúdo do trabalho pela ausência da possibilidade de controle por parte dos trabalhadores. Segundo a autora, para ter controle sobre o trabalho é necessária a presença de três requisitos simultâneos: a familiaridade ( que permite que o trabalhador se prepare para qualquer eventualidade), a possibilidade de interferir no como fazer o trabalho e o respeito aos limites subjetivos. Assinala que *“ter controle sobre o trabalho implica, então, na possibilidade de prever os acontecimentos, de ter o poder de manejar as situações e adaptá-las às características do próprio trabalhador, ao limite subjetivo de cada um”* (p. 73) e que quanto menor a possibilidade de controle, maiores os riscos à saúde física e mental.

É consenso que o controle e a disciplina fabris nasceram com o sistema de fábrica e se aprimoraram no taylorismo/fordismo (Franzoi, 1997). O que se constata nos espaços organizacionais contemporâneos é a introdução de formas sofisticadas de controle como o controle simbólico e o controle através de processos automatizados e computadorizados. A substituição gradativa dos controles externos por mecanismos de controle simbólico conduzem, em geral, a um aumento da produtividade. É o caso, por exemplo, do aumento espontâneo da jornada e do ritmo de trabalho. Na interpretação de Pagès e colaboradores (1987), tais mecanismos deixam um espaço de autonomia e de prazer ao trabalhador, promovendo, assim, sua captação. Segundo Seligmann Silva (1994), a partir do controle embutido nos próprios equipamentos, emergem manifestações psicológicas de insegurança que podem acarretar crises de ansiedade e paranóia, bem como ocasionar inadequação das respostas em situações de emergência.

Segundo a escola dejouriana, o sofrimento no trabalho aumenta a medida em que os conhecimentos práticos ou tácitos são transformados em prescrições e objetos de controle. Segundo Tittoni (1997), tal proposição abre uma nova perspectiva de análise que não reside no "esvaziamento" do conteúdo do trabalho, mas na apreensão dos conhecimentos dos trabalhadores para a cristalização de novas formas de controle e disciplinamento. É o caso, por exemplo, da identificação, em uma linha de montagem, de determinados movimentos que garantiam aos trabalhadores alguns segundos de pausa. Tais movimentos foram incorporados ao modo operatório prescrito, aumentando o ritmo e a disciplina do trabalho.

Tais assinalamentos apontam para a dimensão subjetiva envolvida na relação homem-trabalho e para uma série de necessidades psicológicas necessárias à preservação da saúde mental. Seligmann Silva (1994) cita, por exemplo, o reconhecimento social como uma dessas necessidades e a situação de risco que representa a sua ausência. O reconhecimento por parte da organização, das chefias e dos colegas está intimamente associado com a manifestação de sintomas agrupados como "doença dos nervos".

Ainda em relação à dimensão subjetiva, um outro aspecto se refere à singularidade do trabalhador. Vários autores lhe fazem referência. Sato (2003) se reporta ao que denomina dimensões individuais, expectativas, "jeitos de ser", ritmos individuais, enfim, a um conjunto de particularidades, construídas em determinados contextos sócio-históricos e culturais, que se expressam na relação do homem com o mundo e com o trabalho. Segundo Seligmann Silva (1994), o exame

das inter-relações entre o trabalho e a esfera mental não pode deixar de lado o indivíduo, sua personalidade e a singularidade de seu histórico pessoal de vida e de trabalho.

No entanto, não há consenso sobre a importância conferida à singularidade na relação trabalho e saúde/doença mental. Dejours (1988) deixa claro que as descompensações psicóticas e neuróticas dependem da estrutura de personalidade adquirida antes do engajamento no contexto produtivo. Le Guillant não desconsidera o que chamou de “biografia” do trabalhador mas atribui importância decisiva às condições de vida e de trabalho (Lima, 2002). O exame das articulações entre as dimensões subjetiva e objetiva no processo de adoecimento mental vinculado ao trabalho está presente na exposição de alguns casos clínicos descritos e analisados por autores brasileiros (Seligmann Silva, 1994; Jacques, 2002; Lima, Assunção, Francisco, 2002).

Aspectos relacionados com o ambiente físico, químico e biológico de trabalho se apresentam, também, associados a distúrbios psicológicos, seja diretamente, seja pela mediação da organização do trabalho que impõe, por exemplo, maior tempo de exposição. É ilustrativo o trabalho em temperaturas elevadas que implica um maior esforço de concentração da atenção e que, conforme a extensão da jornada, pode derivar em uma fadiga de maior ou menor intensidade. Uma atenção especial deve ser reservada aos agentes tóxicos presentes em determinados contextos laborais pois, em geral, os primeiros sintomas se manifestam na esfera mental.

#### **Exposição a agentes neurotóxicos em situações de trabalho e alterações psicológicas derivadas**

As intoxicações ocupacionais, especialmente por metais pesados e solventes, ocasionam distúrbios mentais nas esferas cognitiva e comportamental. Os sintomas iniciais são pouco específicos, confundindo-se com outros quadros nosológicos, e têm evolução crônica, muitas vezes irreversível e incapacitante.

A Portaria 1339/1999 do Ministério da Saúde lista uma série de transtornos mentais e do comportamento associados à exposição por produtos neurotóxicos, como substâncias asfíxiantes (monóxido de carbono, sul-fato de hidrogênio, etc.), metais pesados (manganês, mercúrio, chumbo, arsênio, cromo, etc.), derivados organometálicos, sulfeto de carbono, solventes orgânicos neurotóxicos. (Ministério da Saúde, 2001).

A exposição a metais pesados tem sido objeto de atenção constante visto a disseminação do uso desses agentes nos processos produtivos. No Brasil, são relativamente recentes os estudos sobre o tema.

Destacam-se algumas investigações realizadas sobre a utilização de mercúrio na produção de cana-de-açúcar, na manipulação por dentistas e no trabalho do garimpo (Câmara, 1994). Entre as muitas substâncias químicas utilizadas, o mercúrio recebe destaque visto sua alta toxicidade, seu efeito cumulativo e seu largo emprego. Outros metais que compõem o grupo dos metais pesados têm sido menos estudados, com exceção do chumbo, cujo emprego é rotineiro, inclusive em empresas pequenas e no trabalho artesanal, onde há menos controle e fiscalização.

Os sinais e sintomas mais precoces de exposição e intoxicação por agentes neurotóxicos são: distúrbios intelectuais (inteligência, atenção concentrada, raciocínio abstrato), motores, sensoriais, de memória e aprendizagem (inclusive habilidades apreendidas), visio-espaciais e de personalidade (alterações de comportamento e de humor, irritabilidade). No caso de intoxicação por metais pesados, a literatura aponta a presença freqüente de distúrbios respiratórios, gastro-intestinais, renais, nervosos (sistema nervoso central e periférico) e psíquicos. A natureza e a intensidade dos sintomas variam conforme o metal ou os metais a que o trabalhador está exposto, a quantidade e o tempo de exposição.

As primeiras alterações evidenciadas são na esfera psíquica. No caso de intoxicação por mercúrio, constata-se a presença de irritabilidade e diminuição da memória; o quadro evolui para uma síndrome caracterizada pela perda da iniciativa, da espontaneidade e pela dificuldade para lidar com situações que transcendem o imediato e o cotidiano (Zavart & Glina, 1992). Entre os intoxicados por chumbo, os primeiros sintomas psíquicos são o desânimo e o cansaço (Rigotto, 1994). São, em ambos os casos, sintomas psíquicos que se confundem facilmente com outros quadros clínicos, daí a necessidade de procedimentos diagnósticos complementares (monitorização ambiental e biológica, exames clínico, psicológico e neurológico e anamnese ocupacional).

A Organização Mundial da Saúde lista uma bateria de testes psicológicos para avaliar os danos causados por agentes neurotóxicos, adaptada no Brasil por um grupo de psicólogos e citada por Jardim e Glina (2000). A dificuldade da avaliação psicológica como procedimento diagnóstico reside na ausência, em geral, de indicadores a-priori, sendo necessário o emprego de indicadores secundários como o desempenho escolar e em trabalhos anteriores e informações sobre o ajustamento familiar, escolar, laboral e sobre mudanças de comportamento.

A exposição a agrotóxicos também tem sido objeto de estudos e pesquisas visto seu uso indiscriminado no Brasil e ausência de informações entre os usuários de suas graves repercussões na saúde. São investigações recentes já que durante muito tempo as evidências desses agravos à saúde foram desconsiderados. Inclusive, só recentemente, passou-se a empregar o termo agrotóxico em substituição a defensivos agrícolas, largamente empregado pela indústria química.

Os efeitos da exposição e intoxicação por agrotóxicos são graves e envolvem, entre outros, os sistemas nervoso, respiratório, cardiovascular, gastrointestinal e renal. Como no caso dos metais pesados, os distúrbios cognitivos e comportamentais (irritabilidade, ansiedade, depressão, dificuldade de atenção concentrada e de memória) são os que mais precocemente se instalam (Trapé, 1994). Quadros depressivos e alta incidência de suicídios têm sido constatados em regiões agrícolas cujas lavouras utilizam agrotóxicos em quantidade.

Embora os agentes químicos sejam os mais diretamente responsáveis por alterações psíquicas nos trabalhadores, não se pode negligenciar a ação de agentes físicos e biológicos. A exposição ao ruído excessivo, por exemplo, pode determinar a ocorrência de transtornos cognitivos, caracterizados por alterações da memória, da orientação, da aprendizagem e da capacidade de concentração por períodos prolongados (Ministério da Saúde, 2001). A percepção de riscos de contaminação bacteriológica em laboratórios, hospitais, bibliotecas, etc., pode resultar em elevados índices de ansiedade (Seligmann Silva, 1994). Portanto, as implicações na esfera mental não se restringem a ações diretas mas estão presentes em variadas situações, inclusive nas ocorrências de acidentes e doenças ocupacionais.

#### **Acidentes e doenças ocupacionais: implicações psíquicas**

A dicotomia corpo X mente vem sendo questionada nos diferentes campos do conhecimento científico. No âmbito da Saúde do Trabalhador, o deslocamento da atenção da "doença" para o "doente", segundo avaliação de Nardi (1997), veio reforçar a tendência de produção de conhecimentos e práticas profissionais que rompessem com a visão dicotomizada, ou para o corpo, ou para a mente do trabalhador. Tal posição se expressa na compreensão e nas ações empreendidas a cerca dos acidentes e doenças relacionadas com o trabalho.

Há consenso de que o número de acidentes e de doenças ocupacionais no Brasil é mais elevado quando comparado com o de outros países em estágios avançados de desenvolvimento econômico. No entanto, o subregistro e o expressivo contingente da população economicamente ativa excluído das estatísticas oficiais, não permitem a apresentação de dados confiáveis e representativos.

Contribui para a subnotificação a crença, fortemente arraigada no imaginário social e presente nos órgãos previdenciários, de que acidentes e doenças ocupacionais são culpa e responsabilidade dos trabalhadores. Explicações reducionistas e individualizadas como falta de cuidado, baixa qualificação, imaturidade, tendências suicidas, entre outras, são recorrentes. Assim, ao acidente e à doença ocupacional se associam sentimentos de auto-culpabilização dos quais derivam seqüelas psíquicas, muitas vezes mais duradouras do que as seqüelas físicas. Somam-se, ainda, o medo e a ansiedade que acompanham o retorno ao cotidiano de trabalho após acidente e/ou doença e que podem se constituir em fatores de risco na reincidência.

As conseqüências do acidente e/ou da doença ocupacional não se restringem ao trabalhador acometido. Há uma contaminação na rede de relações sociais em que este trabalhador está inserido, especialmente, nas suas relações familiares. As implicações derivadas do acidente e/ou doença, em especial nos casos graves ou com mortes, desestabilizam as redes sociais e familiares e impõem a configuração de estratégias para lidar com novas circunstâncias do cotidiano de vida (Mcndes, 2002).

No contexto laboral, a ocorrência de acidentes e/ou doenças ocupacionais desestabiliza as estratégias de defesa coletivas. Com o objetivo de preservá-las, são recorrentes mecanismos de individualização e de culpabilização do trabalhador acometido.

E, em alguns casos, são essas estratégias defensivas as responsáveis para que se sucedam acidentes e/ou doenças ocupacionais. Por exemplo, em situações perigosas de trabalho, as estratégias de defesa coletivas determinam sua inversão e eufemização, favorecendo comportamentos de desafio ao perigo, de sua depreciação e ridicularização. Tais estratégias defensivas são, também, responsáveis pela prática de "brincadeiras" com o objetivo de exorcização do perigo e que impõem situações de risco; ainda, reforçam a não utilização de equipamentos de proteção individuais (EPI) pois seu uso implica reconhecer e se conscientizar da exposição ao perigo (Seligmann Silva, 1994).

Esta argumentação justifica a aplicação dos conhecimentos da Psicologia e a participação de psicólogos em equipes inter-disciplinares quando da ocorrência de acidentes e/ou doenças ocupacionais. Os modelos de intervenção propostos priorizam abordagens grupais pois o acompanhamento privado não consegue sustentar, isoladamente, os fatores socialmente engendrados e romper os mecanismos de culpabilização individual. O emprego da intervenção grupal tem se

LER/DORT:  
uma  
abordagem  
segundo a  
ótica da saúde  
mental

mostrado eficaz também nos casos de LER/DORT, que merecem uma atenção especial visto o crescimento dessas patologias e as evidências sobre os fatores bio-psico-sociais envolvidos.

LER/DORT (Lesões por esforços repetitivos/ Distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho) é um conjunto de patologias osteomusculares que compreende mais de 48 entidades clínicas heterogêneas, algumas bem definidas como a tendinite, a epicondilite, a síndrome do túnel do carpo, e outras difusas como a síndrome miofascial. São patologias nem sempre detectáveis em exames radiológicos ou de laboratório e que têm em comum a relação com o trabalho. Em todas se constata a presença de dor crônica, associada, em geral, a sintomas psíquicos (Hoefel, Mérola, Bianchesi, 2003).

Alguns dos quadros clínicos incluídos no grupo LER/DORT foram reconhecidos já há algum tempo. Ramazzini, no século XVII, registrou a presença de lesões óstio-articulares em tipógrafos e escriturários que atribuía à longa permanência na posição sentada, à exigência de movimentos repetitivos e ao sofrimento psíquico em razão da rapidez, atenção e responsabilidades exigidas nessas funções (Ribeiro, 1997; Barros & Guimarães, 1999). A Síndrome de De Guervain, um quadro de inflamação nos músculos adutor longo e extensor curto do polegar, foi identificada em lavadeiras, no século XIX (Merlo, 1997).

Países industrializados testemunharam o aumento significativo de casos de LER/DORT a partir da década de 60. No Brasil, apenas em 1987, atendendo reivindicações de sindicatos de trabalhadores, o Ministério de Previdência Social reconheceu a tenossinovite do digitador como doença ocupacional, estendendo a possibilidade de seu acometimento entre outras categorias profissionais.

As patologias agrupadas como LER/DORT podem ser provocadas por problemas de ordem ergonômica, vinculados às características dos postos de trabalho, aos instrumentos utilizados pelos trabalhadores e às condições do ambiente de trabalho. No entanto, cada vez mais, os estudos e pesquisas têm destacado o papel da organização do trabalho na sua etiologia (no Brasil: Sato et al., 1993; Assunção & Rocha, 1994; Merlo, 1997; entre muitos outros). São recorrentes referências à realização de tarefas em alta velocidade, horas-extras e pressões por produtividade, seguidamente agravadas com a própria cumplicidade do trabalhador obtida através de prêmios por produção.

Embora a ênfase conferida às condições e à organização do trabalho na etiologia das patologias agrupadas como LER/DORT, ainda persistem explicações que atribuem ao trabalhador a responsabilidade pelo

adocimento e/ou o acusam de simulador. É o caso das explicações sobre sua origem psicogênica que tentam justificar a variabilidade da ocorrência de patologias diversas em mesmos postos de trabalho ou sua ausência entre alguns trabalhadores.

Segundo Lima e Oliveira (1995), as explicações sobre a origem psicogênica da LER/DORT podem ser reunidas em três grandes grupos. Um primeiro grupo, são explicações formuladas a partir de experiências em atendimento clínico psicoterápico e que atribuem a origem da LER/DORT a conflitos psicológicos inconscientes com expressão como conversão histérica (Lucire, 1986) ou associados à angústia de castração (Almeida, 1995). Um segundo conjunto, atribui a características de personalidade, elegendo personalidades histéricas, obsessivas ou depressivas como candidatas potenciais. E por fim, um terceiro grupo, que emprega explicações semelhantes às teorias sobre estresse: as sobrecargas mentais originárias do contexto laboral, aumentam a tensão muscular e diminuem as resistências corporais às doenças e se descarregam nos pontos mais sensíveis do corpo. Neste grupo, embora a importância atribuída ao ambiente de trabalho, ainda persistem explicações individualizadas localizadas no trabalhador. Também são recorrentes justificativas que apontam os portadores de LER/DORT (ou os que a simulam) como moralmente fracos ou que convivem com problemas psicológicos (Sato, 2003).

Tais explicações são criticadas pelo seu caráter reducionista e por estarem em desacordo com os achados epidemiológicos. As considerações críticas não negam a dimensão subjetiva presente, mas centralizam sua atenção na relação entre o trabalhador e o contexto de trabalho. Argumentam que, as patologias agrupadas como LER/DORT incluem afecções que têm sua origem, não em um agente externo, mas em uma ação que pressupõe um indivíduo que a execute com seus modos particulares de execução. Reconhecem que muitos dos portadores são pessoas "elétricas" que trabalham em ritmo intenso ou "perfeccionistas" que assumem muitas atividades, mas chamam a atenção que tais características são sustentadas por uma ideologia de trabalho em que dar o máximo é extremamente valorizado e que a ocorrência das patologias pressupõe o exercício de atividades repetitivas (Sato et al., 1993).

Um dos fatores comuns ao grupo de LER/DORT é seu difícil diagnóstico e tratamento. Em geral são patologias crônicas e recidivantes e que depois de instaladas, as crises tendem a se renovar toda a vez que o trabalhador executa movimentos repetitivos, mesmo àqueles relacionados a sua higiene pessoal, ao seu lazer ou aos serviços domésticos. A consequência é uma incapacidade que se expressa na

vida cotidiana, nem sempre compreendida pelas pessoas próximas visto a sua invisibilidade no substrato orgânico.

Os fatores descritos e característicos da LER/DORT concorrem para uma associação de dificuldades: a presença constante da dor, a suspeita de simulação, a incapacidade funcional e crônica para o trabalho e para outras atividades do cotidiano. A consequência é um intenso sofrimento emocional que se expressa por sentimentos de culpa e de exclusão social, por isolamento, ansiedade e/ou depressão.

A constatação do sofrimento emocional presente entre os portadores de LER/DORT suscitou a proposição de tratamentos complementares aos tradicionalmente propostos (como medicação, fisioterapia e acupuntura). Constituíram-se os chamados Grupos de Qualidade de Vida, de caráter formativo e terapêutico, que inspiraram outras iniciativas similares, detalhadamente descritas na literatura (Sato et al., 1993; Lima & Oliveira, 1995; Merlo, Jacques, Hoefel, 2001; Hoefel, Mérola, Bianchesi, 2003). Em comum, a utilização do espaço grupal como um espaço de informação, de expressão compartilhada das vivências da situação de adoecimento e da construção coletiva de alternativas para melhoria da qualidade de vida. Hoefel, Mérola e Bianchesi (2003) descrevem três modalidades de intervenção grupal chamados Grupo Temático, Grupo de Intervenção e Grupo de Ação Solidária. Esta última modalidade se propõe a envolver os portadores de LER/DORT em ações de prevenção e conscientização da sociedade como um todo.

Os casos de LER/DORT vêm crescendo embora as restrições ao diagnóstico impostas pelas regras previdenciárias e pelas práticas médicas periciais. Constata-se novos modos de adoecimento associados às transformações introduzidas nos contextos laborais e às novas modalidades de organização do trabalho. Aceita a tese defendida por Sato (2003) de que os contextos laborais que oferecem riscos para o desenvolvimento de LER/DORT são os que também oferecem riscos para a saúde mental, justifica-se o crescimento de transtornos mentais e do comportamento que já se apresentam como a 3ª causa para a concessão de benefícios previdenciários no Brasil (Ministério da Saúde, 2001).

**Modos (novos) de organização do trabalho e suas relações com a saúde/doença mental**

O reconhecimento dos vínculos entre a organização do trabalho e a esfera mental recebe, na obra dejouriana, grande importância, embora sinalizada, com menor ou maior ênfase, em uma variedade de estudos e pesquisas desde longa data. A partir da segunda metade do século XX, introduziram-se profundas modificações nos modos hegemônicos de organização do trabalho, genericamente denomina-

das de reestruturação produtiva, e cujas implicações se fazem sentir no âmbito da saúde mental dos trabalhadores.

Segundo Corrêa (1997), a reestruturação produtiva se caracteriza por investimentos em capital intensivo, pela introdução de novas tecnologias microeletrônicas na produção e por novos padrões de gestão, com o objetivo de garantir qualidade e produtividade. Para Pimenta (1999), a reestruturação produtiva é um processo de mudanças nas empresas, principalmente na organização do trabalho, através da introdução de inovações tecnológicas, organizacionais e de gestão, buscando alcançar uma produção integrada, flexível e de qualidade. Destaca dois nortes para a implementação do processo: as novas tecnologias e as novas formas de gestão.

Chanlat (1996) compreende os modos de gestão como um conjunto de práticas administrativas colocadas em execução para alcançar os objetivos empresariais propostos. Argumenta que, tanto incidentes menores como grandes catástrofes não são, unicamente, produtos do acaso, do destino ou do erro técnico mas, sobretudo, fruto de determinadas práticas de gestão. Arrola uma tipificação para os modos de gestão mais freqüentemente em uso e um conjunto de problemas físicos e mentais que lhes são associados.

Segundo suas proposições, o "método de gestão da excelência" engloba as novas práticas administrativas que se difundiram associadas aos processos de reestruturação produtiva. Assinala que, "*baseando-se na noção de produzir melhor que os concorrentes, ele enfatiza o primado do êxito, a supervalorização da ação, a obrigação de ser forte, a adaptabilidade permanente, a canalização da energia individual nas atividades coletivas, o desafio permanente*" (Chanlat, 1996, p. 121). Para Pagès e colaboradores (1997), tal modelo introduz a mobilização total do indivíduo a serviço da organização, embora reco-nheçam uma maior autonomia para os trabalhadores, relações hierárquicas mais igualitárias e menor fixação no exercício de uma única atividade. Na perspectiva de Fonseca (2002), à reestruturação produtiva ou à "*(des)reestruturação produtiva*" visto as *desordens introduzidas no mundo do trabalho, articula-se a "(des)reestruturação subjetiva"* (p. 20). Portanto, não causa espanto o crescimento do sofrimento mental e dos distúrbios psicológicos de modo geral.

Uma das primeiras ações quando da implantação de programas de reestruturação produtiva é o "enxugamento" de pessoal, através de demissões ou de programas de demissão voluntária. Tais ações geram, entre outros efeitos, crescente competitividade e ansiedade entre

os trabalhadores. No setor bancário, um dos setores mais afetados pela reestruturação produtiva, constatou-se um número crescente de suicídios, alguns cometidos nos próprios locais de trabalho (Lima, 2000). A situação de desemprego e/ou subemprego conseqüente é acompanhada de implicações psicológicas visto o valor conferido ao ato de trabalhar como elemento de inclusão social e definitivo da identidade (Jacques, 1997).

Uma das implicações do enxugamento de pessoal é a intensificação do trabalho, seja pela flexibilização de horários, seja pela disponibilidade permanente dos trabalhadores. Heloani (1999) exemplifica com a equação de Handy: " $1/2 \times 2=3$ " (metade das pessoas trabalham o dobro e produzem por três). A competitividade entre os pares visto que a sobrevivência no emprego implica a eliminação de companheiros de trabalho, promove relações de perversidade como as apontadas por Dejours (1999). Além disso, na lógica das mudanças introduzidas como o trabalho em equipe, as células de produção, os times de trabalho e os grupos semi-autônomos, a produtividade passa a ser controlada pelo grupo de trabalhadores. Para Heloani (1999), a pressão grupal é extremamente eficaz para aumentar a produtividade mesmo que este aumento represente riscos à saúde; para Antunes (2000), ao dispensar o controle da supervisão, o trabalhador torna-se "déspota de si mesmo".

A flexibilização dos postos de trabalho e a polivalência exigida dos trabalhadores são outras das mudanças introduzidas quando se compara os modelos de organização atuais com os modelos taylorista/fordista. Para Bresciani (1999), a flexibilidade implica, não só a capacidade de realizar diferentes tarefas, mas a maleabilidade de horários e de mudanças, inclusive geográficas. A polivalência pressupõe a substituição do perfil dos trabalhadores e a busca por indivíduos qualificados e capazes de manusear equipamentos e máquinas automatizadas. A pressão por qualificação é transferida individualmente para os trabalhadores e está associada ao conceito de empregabilidade, um dos principais indicadores para a manutenção no mercado de trabalho.

A necessidade de contínuo aprimoramento que a tecnologia exige é um dos fatores que provoca um estado constante de vigilância, gerador de ansiedade: vigilância para não perder o emprego, para ser o melhor e para enxergar na frente. Segundo Dejours (1999), esse conjunto de prerrogativas pode ser visualizado na linguagem corriqueira presente nos ambientes de trabalho em que palavras como guerra, sobrevivência, combate, luta, são frequentes.

Pesquisas recentes têm mostrado diversas faces do processo de reestruturação produtiva e seus efeitos tanto nas estruturas sociais objetivas como nas estruturas cognitivas/subjetivas (Leite, 1994; Lima, 1995; Mattoso, 1995; Davel & Vasconcelos, 1996; entre outros). No âmbito da saúde/doença mental, alguns autores se referem a "neurose da excelência" como um quadro sintomático típico do contexto atual e, ainda, o conhecido *karoshi*, constatado entre trabalhadores japoneses (Chanlat, 1996). Uma outra síndrome associada às transformações introduzidas nos contextos laborais é a síndrome do esgotamento profissional (Ministério da Saúde, 2001).

Tais indicadores informam sobre modos de trabalhar e modos de adoecer no trabalho diretamente associados aos seus modelos organizativos. Se naqueles inspirados no taylorismo/fordismo as seqüelas na saúde eram principalmente expressas no corpo físico dos trabalhadores, com a introdução da chamada reestruturação produtiva, as implicações são predominantemente mentais até porque o objetivo é o controle mental e a captação subjetiva do trabalhador, segundo palavras de Heloani (1999).

No entanto, é importante levar em consideração que embora a introdução de intensas transformações nos sistemas produtivos, alguns aspectos permanecem inalterados e inscritos na lógica do taylorismo/fordismo. Ou ainda, como observa Merlo (1999), implantaram-se algumas propostas inovadoras lado a lado com processos tradicionais, configurando-se o que denomina de "*modelo Frankenstein*". No Brasil se convive com uma variedade de modalidades de processos produtivos simultâneos que transparece no perfil heterogêneo de morbidade e mortalidade dos trabalhadores. Tal heterogeneidade demanda uma abrangência, tanto na legislação previdenciária brasileira, como na implementação de ações de informação, prevenção e reabilitação.

## REFERÊNCIAS

### Aspectos do trabalho relacionados com a saúde/doença mental

DEJOURS, C. (1988) *A loucura do trabalho*; estudo de psicopatologia do trabalho. 3. ed., S.P.: Cortez-Oboré.

FRANZOI, N. (1997) Controle e disciplinas fabris. In: CATTANI, A. (org.) *Trabalho e tecnologia*; dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, pp.44-48.

JACQUES, M. G. (2002) "Doença dos nervos": uma expressão da relação entre saúde/doença mental. In: JACQUES, M.G.; CODO, W. (orgs.) *Saúde mental & trabalho*; leituras. Petrópolis: Vozes, pp.98-111.

- JARDIM, S. *et al.* (1994) Organização do trabalho, turnos e saúde mental. *Jornal Brasileiro de Psiquiatria*, v. 43, n. 4, pp. 185-189.
- LIMA, M. E. (2002) Esboço de uma crítica à especulação no campo da saúde mental e trabalho. In: JACQUES, M.G.; CODO, W. (orgs.) *Saúde mental & trabalho*; leituras. Petrópolis: Vozes, pp. 50-81.
- LIMA, M. E.; ASSUNÇÃO, A.; FRANCISCO, J. M. (2002) Aprisionado pelos ponteiros de um relógio: o caso de um transtorno mental desencadeado no trabalho. In: JACQUES, M. G.; CODO, W. (orgs.) *Saúde mental & trabalho*; leituras. Petrópolis: Vozes, pp.209-246.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE DO BRASIL. (2001) *Doenças relacionadas ao trabalho*; manual de procedimentos para os serviços de saúde. Brasília: MS.
- PAGÈS, M. *et al.* (1997) *O poder das organizações*. S.P.: Atlas.
- REBECCHI, E. (1990) *O sujeito frente à inovação tecnológica*. Petrópolis: Vozes.
- SATO, L. (2002) Saúde e controle no trabalho: funções de um antigo problema. In: JACQUES, M.G.; CODO, W. (orgs.) *Saúde mental & trabalho*; leituras. Petrópolis: Vozes, pp.31-49.
- SATO, L. (2003) Subjetividade, saúde mental e trabalho. In: RUIZ, R. (org.) *Um mundo sem LER é possível*. Montividió: Rel-Uita, pp.62-76.
- SELIGMANN SILVA, E. (1994) Uma história de “crise de nervos”: saúde mental e trabalho. In: BUSCHINELLI, J.T.; ROCHA, L.; RIGOTTO, R. (orgs.) *Isto é trabalho de gente?* Petrópolis: Vozes, pp. 609-633.
- TITTONI, J. (1997) Saúde mental. In: CATTANI, A. (org.) *Trabalho e tecnologia*; dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, pp.215-219.
- VASQUES-MENEZES, I. (2002) Saúde mental e trabalho: aplicações na prática clínica. In: JACQUES, M.G.; CODO, W. (orgs.) *Saúde mental & trabalho*; leituras. Petrópolis: Vozes, pp.193-208.

#### **Exposição a agentes neurotóxicos em situações de trabalho e alterações psicológicas derivadas**

- CÂMARA, V. (1994) O ciclo da intoxicação por mercúrio na agricultura: nascimento, vida, morte e reencarnação. In: BUSCHINELLI, J.T.; ROCHA, L.; RIGOTTO, R. (orgs.) *Isto é trabalho de gente?* Petrópolis: Vozes, pp.594-608.

GLINA, D. (2000) Da possibilidade de enfrentamento do risco ocupacional: a produção do sentido do trabalho exposto ao mercúrio metálico. In: GLINA, D.; ROCHA, L. E. (orgs.) *Saúde mental no trabalho; desafios e soluções*. S.P.: VK, pp.83-102.

JARDIM, S.; GLINA, D. (2000) O diagnóstico de transtornos mentais relacionados ao trabalho. In: GLINA, D.; ROCHA, L. E. (orgs.) *Saúde mental no trabalho; desafios e soluções*. S.P.: VK, pp.17-52.

JACQUES, M. G. (1997) Avaliação psicológica de trabalhadores expostos a metais pesados. *Saúde; Revista do NIPESC*, n. 2, pp. 63-68.

MINISTÉRIO DA SAÚDE DO BRASIL. (2001) *Doenças relacionadas ao trabalho*; manual de procedimentos para os serviços de saúde. Brasília: MS.

RIGOTTO, R. (1994) Aprendendo a desvelar a doença profissional: intoxicação por chumbo inorgânico. In: BUSCHINELLI, J.T.; ROCHA, L.; RIGOTTO, R. (orgs.) *Isto é trabalho de gente?* Petrópolis: Vozes, pp.376-402.

SELIGMANN SILVA, E. (1994) Uma história de "crise de nervos": saúde mental e trabalho. In: BUSCHINELLI, J.T.; ROCHA, L.; RIGOTTO, R. (orgs.) *Isto é trabalho de gente?* Petrópolis: Vozes, pp. 609-633.

TRAPÉ, A. Z. (1994) O caso dos agrotóxicos. In: BUSCHINELLI, J.T.; ROCHA, L.; RIGOTTO, R. (orgs.) *Isto é trabalho de gente?* Petrópolis: Vozes, pp.568-593.

ZAVARTZ, C.; GLINA, D. (1992) Avaliação clínica-neurológica de trabalhadores expostos a mercúrio metálico em indústria de lâmpadas elétricas. *Revista de Saúde Pública*, v. 5, n. 26, pp. 356-365.

#### **LER/DORT: uma abordagem segundo a ótica da saúde mental**

ALMEIDA, M. C. (1995) Características emocionais determinantes da LER. In: CODO, W.; ALMEIDA, M.C. (orgs.) *LER; lesões por esforços repetitivos*. Petrópolis: Vozes, pp. 24-56.

ASSUNÇÃO, A.; ROCHA, L. (1994) Agora... até namorar fica difícil: uma história de lesões por esforços repetitivos. In: BUSCHINELLI, J.T.; ROCHA, L.; RIGOTTO, R. (orgs.) *Isto é trabalho de gente?* Petrópolis: Vozes, pp. 461-493.

- BARROS, C.; GUIMARÃES, L. A. (1999) Lesões por esforços repetitivos – LER: aspectos psicológicos. In: GUIMARÃES, L.A.; GRUBITS, S. (orgs.) *Série Saúde mental e trabalho*. S.P.: Casa do Psicólogo, v. 1, pp. 73-86.
- HOEFEL, M. G.; MÉROLA, S.; BIANCHESI, D. (2003) Grupos de portadores de LER/DORT: uma construção coletiva do processo de reabilitação profissional. In: RUIZ, R. (org.) *Um mundo sem LER é possível*. Montividió: Rel-Uita, pp.111-132.
- LIMA, A.; OLIVEIRA, E. (1995) Abordagem psicossocial da LER: ideologia de culpabilização e grupos de qualidade de vida. In: CODO, W.; ALMEIDA, M.C. (orgs.) *LER; lesões por esforços repetitivos*. Petrópolis: Vozes, pp.136-159.
- LUCIRE, Y. (1986) Neurosis in the workplace. *The Medical Journal of Australia*, n. 145, pp.323-327.
- MENDES, J. M. (2002) O acidente e a morte no trabalho: o verso e o anverso de uma história e a construção social de sua invisibilidade. In: JACQUES, M.G.; CODO, W. (orgs.) *Saúde mental & trabalho; leituras*. Petrópolis: Vozes, pp.325-341.
- MERLO, A. R. (1997) Lesões por esforços repetitivos – LER. In: CATTANI, A. (org.) *Trabalho e tecnologia; dicionário crítico*. Petrópolis: Vozes, pp.143-147.
- MERLO, A. R.; JACQUES, M. G.; HOEFEL, M. G. (2001) Trabalho de grupo com portadores de LER/DORT: relato de experiência. *Psicologia, reflexão e crítica*, v. 14, n.1, pp. 253-258.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE DO BRASIL. (2001) *Doenças relacionadas ao trabalho; manual de procedimentos para os serviços de saúde*. Brasília: MS.
- NARDI, H. (1997) Saúde do trabalhador. In: CATTANI, A. (org.) *Trabalho e tecnologia; dicionário crítico*. Petrópolis: Vozes, pp. 219-224.
- RIBEIRO, H.P. (1997) Lesões por esforços repetitivos (LER): uma doença emblemática. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 13, n. 2, pp.85-93.
- SATO, L. et al. (1993) Atividade em grupo com portadores de LER e achados sobre a dimensão psicossocial. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 21, n. 79, pp. 49-61.

SATO, L. (2003) Subjetividade, saúde mental e trabalho. In: RUIZ, R. (org.) *Um mundo sem LER é possível*. Montividéo: Rel-Uita, pp.62-76.

SELIGMANN SILVA, E. (1994) Uma história de "crise de nervos": saúde mental e trabalho. In: BUSCHINELLI, J.T.; ROCHA, L.; RIGOTTO, R. (orgs.) *Isto é trabalho de gente?* Petrópolis: Vozes, pp. 609-633.

### **Modos (novos) de organização do trabalho e suas relações com a saúde/doença mental**

ANTUNES, R. (2000) *Os sentidos do trabalho*; ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. S.P.: Boitempo.

BRESCIANI, L. P. (1999) Panorama da reestruturação produtiva. *Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho*, v. 2, n. 1, pp. 39-44.

CHANLAT, J. (1996) Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (orgs.) *"Recursos" humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, pp. 208-229.

CORRÊA, M. B. (1997) Reestruturação produtiva e industrial. In: CATTANI, A. (org.) *Trabalho e tecnologia*; dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, pp. 202-205.

DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (orgs.) (1996) *"Recursos" humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes.

DEJOURS, C. (1988) *A loucura do trabalho*; estudo de psicopatologia do trabalho. 3. ed., S.P.: Cortez-Oboré.

DEJOURS, C. (1999) *A banalização da injustiça social*. R.J.: Fundação Getúlio Vargas.

FONSECA, T. M. (org.) (2002) *Modos de trabalhar, modos de subjetivar*. P.A.: Editora UFRGS.

HELOANI, R. (1999) A identidade do trabalho em tempos de globalização. *Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho*, v. 2, n. 1, pp.48-52.

JACQUES, M. G. (1997) Identidade e trabalho. In: CATTANI, A. (org.) *Trabalho e tecnologia*; dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, pp.127-131.

- LEITE, M. (1994) *O futuro do trabalho*; novas tecnologias e subjetividade operária. S.P.: Escrita.
- LIMA, M.E. (1995) *Os equívocos da excelência*; as novas formas de sedução na empresa. Petrópolis: Vozes.
- LIMA, M. E. (2000) Violência e reestruturação bancária: o caso do Banco do Brasil. *Saúde mental e trabalho*, ano 1, n. 1, pp.28-42, ago.
- MATTOSO, J. *A desordem do trabalho*. S.P.: Escrita, 1995.
- MERLO, A. R. (1999) *A informática no Brasil*; prazer e sofrimento no trabalho. P.A.: Editora da Universidade/UFRGS.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE DO BRASIL. (2001) *Doenças relacionadas ao trabalho*; manual de procedimentos para os serviços de saúde. Brasília: MS.
- NARDI, H. (1997) Saúde do trabalhador. In: CATTANI, A. (org.) *Trabalho e tecnologia*; dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, pp. 219-224.
- PAGÈS, M. et al. (1997) *O poder das organizações*. S.P.: Atlas.
- PIMENTA, S. M. (1999) *Recursos humanos: uma dimensão estratégica*. B.H.: UFMG/FACE/CEPEAD.

# 25 Legislação

## Trabalho & saúde/doença mental: diagnóstico e prevenção

Maria da Graça Jacques

A legislação brasileira define como “*acidente de trabalho aquele que ocorre pelo exercício do trabalho, a serviço da empresa, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte, ou a perda, ou a redução permanente da capacidade para o trabalho*” (Dias, 1994, p. 144). Equiparam-se aos acidentes de trabalho, os acidentes de trajeto e aqueles em que o trabalho contribui diretamente para a sua ocorrência, embora não como causa única. Também se equiparam aos acidentes de trabalho em termos legais, as doenças profissionais e as doenças relacionadas ao trabalho, conforme previsto no Decreto nº 3048/99 do Ministério de Previdência e Assistência Social.

A classificação das ocorrências na categoria “acidente de trabalho” garante ao trabalhador segurado alguns benefícios, inclusive pecuniários, e a estabilidade de um ano no emprego após a cessação do auxílio-doença acidentário, garantia não prevista em outros casos de auxílio-doença. A caracterização também depende da presença de incapacidade laborativa, definida como “*impossibilidade do desempenho das funções específicas de uma atividade (ou ocupação) em consequência de alterações morfofisiológicas provocadas por doença ou acidente*” (Ministério da Saúde, 2001).

A legislação previdenciária brasileira é complexa e restritiva; cobre apenas aqueles trabalhadores que contribuem para a Previdência Social sob condições especificadas conforme cada tipo de contribuição. De modo geral, sempre que o afastamento do trabalho for superior a 15 dias, o segurado deverá se apresentar ao médico perito do INSS que se pronunciará sobre a classificação da ocorrência e sobre o tempo de afastamento. No caso de doença, a classificação, proposta por Schilling, prevê três grandes grupos, segundo o Manual de Procedimentos do Ministério da Saúde (2001, p. 27-28):

- **Grupo I:** doenças em que o trabalho é causa necessária, tipificadas pelas doenças profissionais e pelas intoxicações agudas de origem ocupacional;
- **Grupo II:** doenças em que o trabalho é fator de risco contributivo, em que se incluem as doenças comuns mais frequentes ou mais precoces em algumas categorias profissionais (é o caso, por exemplo, da hipertensão em motoristas de ônibus urbanos);
- **Grupo III:** doenças em que o trabalho provoca um distúrbio latente ou agrava uma doença pré-existente (nesta categoria, em geral, incluem-se as doenças mentais em determinados grupos ocupacionais ou profissionais).

O Decreto nº 3048/99, de 06/05/1999, prevê uma lista de doenças profissionais e relacionadas ao trabalho elaborada pelo Ministério da Saúde. Esta lista é de dupla entrada, em que na primeira coluna se encontram os diagnósticos e na segunda, os agentes etiológicos ou fatores de risco de natureza ocupacional. Na sua versão atual (Portaria/MS nº 1339/99, de 18/11/1999), constam os seguintes transtornos mentais e do comportamento<sup>1</sup>:

- Demência e outras doenças específicas classificadas em outros locais;
- *Delirium*, não sobreposto à demência conforme descrita;
- Transtorno cognitivo leve;
- Transtorno orgânico de personalidade;
- Transtorno mental orgânico ou sintomático não especificado;
- Alcoolismo crônico;
- Episódios depressivos;
- Estado de estresse pós-traumático;
- Neurastenia (inclui Síndrome de fadiga);
- Outros transtornos neuróticos especificados (inclui Neurose profissional);
- Transtorno do ciclo vigília-sono devido a fatores não orgânicos;
- Síndrome de esgotamento profissional (ou Síndrome de *burn-out*).

<sup>1</sup> A descrição dos quadros clínicos pode ser encontrada: MINISTÉRIO DA SAÚDE. *Doenças relacionadas ao trabalho*; manual de procedimentos para os serviços de saúde. Brasília: MS, 2001, p. 164-194; e GLINA, D.; ROCHA, L. *Saúde mental e trabalho*; desafios e soluções. S.P.: VK. 2000, p.19-47.

Os diagnósticos de Demência, *Delirium*, Transtorno cognitivo leve, Transtorno orgânico de personalidade, Transtorno mental orgânico ou sintomático não especificado, Síndrome de Fadiga e Transtorno do ciclo sono-vigília, estão incluídos no Grupo I, visto a especificidade dos agentes causais. Episódios depressivos também podem ser incluídos neste grupo quando constatada a exposição a substâncias químicas neurotóxicas ou acidente de trabalho com traumatismo crânio-encefálico.

O Grupo II abrange os diagnósticos de Síndrome de esgotamento profissional e Alcoolismo crônico desde que verificados em trabalhadores pertencentes a categorias profissionais em que há evidências epidemiológicas de excesso de prevalência. O Alcoolismo crônico é classificado no Grupo III em casos de trabalhadores previamente alcoólatras e com recaída relacionada ao trabalho; o mesmo com relação à Neurose profissional.

No caso dos transtornos mentais e do comportamento, não é simples estabelecer onexo causal com o trabalho visto a complexidade dos quadros clínicos, sua etiologia multicausal e a dificuldade em identificar distúrbios latentes prévios. Daí a pouca probabilidade de incluí-los nas regras de caracterização previstas pela Previdência Social a não ser em casos de agentes externos específicos como os agentes neurotóxicos.

Constata-se, também, dificuldades para a implementação de programas de prevenção em saúde mental nos locais de trabalho até porque, no imaginário social, a doença psíquica, sua administração e tratamento, é responsabilidade individual do trabalhador. O comentário de Maeno (2003) com referência a LER/DORT, pode ser estendido aos acidentes e doenças vinculadas ao trabalho, inclusive em relação à saúde/doença mental:

*“Não há dúvidas de que nenhum empresário tem como um de seus objetivos o dano à saúde de seus trabalhadores. O adoecimento é um efeito colateral, freqüentemente previsível decorrente do excesso de exigências no trabalho. Mesmo em tempôs em que a valorização do homem e seu bem-estar é o centro de propagandas comerciais, na prática, dentro das empresas, este mesmo homem é destituído de sua condição humana. (...) Aos setores de prevenção de acidentes e doenças cabe controlar os riscos, desde que não interfiram na produção e na produtividade” (p. 95).*

A recomendação na implementação de programas preventivos é de que sejam previstas ações de sensibilização e conscientização que

envolvam todos os níveis hierárquicos das empresas. Quanto aos sistemas de vigilância dentro dos espaços laborais, necessário se faz analisar concretamente as condições e a organização do trabalho para identificar os fatores que podem se constituir em fatores de risco à saúde mental.

No campo da Saúde do Trabalhador uma das principais referências é o conhecimento que os trabalhadores detêm sobre seus cotidianos de trabalho. Portanto, necessário se faz envolvê-los na proposição de medidas de prevenção e buscar o apoio dos órgãos sindicais. A responsabilidade é também da sociedade como um todo e extrapola, inclusive, as fronteiras nacionais.

O que se constata, na prática, é a adoção de algumas iniciativas voltadas para mudanças ergonômicas e para a implementação de programas de Qualidade de Vida e de ginástica laboral. São iniciativas positivas mas insuficientes pois focalizadas tão somente nos trabalhadores e não na organização do trabalho, munindo-os de “ferramentas” para suportar as situações e administrá-las a partir de mudanças individuais. As certificações internacionais ainda priorizam a qualidade do produto e, só recentemente, tem se difundido certificações que contemplem o meio ambiente (ISSO 14000) e o trabalhador, através, por exemplo, da BS 8800 e OHSAS 18001 (Macno, 2003).

As indicações propõem ações coletivas e mudanças organizacionais que contemplem a busca da competitividade, produtividade, qualidade do produto e a saúde dos trabalhadores. O acompanhamento psicológico de situações agudas (como os acidentes de trabalho, por exemplo), os grupos de discussão e de ajuda mútua nos locais de trabalho e/ou nos órgãos sindicais e os programas permanentes de promoção à saúde têm se mostrado como medidas eficazes, mas ainda pouco freqüentes. As ações devem se estender aos órgãos previdenciários no sentido de estabelecer fluxos que garantam o acesso aos direitos previstos por lei e o tratamento precoce para permitir a recuperação e a reabilitação.

A recomendação dos que estão diretamente envolvidos com questões relacionadas à saúde dos trabalhadores em sua forma integral são negociações permanentes envolvendo trabalhadores, empresas e seus órgãos representativos. E ainda, a presença do Estado para garantir a integridade física e psíquica dos trabalhadores e o comprometimento da sociedade como um todo, através de seus organismos nacionais e internacionais.

REFERÊNCIAS

DECRETO Nº 3048/1999. *Diário Oficial da União*, n.89, 12/05/99.

DIAS, E. (1994) Aspectos atuais da saúde do trabalhador no Brasil. In: BUSCHINELLI, J. T.; ROCHA, L.; RIGOTTO, R. (orgs.) *Isto é trabalho de gente?* Petrópolis: Vozes, pp.138-156.

JARDIM, S.; GLINA, D. (2000) O diagnóstico de transtornos mentais relacionados ao trabalho. In: GLINA, D.; ROCHA, L.E. (orgs.) *Saúde mental no trabalho; desafios e soluções*. S.P.: VK, pp.17-52.

MAENO, M. (2003) As lesões por esforços repetitivos (LER); Distúrbios Osteomusculares relacionados ao Trabalho (DORT). In: RUIZ, R. (org.) *Um mundo sem LER é possível*. Montividió: Rel-Uita, pp.81-109.

MINISTÉRIO DA SAÚDE DO BRASIL. (2001) *Doenças relacionadas ao trabalho; manual de procedimentos para os serviços de saúde*. Brasília: MS.

PORTARIA MS Nº 1339 de 18/11/1999. (2001) In: MINISTÉRIO DA SAÚDE DO BRASIL. *Doenças relacionadas ao trabalho; manual de procedimentos para os serviços de saúde*. Brasília: MS, pp. 535-555.

RIGOTTO, R.; ROCHA, L. (1994) Como conduzir-se diante dos agravos à saúde dos trabalhadores. In: BUSCHINELLI, J.T.; ROCHA, L.; RIGOTTO, R. (orgs.) *Isto é trabalho de gente?* Petrópolis: Vozes, pp.275-293.

PRINCIPAIS  
COLETÂNEAS  
CITADAS E  
SUGERIDAS  
PARA LEITURA

BUSCHINELLI, J. T.; ROCHA, L.; RIGOTTO, R. (orgs.) (1994) *Isto é trabalho de gente?* Petrópolis: Vozes.

CATTANI, A. (org.) (1997) *Trabalho e tecnologia; dicionário crítico*. Petrópolis: Vozes.

GLINA, D.; ROCHA, L. E. (orgs.) (2000) *Saúde mental no trabalho; desafios e soluções*. S.P.: VK.

JACQUES, M.G.; CODO, W. (orgs.) (2002) *Saúde mental & trabalho; leituras*. Petrópolis: Vozes.

MINISTÉRIO DA SAÚDE DO BRASIL. (2001) *Doenças relacionadas ao trabalho; manual de procedimentos para os serviços de saúde*. Brasília: MS.

Impressão:



DA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO RIO GRANDE DO SUL