



MEMÓRIA SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): UMA PERSPECTIVA CRÍTICA

André Felipe de Albuquerque Fell

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco,
Brasil. Professor da Universidade Federal de Pernambuco, Brasil.

E-mail: highland97@hotmail.com

Daniel Felipe Victor Martins

Mestre em Filosofia pela Universidade Federal de Pernambuco, Brasil.
Professor da Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil.

E-mail: dfvicmar@gmail.com

Resumo

Esta pesquisa pode ser inscrita entre os trabalhos que buscam, pela reflexão crítica e uma discussão teórica, investigar os incessantes esforços de instrumentalização do homem no trabalho a partir de mecanismos cada vez mais elaborados de controle e alienação, assim como tentar compreender que conseqüências isso tem desencadeado para a sociedade moderna. Pode-se considerar que um desses mecanismos é a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que aqui foi abordada de forma crítica e cuja escolha pode ser justificada porque a QVT apresenta várias formas de exercitar o controle instrumentalizador nas dimensões presentes em seus modelos. Desse modo, ficou claramente evidenciado que as recompensas diretas e indiretas, o ambiente de trabalho seguro e atrativo, a concepção do trabalho, a autonomia e a participação do indivíduo, a imagem social da empresa e o equilíbrio entre trabalho, família e lazer; na realidade, promovem a instrumentalização do trabalhador por meio de métodos cada vez mais sofisticado de controle social. Em outros termos, notou-se que as ferramentas de controle tanto objetivas quanto subjetivas presentes nos modelos de QVT, ao atuarem sobre a conduta e o comportamento do indivíduo no trabalho (instrumentalização), em busca de maior eficiência para a produtividade (lógica organizacional), desencadeiam a banalização das injustiças sociais (DEJOURS, 2006) e culminam com a alienação do homem no trabalho, o que garante a manutenção do sistema.

Palavras-chave: Memória sobre QVT. Perspectiva crítica sobre QVT.

MEMORY ON THE QUALITY OF WORK LIFE (QWL): A CRITICAL PERSPECTIVE

Abstract

This research may be included among the works that seek through critical reflection and a theoretical discussion, investigate the continuing efforts of instrumentalization of men at work from increasingly elaborated control and alienation mechanisms, as well as trying to understand the consequences this has triggered to modern society. It can be considered that one of these mechanisms is Quality of Work Life (QWL) which has been critically discussed and the choice can be justified once QWL has several ways of exercising instrumental control in the dimensions present in their models. Thus, it has been clearly shown that the direct and indirect rewards, safe and attractive work environment, the design of the work, workers' autonomy and participation, the social image of the company and the balance between work, family and leisure; in fact, promote the exploitation of the worker by increasingly sophisticated social control methods. In other words, it was noted that both objective and subjective control tools present in model of QWL, by acting on workers' conduction and behavior at workplace (instrumental), in search of

greater efficiency for productivity (organizational logics), trigger the trivialization of social injustices (DEJOURS, 2006) and culminate with the alienation of man at work, which ensures system's maintenance.

Keywords: QWL memory. Critical perspective on QWL.

1 INTRODUÇÃO

É possível afirmar que o homem se construiu através do trabalho e que suas heranças e seus planos se materializaram por e pelo trabalho (CODD, 2004). Assim, buscar investigar as transformações ocorridas com o homem condiciona analisá-las a partir da análise histórica do trabalho.

A Revolução Industrial é apontada como o marco inicial a partir do qual foram realizadas as principais alterações no trabalho humano. Contudo, há autores como Tragtenberg (1985), Arendt (2003) e Gorz (2003) que defendem modos de produção anteriores como ponto de partida para os estudos do trabalho e contribuição conceitual para o marxismo, como é o caso do modo de produção asiático.

O esforço por entender o modo de produção asiático vai revelar um sistema econômico influenciando a gênese das relações de trabalho nessas sociedades. Daí para Bottomore (1988), tal sistema é marcado pela ausência de propriedade privada, pela auto-suficiência das aldeias, pela unidade entre artesanato e agricultura, pela simplicidade dos métodos de produção e pelo controle das obras públicas pelo Estado, como por exemplo, as de irrigação. Aqui, a autoridade suprema está presente na burocracia do Estado que desenvolve mecanismos de gestão da fortuna dos governantes (faraós, reis e imperadores), possibilitando o andamento das obras públicas estruturais (como canais e aquedutos) e garantindo um alto controle sobre o trabalho dos servos e da escrituração dos tributos. Neste contexto histórico, a propriedade da terra pelo Estado é justificada pela responsabilidade pelas obras públicas e pelas guerras.

Ainda nesse modo de produção, é possível observar que a relação de trabalho é marcada pelo poder de exploração da força humana pela burocracia que cumpria as funções de organização e supervisão para a garantia do monopólio do poder político (TRAGTENBERG, 1985). Bottomore (1988, p. 349) explica que na realidade das aldeias, todos os habitantes formavam a chamada classe explorada, vivendo em um estado de “escravidão generalizada”.

Ademais, no que se refere à relação de classes, devido ao alto nível de estagnação com a auto-suficiência e isolamento das aldeias e do despotismo do Estado; os processos de transformação social praticamente eram impedidos de acontecerem. Assim, os traços característicos da história do trabalho do homem no modo de produção asiático, em essência, distinguem-se das transições históricas convencionais estudadas por Marx e Engels (escravismo, feudalismo, capitalismo e socialismo) e que ocorreram no mundo ocidental (BOTTOMORE, 1988).

Há que se ressaltar que o trabalho como é entendido hoje, constitui uma invenção da modernidade (GORZ, 2003). A conceituação para esse autor parte da distinção entre o trabalho no mundo e o trabalho na sociedade capitalista. No primeiro caso, o trabalho era necessário à subsistência, sendo desempenhado por indivíduos que se submetiam à necessidade e que assim apresentavam espírito inferior, servil. Já no segundo caso, o trabalho “é uma atividade que se realiza na esfera pública, requisitada, definida e reconhecida como útil por outros além de nós e, a este título, remunerada” (Ibid., p.21).

Para Arendt (2003), foi a partir da Revolução Industrial que o trabalho-*opus*, representado pelo artesanato, foi sendo substituído pelo trabalho-*labor*, fabril. Aqui, os

produtos do esforço humano se tornaram frutos do trabalho-*labor*, cuja finalidade última é o consumo, enquanto o decorrente do trabalho-*opus* é o uso. É nesse período que ocorre o fim do trabalho de ofício, sendo determinado pela apropriação do conhecimento dos trabalhadores-artesãos, sua padronização e subsequente otimização por parte das organizações industriais. Além disso, é um período marcado pelo crescimento da produção, o êxodo rural e a concentração nos centros urbanos da população vinda dos feudos e que foi compelida a vender a sua força de trabalho para os donos do capital, que impunham condições degradantes e alienantes de trabalho; caracterizando o controle social essencialmente pela contrapartida econômica porque sem ela os operários não teriam chances de sobrevivência.

Segundo Dejours (1992), essa etapa é constituída pelas seguintes situações a que eram submetidos os trabalhadores: as longas jornadas de trabalho (até 16 horas por dia), o emprego de crianças na produção, salários insuficientes para garantir a sobrevivência em moradias do tipo pardieiros, que junto à falta de higiene, havia a promiscuidade, o esgotamento físico e a subalimentação – fatores que potencializaram os efeitos negativos sobre os homens, criando uma condição de alta morbidade na sociedade. Desse modo, é nesse período que são visíveis os efeitos mais contundentes das condições de trabalho impostas ao homem, englobando a sua saúde física e a sua própria vida.

O modo de produção capitalista após longo período de acumulação de capitais passa por um período de crise, após os anos 1970. Para Antunes (2003), essa crise é essencialmente marcada pela queda das taxas de lucro, pelo esgotamento do padrão de acumulação toyotista-fordista, pela hipertrofia da esfera financeira dominada por processos de especulação, pela crise do *Welfare State* e pelo acentuado incremento das privatizações, gerando um processo de desregulamentação generalizada.

Ainda com relação à crise, o autor supracitado explica que aconteceu um processo de reorganização do capital, assim como de seu sistema ideológico e político, ficando isso mais evidenciado com o advento do neoliberalismo. Fora isso, aconteceu um processo de reestruturação da produção e do trabalho, objetivando proporcionar ao sistema o necessário instrumental para tentar repor os patamares anteriores de expansão.

Em síntese, as visíveis transformações que ocorreram na relação homem/trabalho na era moderna abalaram a condição humana. Isso aconteceu, para Arendt (2003), porque a distinção entre trabalho e labor, nas formas de controle presentes no modo de produção capitalista, desencadearam situações como a coordenação rítmica dos processos produtivos, assim como a indistinção entre utensílios de trabalho e o trabalhador e a subsequente instrumentalização do homem no trabalho, já que a sua participação passava a ser compreendida e valorizada apenas como parte do processo produtivo.

Gorz (2003) reitera esse pensamento ao defender que tanto a integração funcional do indivíduo no trabalho, quanto às principais condições de trabalho na modernidade, determinaram a situação de instrumentalidade a que o trabalhador foi submetido. Nesse contexto, o questionamento que norteia o presente estudo é: de que modo os modelos de QVT, enquanto reflexo da lógica organizacional, fomentam um discurso e ação voltados para a instrumentalização e alienação do homem no trabalho?

2 A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO E O SEU DISCURSO COMO FORMA DE CONTROLE E DOMINAÇÃO

As organizações, na sociedade contemporânea, conseguiram penetrar em todos os níveis da vida social, chegando a influenciar não somente o ambiente econômico, mas também os ambientes ideológicos, políticos, religiosos e culturais (GINER; YRUELA, 1979).

Em termos específicos, a organização empresarial constitui um artefato social baseado em cuidadoso cálculo entre meios e fins, sendo deliberadamente projetada para atender aos ditames da acumulação de capital, a expansão das capacidades do sistema de mercado e à maximização dos recursos e lucros auferidos do processo produtivo (HOLANDA, 2011). Assim, sendo uma organização econômica, ela é orientada pela razão instrumental e toma o mercado como referência para a ordenação da vida social e pessoal, além de se pautar no utilitarismo e pragmatismo.

Ademais, a organização empresarial, possui regras operacionais mecânicas bem definidas, normas funcionais de conduta e comunicação, critérios quantitativos para acompanhar os resultados do trabalho; transformando o homem em uma criatura que exerce atividades mecanomórficas e age de acordo com o *ethos* utilitário (RAMOS, 1981).

Foi para atender aos propósitos e interesses desse tipo de organização formal, que a administração passou a produzir um *corpus* de conhecimento específico e considerado de natureza científica, tendo como objeto de estudo as empresas e como produto final a tecnologia de gestão.

Para Faria (2004), a tecnologia de gestão representa o conjunto de técnicas, programas, instrumentos ou estratégia utilizada pelos gestores para garantir o controle do processo de produção em geral e do trabalho, em particular. Para o autor supracitado, a tecnologia de gestão faz uso de técnicas de ordem instrumental, comportamental ou ideológica – ambas empregadas como forma de domínio e manipulação sobre o trabalho. Assim, enquanto as primeiras técnicas envolvem a racionalização do trabalho, a disposição racional de máquinas e equipamentos, além dos sistemas e métodos de trabalho; as segundas técnicas constituem seminários de criatividade, mecanismos de motivação, programas de treinamento e desenvolvimento, etc. É importante considerar que estas últimas pretendem introjetar nos trabalhadores valores gerais básicos sobre os resultados de trabalho, em consonância com a posição do capital.

3 ABORDAGENS SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Indubitavelmente com a Revolução Industrial é possível perceber um processo de profissionalização do trabalho, além de uma busca por indicadores de produtividade que tem como traços emblemáticos a mecanização, a racionalização e procura pela eficiência e eficácia de modo a atender e valorizar os interesses organizacionais (PERROW, 1990).

Em meados do século XX, houve uma preocupação com a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores, assim como de que modo estes aspectos geram impacto na produtividade das empresas; levando um grupo de pesquisadores liderados por Eric Trist, no Tavistock Institute, em Londres a desenvolver determinados estudos que deram origem à abordagem sociotécnica do trabalho e que cunhou o termo qualidade de vida no trabalho (QVT), sendo a partir de então, utilizados por diversos outros autores (FERNANDES, 1996).

No entanto, é a partir de meados da década de 1970 que este movimento se intensificou mais devido à crise do petróleo e a inflação nos Estados Unidos que direcionaram primordialmente os interesses das organizações para a sua sobrevivência. É no final daquela década e início dos anos 1980 que os movimentos de qualidade importados das empresas japonesas influenciaram o processo de resgate da preocupação com a qualidade de vida no trabalho e a conseqüente retomada de competitividade pelas empresas norte-americanas (EL-AOUAR; SOUZA, 2003).

Neste contexto, várias abordagens sobre QVT tem se sucedido, destacando-se os estudos de Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Lippitt (1978), Westley (1979), Nadler e Lawler (1983), entre outros.

Walton (1973), em seus estudos, observou que o maior interesse por reconfigurar a natureza do trabalho através da QVT decorreu da preocupação com dois pontos centrais: a relativa negligência em relação a valores humanísticos e aos problemas ambientais diante dos avanços tecnológicos, da produtividade industrial e do crescimento econômico e o ponto de questionamento quanto à viabilidade de se incrementar a competição entre empresas no mercado mundial.

Hackman e Oldham (1975) partem das mesmas preocupações, apenas acentuadas por uma relativa efetividade das estratégias de implantação de projetos de redesenho do trabalho, assumida pelos autores. Assim, eles propõem que este redesenho seja feito com uma ferramenta de medida chamada *job diagnostic survey*. Em outros termos, argumentam que através de um diagnóstico das condições do trabalho é possível identificar potencialidades e fragilidades a serem manipuladas objetivando um equilíbrio superior entre indivíduo e trabalho.

Já em seu trabalho, Lippitt (1978) defende que a concepção de QVT deve ser ampliada para além do tecnicismo. Ele acredita que é necessária uma transformação ideológica e política no ambiente organizacional. Acontece que os fatores-chave que este autor preconiza envolvem dimensões instrumentais como o trabalho em si, o indivíduo, a produção do trabalho, a função e estrutura da organização e que não parecem necessariamente reverter a política e, principalmente, a ideologia organizacional no que diz respeito ao tratamento e valorização das pessoas.

Por sua vez, Westley (1979) identificou quatro problemas gerados pela natureza do trabalho nas organizações da sociedade industrial e que confrontavam os trabalhadores sobre os quais decorriam efeitos quer no aumento do desempenho, quer na humanização dos mesmos: insegurança, iniquidade, alienação e anomia. Assim, modelos de QVT que apresentassem os modos de evitar essas quatro dimensões, iriam gerar um aumento na satisfação dos empregados.

Nadler e Lawler (1983) analisando o surgimento do movimento da QVT partiram de uma perspectiva contextual e destacaram que a retomada do movimento após a crise energética e com a concorrência com os produtos orientais, deu-se a partir da visão de que as empresas destes outros países estavam adotando práticas administrativas e que possivelmente estavam influenciando a efetividade organizacional.

Mais recentemente, Nadler e Lawler (apud FERNANDES, 1996), França (1997) e Rodrigues (1999) oferecem uma abrangente perspectiva da evolução do conceito de QVT, sintetizada no Quadro 1.

Quadro 1 – Evolução do conceito de QVT

Concepções evolutivas da QVT	Características ou visão
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimos de grupo autônomos de trabalho, enriquecimento de cargos ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho

	e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixa e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

Fonte: Nadler e Lawler (apud FERNANDES, 1996, p. 42)

O que se percebe inicialmente das abordagens apresentadas é que a idéia de QVT está centrada nas ideologias gerenciais voltadas essencialmente para os aspectos econômicos da organização do trabalho, isto é, o desenvolvimento de métodos e princípios capazes de gerar comportamentos cada vez mais produtivos e eficientes. Os itens a seguir procurarão fazer o desvendamento crítico da lógica instrumentalizadora do homem no trabalho a partir do controle presente na QVT.

4 OBJETIVOS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar como os modelos de QVT, enquanto reflexo da lógica organizacional, fomentam um discurso e ação voltados para a instrumentalização e alienação do homem no trabalho. Em outros termos, a pesquisa buscou investigar a relação entre dois construtos centrais: a lógica organizacional e a alienação do homem no trabalho. Em termos de objetivos específicos, pretendeu-se: a) Identificar e caracterizar os principais modelos de QVT; b) Analisar os modelos de QVT, buscando compreender a lógica organizacional subjacente a eles; e c) Relacionar a lógica organizacional subjacente aos modelos de QVT à instrumentalização e alienação do homem no trabalho.

Em termos de procedimentos metodológicos, a partir de uma diversificada pesquisa bibliográfica dos últimos quarenta anos, buscou-se realizar uma investigação crítica sobre os modelos de QVT, apoiando-se em três perspectivas:

- 1ª) Descrição e análise de como o processo de industrialização transformou a natureza do trabalho, desencadeando perdas históricas para o homem, junto a quem a alienação é o seu traço central.
- 2ª) Discussão sobre a ciência da administração como prática de exercício de controle e dominação sociais no contexto do trabalho.
- 3ª) Análise de como as iniciativas e ações organizacionais foram desenvolvidas sob um traço da lógica funcional de gerenciamento, de modo a minimizar os efeitos deletérios do conflito (potencial) entre capital e trabalho.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para o primeiro objetivo específico foram apresentadas, sucintamente, as características dos sete modelos considerados clássicos de qualidade de vida no trabalho (QVT). Optou-se para a apresentação desses modelos o critério de cronologia da publicação principal e que seguem a seguinte ordem: Walton (1973), Hackman et al. (1975), Lippitt (1978), Westley (1979), Werther e Davis (1983), Nadler e Lawler (1983) e, finalmente, Huse e Cummings (1985).

É importante esclarecer que a partir dessa revisão foi possível apresentar a base de conhecimento sobre QVT que permitiu a identificação de dimensões refletindo a lógica organizacional que fomenta um discurso e ação voltados para a instrumentalização e alienação do homem no trabalho. O Quadro 2 apresenta as características propostas pelos principais modelos de QVT.

Quadro 2 – Fatores propostos nos modelos de QVT

Autor(es)	Publicação principal	Fatores propostos nos modelos de QVT
Walton (1973)	<i>Quality of working life: what is it?</i> Sloan Management Review . Harvard University. Fall 1973.	<ul style="list-style-type: none"> * Compensação justa e adequada. * Condições de segurança e saúde no trabalho. * Oportunidade imediata para usar e desenvolver capacidades. * Oportunidades futuras para o crescimento continuado e segurança. * Integração social na organização. * Constitucionalismo nas organizações de trabalho. * Trabalho e espaço total. * Relevância social do trabalho.
Hackman et al. (1975)	<i>A new strategy for job enrichment.</i> California Management Review . Summer, 1975.	<ul style="list-style-type: none"> * Variedade de habilidades: <ul style="list-style-type: none"> - Identidade da tarefa. - Significância da tarefa. - Autonomia. - Feedback.
Lippitt (1978)	<i>Quality of work life: organizational renewal in action.</i> Training and Development Journal , Alexandria, v.32, n.1, p.4-10, July 1978.	<ul style="list-style-type: none"> * O trabalho em si. * O indivíduo. * A produção do trabalho. * Função e estrutura da organização.
Westley (1979)	<i>Problems and solutions in the quality of working life.</i> Human Relations , v. 32, n.2, p.113-123, 1979.	<ul style="list-style-type: none"> * Iniquidade. * Insegurança. * Alienação. * Anomia.
Werther e Davis (1983)	Administração de pessoal e recursos humanos . São Paulo: Mc Graw-Hill, 1983.	<ul style="list-style-type: none"> * Fatores comportamentais. * Fatores organizacionais. * Fatores ambientais.
Nadler e Lawler (1983)	<i>Quality of work life: perspectives and directions.</i> Organizational Dynamics . Winter 1983.	<ul style="list-style-type: none"> * Participação no processo de solução de problemas. * Reestruturação do trabalho através de enriquecimento de tarefas. * Sistema de recompensas inovador. * Melhorias no ambiente físico e psicológico de trabalho.
Huse e Cummings (1985)	Organization development and change . St. Paul: West Publishing, 1985.	<ul style="list-style-type: none"> * Participação dos trabalhadores. * Projeto de cargo. * Inovação no sistema de recompensas. * Melhoria no ambiente de trabalho.

Fonte: Autoria própria

No segundo objetivo específico, analisando-se as dimensões encontradas nos modelos de QVT, foi possível encontrar, predominantemente, os seguintes fatores organizacionais (Quadro 3):

- **Processo.** Um grupo de atividades realizadas numa seqüência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor específico (HAMMER; CHAMPY, 1994).
- **Estrutura.** “(...) a soma das maneiras pela qual o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas” (MINTZBERG, 1995, p. 10).
- **Pessoas.** Contribuem para a organização alcançar seus objetivos e realizar sua missão, além de proporcionar alguma competitividade à organização.
- **Estratégia.** “O caminho que a empresa escolheu para se tornar competitiva no futuro” (FELL, 2011, p. 62).

Quadro 3 – Fatores organizacionais predominantes nos modelos de QVT

Fator organizacional	Dimensões presentes nos modelos de QVT	Significado geral das dimensões presentes nos modelos de QVT	Autores identificados
Processo	Sistema de recompensas diretas e indiretas	Representa os mecanismos de remuneração e recompensas sobre o valor percebido pelo trabalho.	Walton (1973) Nadler e Lawler (1983) Huse e Cummings (1985)
Estrutura	Condições do ambiente de trabalho seguras e atrativas	Representam as situações de trabalho que garantam um ambiente de saúde e bem-estar do trabalhador.	Walton (1973) Westley (1979) Werther e Davis (1983) Nadler e Lawler (1983) Huse e Cummings (1985)
Processo	Concepção do trabalho	Está relacionada a aspectos de significado do trabalho em si, a significância do trabalho do indivíduo em relação à produção como um todo e a relação entre tarefa e a sua concepção.	Walton (1973) Hackman et. al. (1975) Lippitt (1978) Westley (1979) Nadler e Lawler (1983) Huse e Cummings (1985)
Pessoas	Autonomia e participação do indivíduo	Atribui importância à participação dos indivíduos nas decisões da empresa, assim como ter mecanismos que influenciam o seu envolvimento e sua autonomia no trabalho.	Hackman et. al. (1975) Westley (1979) Werther e Davis (1983) Nadler e Lawler (1983) Huse e Cummings (1985)
Estratégia	Imagem social da empresa	Quando o indivíduo atribui maior valor às ações sociais desenvolvidas pela empresa do qual faz parte, ele vai atribuir maior importância a	Walton (1973)

		sua participação nela.	
Pessoas	Equilíbrio entre trabalho, família e lazer	Representa o equilíbrio que confere ao indivíduo na empresa a estabilidade psicológica e social a influenciar positivamente o seu rendimento no trabalho.	Walton (1973)

Fonte: Autoria própria a partir dos autores citados

Examinando-se ainda as dimensões presentes nos modelos de QVT, pode-se compreender os verdadeiros interesses envolvidos, bem como a lógica organizacional subjacente a elas, isto é, a função exercida e o papel desempenhado pelo mecanismo de controle (objetivo e subjetivo) para a alienação do homem nas atuais relações de trabalho.

Na dimensão **sistema de recompensas**, não é possível afirmar que todos os autores em estudo tenham defendido essa dimensão sob uma mesma perspectiva. Embora eles levem em consideração o impacto gerado pela compensação como sendo o mais poderoso mecanismo na busca pela satisfação no trabalho, os autores em tela propõem uma variante a essa dimensão, concedendo-lhe uma importância ainda maior. Walton (1973) enxerga as recompensas pela perspectiva da justiça e da equidade sobre o valor percebido pelo trabalho, enquanto Nadler e Lawler (1983) e Huse e Cummings (1985) acrescentam o fator inovação nos processos de remuneração, defendendo seu condicionamento à produtividade.

Com relação à dimensão **condições ambientais seguras e atrativas**; conceitualmente, é possível observar que ela é uma das variáveis mais homogêneas. Isso se justifica, de um modo geral, porque os modelos de QVT tentam resgatar condições ambientais desgastadas pelo processo de industrialização. Desse modo, situações de trabalho que ponham em risco a saúde e o bem-estar do trabalhador trazem significativos custos à produção, como por exemplo: altos índices de absenteísmo, *turnover*, treinamentos para substituição, processos e multas judiciais onerosos, etc. Além disso, as organizações da sociedade civil e a legislação exercem forte pressão social que pode pôr em risco a legitimidade e a imagem social das empresas. Daí a necessidade de se procurar preservar, minimamente, a aparência de um seguro e bom local de trabalho.

Quanto à terceira dimensão, **a concepção do trabalho**, Walton (1973), Werther e Davis (1983), Nadler e Lawler (1983), Huse e Cummings (1985) compartilham da necessidade de haver uma reaproximação entre a tarefa e a sua concepção, algo perdido com o processo de industrialização. Já Hackman e Oldham (1975) defendem que para gerar os estados psicológicos favoráveis ao bom desempenho é imperativo que o trabalhador perceba a significância de sua tarefa em relação às demais. Já em seus estudos, Lippitt (1978) compreende como fatores influenciadores a composição da tarefa, *feedback* e avaliação sobre a performance do trabalhador.

Quanto à dimensão **autonomia e participação dos indivíduos** é possível notar que os modelos de QVT convergem para uma mesma visão que diz respeito à relevância de se participar das decisões na empresa e dar autonomia ao funcionário como mecanismos influenciando o envolvimento do indivíduo no trabalho (HACKMAN; OLDHAM, 1975; WERTHER; DAVIS, 1983). Como exemplo, Westley (1973) observa que a concentração de poder desencadeia graves problemas políticos a influenciarem de modo negativo a satisfação no trabalho, ocasionando sentimentos de iniquidade na organização. Huse e Cummings (1985) e Nadler e Lawler (1983), em particular, enfatizam que a participação constitui um forte recurso de integração do indivíduo no trabalho.

Percebeu-se que a dimensão **imagem social da empresa** está presente em apenas dois dos modelos de QVT estudados (WALTON, 1973; LIPPITT, 1978). Em ambos os modelos, fica bem clara a visão behaviorista, uma vez que parte do pressuposto de que o trabalhador, ao atribuir maior valor às ações sociais realizadas pela a organização do qual faz parte, vai perceber a sua própria participação com mais relevância e, por conseguinte, vai tender a apresentar índices maiores de motivação no trabalho.

Por último, a dimensão **equilíbrio entre trabalho, família e lazer** foi considerada diretamente pelo modelo de Walton (1973), mas indiretamente pelo modelo de Westley (1979). Em seus estudos, Walton (1973) identifica que esse equilíbrio confere ao indivíduo uma estabilidade psicológica e social que tende a influenciar positivamente seu rendimento no trabalho. Já Westley (1979) esclarece que problemas tanto de ordem psicológica, quando de ordem social podem gerar estados de alienação e anomia, a ponto de interferirem na plena condição de trabalho do indivíduo.

Para o terceiro e último objetivo específico, fez-se uma análise crítica de todas as dimensões identificadas nos sete modelos clássicos de QVT, aqui consideradas ferramentas de controle social do homem na empresa por refletirem a lógica organizacional voltada à instrumentalização e alienação do homem no trabalho.

Nota-se que na dimensão **sistema de recompensas** não existe a intenção de tornar mais justa a distribuição de renda na sociedade, nem muito menos distribuir os lucros empresariais de forma equitativa entre os funcionários. O que é visível de se perceber é que essa dimensão se apresenta mais como um meio de estímulo aos trabalhadores para que estes se esforcem cada vez mais para atenderem às demandas progressivas do mercado globalizado, interconectado e imprevisível. Apenas uma “economia de participação” seria efetivamente viável coexistir a real participação dos trabalhadores, com o incremento da produtividade; tendo formas que variam do trabalho popular a formas de co-gestão e de auto-organização (VASAPOLLO, 2004, p. 204).

A dimensão **condições seguras e atrativas** procura compensar a precariedade do trabalho gerado pela industrialização (fadiga, monotonia, tédio e exploração) no que se refere à forma. Em outras palavras, nessa dimensão há a presença de uma instância psicológica de controle (PAGÉS et al., 1993), isto é, busca-se influenciar a satisfação do trabalhador, de forma positiva, através de instrumentos ambientais como a montagem de cenários que faça acreditar que ali é um ambiente de trabalho seguro e confortável; funcionando como um engodo para o seu comprometimento e posterior desempenho superior.

Já na dimensão **concepção do trabalho** há um esforço por minimizar a perda de seu significado para o trabalhador. Essa perda aconteceu porque conforme explica Codo (2004) na medida em que trabalhos diferentes se tornaram iguais houve a perda de seu significado individual e, ao mesmo tempo em que a mercadoria iguala esses trabalhos diferenciados, também iguala as pessoas como seres diferenciados que são. Desse modo, quando o trabalho se transforma em mercadoria, o que passa a valer é a quantidade de trabalho produzida e não mais a qualidade criada – aspecto emblemático do trabalho fordista na modernidade.

Como resposta a este formato de trabalho, nem sempre exitoso, surgiu um novo regime de trabalho que ataca os males da rotina em nome da maior produtividade e que é baseada em instituições mais flexíveis; sendo, por conseguinte, a antítese do sistema de produção incorporado no fordismo (SENNETT, 2004). Assim, as organizações passam a adotar um sistema de acumulação flexível, fundamentando a competitividade agora na qualidade do produto e na qualidade do trabalho. A flexibilidade oferece às pessoas o conhecimento sobre o total das tarefas desempenhadas na organização, maior capacitação ao realizar trabalhos diversos e quebra da monotonia.

Ainda no discurso da flexibilidade, defende-se a mudança na concepção do trabalho em si, por meio da criatividade, da autonomia, da variabilidade, do *feedback* recebido e do

envolvimento do indivíduo com o trabalho. Na verdade, todas essas variáveis objetivam adaptar o trabalhador ao novo formato requerido que se utiliza de forma massiva de capital intangível, ou seja, do capital imaterial como a informação, a criatividade e a comunicação – traços agora necessários às novas exigências do mercado.

Na dimensão **autonomia e participação do indivíduo** obtêm-se condições para respostas de melhor qualidade e mais rápidas aos problemas que surgem no trabalho, de modo a contribuir eficazmente para o desempenho organizacional. Não por acaso “o repentino aumento do interesse por esquemas participativos nos anos 1980 poderia ser interpretado como uma resposta da administração para o declínio econômico e industrial” (CLEGG, 1992, p. 94). Além disso, o incremento na autonomia pode instigar a força de trabalho a acreditar que está participando de um processo que reflete suas especializações, suas escolhas e suas necessidades, dentro de uma ação claramente propositada (CLEGG, 1992).

Acontece que na relação empregado/empregador há um fundo político que não pode ser ignorado porque é nele que reside uma relação onde o dinheiro e a influência que traz, acaba configurando uma competição desigual (GALBRAITH, 1996). Por isso, a autonomia impulsionada pelas novas estratégias de gestão não deve ser confundida com democracia política, uma vez que a relação de poder está presente nas tentativas demagógicas de participação das pessoas no trabalho. Assim, a vantagem principal dessa descentralização é de natureza instrumental, já que há um crescimento no comprometimento do funcionário com as decisões deliberadas de forma coletiva, facilitando a efetiva implementação das mesmas.

Quanto à dimensão **imagem social da empresa**, percebe-se o esforço de confundir o trabalhador e a própria sociedade, mascarando a hegemonia dos interesses organizacionais em relação aos interesses sociais. Como acontece esse mascaramento? Freitas (2000) explica que as empresas modernas procuram se apresentar com a imagem do modelo de gestão eficaz, como as guardiãs dos mais elevados valores sociais e da moralidade pública e, por conseguinte, assumindo ares de santidade ou de estrelato. Tudo isso facilita o processo de estabelecer uma relação de identidade e confiança entre a organização e os seus funcionários e até a sociedade, dissimulando seu interesse instrumental sob a áurea dos valores éticos, de modo a garantir a sua função dominadora. Em síntese, a solidariedade e valores caros à humanidade, a pouco e pouco, vem sendo substituídos por iniciativas de composição ideológica (PAGÉS et al., 1993), essencialmente de cunho econômico.

Na última dimensão, **equilíbrio entre trabalho, família e lazer**, Vasapollo (2004) esclarece que os recursos de capital intangível baseados na informação e comunicação desencadeiam a desterritorialização da empresa, levando a extensão do trabalho para a casa, local que deveria ser destinado principalmente à família e ao lazer. Com isso, tem-se o fenômeno da precarização e desaparecimento de todo o ciclo de vida social da classe trabalhadora, uma vez que os recursos comunicacionais ao invadirem a casa e o pensamento do trabalhador, para além do horário contratual de trabalho, fazem desaparecer as fronteiras entre a organização e a vida pessoal dos indivíduos. Nesse contexto, Freitas (2000) explica que as empresas modernas usam do discurso de serem uma grande família ou comunidade, oferecendo espaços de lazer, de recreação e de integração social: academias de ginástica, grêmios recreativos, colônias de férias, etc. Concomitantemente, elas defendem a necessidade do indivíduo de dedicar mais tempo à família, ao seu lazer – discurso com a finalidade de criar uma aliança entre a organização e a família do trabalhador, incentivando-o a produzir sempre o máximo possível, de modo a fazer jus às vantagens e benesses que a empresa oferece não apenas a ele, mas a toda a sua família também.

Pode-se assim considerar as contrapartidas de equilíbrio entre trabalho, família e lazer como mais uma ação manipulativa da empresa sobre o indivíduo, já que o estímulo da própria família acaba funcionando como uma ferramenta de domínio humano a exercer pressão psicológica altamente poderosa sobre os indivíduos (MOTTA; FREITAS, 2000).

6 CONCLUSÕES

Após escrutínio das dimensões agregadas dos modelos de QVT, notou-se algumas condições que serviram de subsídio para a instrumentalização do homem no trabalho, bem como as formas de controle presentes nas dimensões analisadas tem se apresentado sob aspectos cada vez mais dissuasivos.

Ficou assim claramente evidenciado que as recompensas diretas e indiretas, o ambiente de trabalho seguro e atrativo, a concepção do trabalho, a autonomia e a participação do indivíduo, a imagem social da empresa e o equilíbrio entre trabalho, família e lazer; na realidade, promovem a instrumentalização do trabalhador por meio de métodos cada vez mais sofisticado de controle social.

Marcuse (1964) havia identificado a instrumentalização do indivíduo na sociedade capitalista ao argumentar que as classes operárias constituem as peças do sistema produtivo, os capitalistas são os combustíveis e os governos, a manutenção – cada esfera desenvolvendo seu papel em um processo de reificação.

Por outro lado, a instrumentalização do indivíduo no capitalismo se realiza no trabalho e por meio das condições impostas por ele e que, por desdobramento, acabam assumindo as bases do processo de alienação do homem. Daí ser essencial a compreensão das bases da alienação (CODO, 2004), de modo a se desvendar os mecanismos manipuladores presentes na lógica organizacional, impostos pelo sistema dominante e com a finalidade instrumental.

Vale ressaltar que o fenômeno da alienação no trabalho remete à imagem do indivíduo sem alternativa, escravizado ou enjaulado, que se submete aos expedientes de trabalho alongados e estressantes pela necessidade de sobrevivência. Em realidade, a alienação acontece quando o trabalhador é condicionado por uma estrutura de motivação necessária para a transformação de “toda maneira de ser” dos indivíduos sociais, por uma atividade própria conscientemente buscada (MESZÁROS, 2004, p. 329).

Assim, notou-se que as ferramentas de controle tanto objetivas quanto subjetivas presentes nos modelos de QVT, ao atuarem sobre a conduta e o comportamento do indivíduo no trabalho (instrumentalização), em busca de maior eficiência para a produtividade (lógica organizacional), desencadeiam a banalização das injustiças sociais (DEJOURS, 2006) e culminam com a alienação do homem no trabalho, o que garante a manutenção do sistema.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003.
- ARENDRT, H. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.
- BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento marxista**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1988.
- CLEGG, S. R. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 5, p.68-95, nov./dez. 1992.
- CODO, W. **O que é alienação**. São Paulo: Brasiliense, 2004. (Coleção Primeiros Passos).
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo da psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

- _____. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- EL-AOUAR, W. A.; SOUZA, W. J. de. Com músicos, com qualidade e com vida: contribuições teórico-metodológicas aos estudos em qualidade de vida no trabalho (QVT). In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 23., 2003, Brasília. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- FARIA, J. H. **Economia política do poder**. Curitiba: Juruá Editora, 2004.
- FELL, A. F. A. **Fundamentos da gestão do conhecimento**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2011.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FRANÇA, A. C. L. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 79-83, abr./mai./jun. 1997.
- FREITAS, M. E. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M.E. (Org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- GALBRAITH, J.K. **A sociedade justa: uma perspectiva humana**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- GINER, S.; YRUELA, M.P. **La sociedad corporativa**. Madrid: CIS, 1979.
- GORZ, A. **Metamorfoses do trabalho: crítica da razão econômica**. São Paulo: Anna Blume, 2003.
- HACKMAN, R.J.E.; OLDHAM, G.R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, p.159-170, 1975.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.
- HOLANDA, L. A. de. **Resistência e apropriação de práticas do *management* no organizar de coletivos da cultura popular**. 2011. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.
- HUSE, E.; CUMMINGS, T. **Organization development and change**. St. Paul: West Publishing, 1985.
- LIPPITT, G. Quality of work life: organization renewal in action. **Training Ad Development Journal**, Alexandria, v. 32, n. 1, p. 4-10, July 1978.
- MARCUSE, H. **One-dimensional man**. Studies in the ideology of advanced industrial society. Boston: Beacon Press, 1964.
- MESZÁROS, I. **O poder da ideologia**. São Paulo: Boitempo, 2004.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. (Org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizational Dynamics**, Winter 1983.
- PAGÉS, M. et. al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PERROW, C. Una sociedad de organizaciones. **Reis** – Revista Espanhola de Investigaciones Sociológicas, n. 59, p. 19-55, 1990. Disponível em: http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_059_04.pdf Acesso em: 20 dez. 2014.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2004.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1985.

VASAPOLLO, L. Organización del ciclo productivo y nuevo mundo del trabajo em actual competición global. **Política & Trabalho**, João Pessoa, PPGS – UFPb, ano 20, n. 20, p. 199-220, 2004.

WALTON, R. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, Harvard University, Fall 1973.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1983.

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

Artigo recebido em 04/02/2015 e aceito para publicação em 05/07/2015
