

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NUM CENÁRIO DE PRECARIZAÇÃO: A PANACEIA DELIRANTE

QUALITY OF WORK LIFE IN A SETTING OF PRECARIOUSNESS: A DELUSIONAL PANACEA

Valquíria Padilha¹

Resumo Este texto analisa os fatores de precarização do trabalho em relação com a qualidade de vida do trabalhador. Desenvolve uma linha de raciocínio crítico que começa entendendo os contornos do trabalho precário na ordem do capital, passa pela compreensão do que é Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para chegar à análise dos desafios encontrados hoje pelos trabalhadores em relação às possibilidades de viver tanto o trabalho quanto a vida cheios de sentido, em direção a um projeto de emancipação humana. A ideia principal defendida é a de que políticas de QVT adotadas em empresas podem aliviar momentaneamente alguns sintomas, mas não ferem as causas estruturais dos problemas. A humanização da gestão da força de trabalho pode ser uma encenação necessária no interior das organizações, mas não deve ser vista como solução para os males do trabalho.

Palavras-chave trabalho; precarização; qualidade de vida no trabalho.

Abstract This paper analyzes the factors of the precariousness of work in relation to the quality of life of the worker. It develops a critical line of reasoning that begins by understanding the contours of precarious work in capital order, and then the understanding of what Quality of Work Life (QWL) is and finally, an analysis of the challenges faced by workers today in relation to the possibilities of finding meaning in both life and work, which leads towards a project of human emancipation. The main idea put forward is that the QWL policies adopted by companies can temporarily relieve some symptoms, but do not reach the structural causes of the problems. The humanization of the management of the workforce may be a necessary scene within organizations, but should not be seen as a solution for work troubles.

Keywords work; precariousness; insecurity; quality of work life.

Trabalho precário e exploração da força de trabalho na ordem do capital

Inúmeros exemplos poderiam ser mencionados para evidenciar que o mundo do trabalho é um jogo de forças comandado pelos interesses dos empregadores que, inserido num contexto socioeconômico mais desfavorável aos não-qualificados, impõe trabalhos precarizados a uma enorme camada da população. Do setor industrial ao setor de serviços, do trabalho formal ao trabalho informal, incontáveis sujeitos vivem longe das possíveis vantagens que vêm do núcleo privilegiado do capitalismo. Embora em nossa sociedade atual seja quase uma redundância falar em ‘trabalho precário’, alguns poucos trabalhadores conseguem fazer de sua atividade laboral uma fonte de prazer, estabilidade e dinheiro. Mas a maioria encontra-se obrigada, com mais ou menos intensidade, a conviver com as várias facetas da precariedade no trabalho.

Galeazzi (2006) entende precarização do trabalho como situações laborais que se tornaram expressivas com a ocorrência da chamada ‘reestruturação produtiva’ sob égide neoliberal. Segundo a autora, “a definição de trabalho precário contempla pelo menos duas dimensões: a ausência ou redução de direitos e garantias do trabalho e a qualidade no exercício da atividade” (Galeazzi, 2006, p. 203). A autora considera precarização do trabalho as formas de assalariamento atípico, o trabalho assalariado não regulamentado, a subcontratação, o trabalho por tempo determinado, o trabalho em tempo parcial e a contratação de cooperativas de trabalho como uma forma especial de terceirização.

Entendo como trabalho precário um conjunto de fatores – os quais podem ou não estar combinados – que caracterizam a atividade laboral de inúmeros trabalhadores. Os principais fatores são: a) desregulamentação e perdas dos direitos trabalhistas e sociais (flexibilização das leis e direitos trabalhistas); b) legalização de trabalhos temporários, em tempo parcial, e da informalização do trabalho; c) terceirização e quarteirização (‘terceirização em cascata’); d) intensificação do trabalho; e) aumento de jornada (duração do trabalho) com acúmulo de funções (polivalência); f) maior exposição a fatores de riscos para a saúde; g) rebaixamento dos níveis salariais; h) aumento de instabilidade no emprego; i) fragilização dos sindicatos e das ações coletivas de resistência; j) feminização da mão-de-obra; e k) rotatividade estratégica (para rebaixamento de salários).

Trabalho precário também é conhecido como ‘trabalho atípico’, como afirma Vasapollo (2005, 2006) ao se referir às formas de flexibilização e precarização do trabalho. Para o autor, essa “nova organização capitalista do trabalho é caracterizada cada vez mais pela precariedade, pela flexibilização e desregulamentação, de maneira sem precedentes para os assalariados. É o mal-estar no trabalho (...) com a angústia vinculada à consciência de um avanço tecnológico que não resolve as necessidades sociais. É o processo que precariza a totalidade do viver social” (Vasapollo, 2006, p. 45). Suas palavras levam ao

entendimento da totalidade da vida social, necessário para compreender a análise crítica aqui apresentada.

Vasapollo apresenta o que significa a chamada flexibilização do trabalho:

liberdade da empresa para despedir parte de seus empregados, sem penalidades, quando a produção e as vendas diminuïrem; liberdade da empresa em reduzir ou aumentar o horário de trabalho, repetidamente e sem aviso prévio, quando a produção necessite; faculdade da empresa de pagar salários reais mais baixos do que a paridade de trabalho (...); possibilidade de a empresa subdividir a jornada de trabalho em dia e semana de sua conveniência, mudando os horários e as características (trabalho por turno, por escala, em tempo parcial, horário flexível etc.); liberdade para destinar parte de sua atividade a empresas externas; possibilidade de contratar trabalhadores em regime de trabalho temporário (...) diminuindo o pessoal efetivo a índices inferiores a 20% do total da empresa (Vasapollo, 2006, p. 45-46).

O que se pode perceber é que a organização do trabalho, sob o comando dos empregadores e de seus gestores, na história do capitalismo, acaba por servir aos interesses de produtividade e lucratividade das empresas em detrimento das necessidades e interesses dos trabalhadores.² Com o desenvolvimento do capitalismo, introduziram-se, de forma estrutural e aparentemente definitiva, as práticas flexíveis de gestão da força de trabalho não em benefício dos trabalhadores. Muito pelo contrário, o enxugamento e flexibilidade nas empresas significaram perdas consideráveis de emprego, de estabilidade, de qualidade de vida e de dignidade aos milhões de trabalhadores que dependem dos seus salários para sobreviverem.

No entanto, ainda cabe em discursos acadêmicos, organizacionais e em políticas de recursos humanos a defesa da existência da qualidade de vida dos trabalhadores nesse cenário que, na realidade, é aviltante para eles. Interessa aqui fazer um recorte para olhar mais de perto o que seria Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e em benefício de quem essa política de recursos humanos se direciona para avaliar a distância do discurso e da prática de QVT em relação à autonomia e emancipação do trabalhador, num cenário global de precarização do trabalho.

Qualidade de Vida no Trabalho

As primeiras teorias sobre QVT começaram a ser publicadas entre os anos 1950 e os anos 1970. Naquela época, ainda não se falava em precarização ou flexibilização do trabalho, mas estava em voga uma Psicologia Organizacional fortemente behaviorista baseada na ideia de que eficiência se treina, de que saúde no trabalho é resistência ao cansaço e na perspectiva psicotécnica de que a

saúde deve ser pré-requisito de seleção para o trabalho. Buscava-se encontrar formas de administrar as pessoas para maximizar lucros e *alinhar o potencial dos empregados aos objetivos empresariais*. Nesse período, a Psicologia Organizacional procurava mostrar que programas de QVT desenvolvidos nas empresas gerariam melhor saúde física e psíquica aos trabalhadores e que isso traria ganhos de produtividade.

Segundo Ferreira *et al.* (2009, p. 148), após a Segunda Guerra Mundial a produtividade precisava ser garantida a qualquer custo e, assim, as preocupações com o empenho dos trabalhadores tinha uma forte motivação econômica. Na década de 1950, na Inglaterra, surge o primeiro modelo de QVT, com base nos estudos de Eric Trist, que trabalhava na perspectiva da Escola Sociotécnica, do *Tavistock Institute of Human Relations*.³ Em 1970, Richard Walton começa um movimento conhecido como *Quality of Work Life*, que coincide com os primórdios da reestruturação produtiva nos Estados Unidos e Europa. Tratava-se, segundo Ferreira (2006, p. 219), de um movimento “humanista do enfoque gerencial de qualidade de processos e produtos no plano da qualidade pessoal”.

Segundo Martel e Dupuis (2006), foi no final da década de 1960 que a expressão ‘qualidade de vida no trabalho’ foi utilizada pela primeira vez por Irving Bluestone, funcionário da General Motors nos Estados Unidos. Ele fazia parte do programa que permitia aos trabalhadores participarem das decisões a respeito de suas condições de trabalho. Para uma série de autores, este evento representa o início dos esforços na busca de conciliar os objetivos dos empregados, dos empregadores e da sociedade. Foi a partir desse ponto que se passou a *buscar denominadores comuns entre os objetivos e aspirações dos diferentes atores do mundo do trabalho*.

Mas foi Richard Walton quem se transformou num dos autores mais referenciados nos estudos sobre QVT. Os resultados das pesquisas de Walton (1974, 1975) são sintetizados numa lista de oito categorias conceituais de QVT, conforme o Quadro 1.

Quadro 1

Categorias de QVT para Richard Walton

1. Compensação adequada e justa	Os salários pagos são suficientes para a satisfação de necessidades objetivas e subjetivas do trabalhador?
2. Ambiente seguro e saudável	O trabalhador não pode ser exposto a condições de trabalho ameaçadoras para sua saúde física.
3. Desenvolvimento das capacidades humanas	O trabalhador deve ter oportunidades imediatas para desenvolver e usar suas capacidades.
4. Crescimento e estabilidade	O trabalhador deve ter oportunidades futuras para o desenvolvimento contínuo no trabalho e a garantia do emprego.

continua >

Continuação - Quadro 1

5. Integração social	O trabalhador forma sua identidade pessoal sob influência do trabalho, de forma que a organização do trabalho influencia as condições de integração social do trabalhador.
6. Constitucionalismo	Quais são os direitos do trabalhador e como ele pode mantê-los na organização?
7. O espaço total da vida	O trabalho deve ter um papel balanceado na vida, não devendo invadir o tempo da sua vida privada e familiar do trabalhador.
8. Relevância social	O trabalhador percebe que a organização atribui valor ao seu trabalho e a sua carreira? O trabalhador percebe que a organização onde trabalha é socialmente responsável?

Fonte: Autora. Adaptado de Walton (1974, 1975).

Walton (1974) explica Qualidade de Vida no Trabalho como uma ideia calçada em humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliadas a uma formação de equipes de trabalho com um maior poder de autonomia e uma melhoria do meio organizacional. Para esse autor, a QVT se insere num contexto de equilíbrio ou conciliação entre trabalho e outras esferas da vida.

Ferreira (2006) define QVT a partir de duas óticas interdependentes: a organizacional e a dos sujeitos, conforme o Quadro 2. Ele afirma que essa forma de analisar QVT é mais recente, contrapondo-se à tradição histórica ancorada em Walton.

Quadro 2**Perspectivas interdependentes de QVT**

Polos	Municípios do polo
Organizacional	É um preceito da gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa à promoção do bem-estar individual e coletivo, ao desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e ao exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho.
Dos sujeitos	Expressa-se por meio das representações globais que estes constroem sobre o contexto de produção no qual estejam inseridos, indicando o predomínio de vivências de bem-estar no trabalho, de reconhecimento institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais.

Fonte: Autora. Adaptado de Ferreira (2006, p. 219, grifos nossos).

Martel e Dupuis (2006) afirmaram que a Qualidade de Vida no Trabalho deve ser vista como a condição do indivíduo em sua busca dos objetivos idealizados em relação ao trabalho, de forma que a redução, para os trabalhadores, da distância entre a realidade e o que se pretende atingir favorece o bom

funcionamento não só da empresa, mas de toda a sociedade. Parece claro que deve haver *equilíbrio entre os objetivos pessoais e os objetivos da organização*, para que haja favorecimento tanto do desempenho organizacional quanto da qualidade de vida geral das pessoas. Então, QVT, “num determinado momento, corresponde a uma condição vivenciada pelo indivíduo na busca de seus objetivos hierarquicamente organizados no domínio do trabalho onde a redução do *gap* que separa o indivíduo de seus objetivos se reflete num impacto positivo da qualidade de vida geral do indivíduo, o desempenho organizacional e conseqüentemente para o funcionamento de toda a sociedade” (Martel; Dupuis, 2006, p. 355).

O Quadro 3 apresenta uma adaptação dos componentes de QVT, conforme apresentados por Martel e Dupuis (2006), em que se agrupam as variáveis possíveis de ser utilizadas numa análise tanto qualitativa quanto quantitativa de QVT.

Quadro 3

Componentes e variáveis de QVT segundo Martel e Dupuis

Componentes de QVT	Variáveis de QVT
Contexto físico	Umidade; temperatura; barulho; luminosidade; odores; vibrações; equipamentos e ferramentas necessários para o trabalho; facilidades (acesso a restaurantes; estacionamento etc.); limpeza do ambiente; segurança no trabalho.
Contexto psicossocial	Suporte social e emocional; respeito e consideração; liderança; identificação com a empresa; necessidade de pertença; possibilidade de comunicação; capacidade emotiva; competitividade; relações com os colegas; relações com os superiores; empregadores ou administradores; nível de <i>empowerment</i> ; políticas da empresa em relação à família.
Contexto organizacional	Nível de planejamento; sistema de informação; estrutura organizacional; programas de treinamento; suporte técnico; promoções e transferências; desempenho do trabalho durante a ausência; alocação do trabalho durante a ausência de outros empregados; comentários e avaliações recebidas; jornada flexível de trabalho; clareza do próprio papel na organização; remuneração; benefícios e seguros; relacionamento com o sindicato; recursos de fundos de pensão; posição na hierarquia; nível de supervisão; estabilidade.

Fonte: Adaptado por Zaratini (2008) a partir de Martel e Dupuis (2006, p. 362-363).

Ferreira (2006) analisa criticamente os conceitos e práticas de QVT adotados até os dias de hoje, propondo reflexões interessantes no sentido de reconhecer os limites dessas abordagens que ele denomina como sendo de ‘caráter ideológico’. O Quadro 4 mostra quais são as perspectivas que caracterizam essa abordagem ideológica de QVT.

Quadro 4 - Perspectivas do caráter ideológico de QVT

Perspectivas	Explicações
Foco no indivíduo	O trabalhador é o responsável pela sua QVT, portanto, as fontes concretas da fadiga permanecem intocáveis. <i>O indivíduo deve se ajustar e se adaptar ao ambiente organizacional hostil.</i> As atividades de QVT visam a aumentar sua resistência às adversidades organizacionais. O trabalhador tem que ser flexível.
Caráter assistencial	As atividades de QVT estão em descompasso com o contexto do trabalho e seus problemas. Elas desempenham uma <i>função de natureza compensatória do desgaste vivenciado pelos trabalhadores</i> , pretendendo ter um papel curativo dos males do trabalho. O remédio alivia a dor, mas não elimina as causas.
Ênfase na produtividade	As atividades de QVT buscam, de fato, assegurar os índices prescritos de produtividade, fazendo com que as metas sejam atingidas a qualquer custo. A relação custo/benefício deve ser amplamente favorável diante da competitividade. <i>A produtividade descola-se de sua dimensão saudável</i> e torna-se produtivismo exacerbado.

Fonte: Autora. Adaptado de Ferreira (2006, p. 220-221, *grifos nossos*).

Essa análise de Ferreira (2006) vem ao encontro de uma abordagem crítica que venho amadurecendo a partir de um esforço de entender como, na prática, QVT se configura em “meio” quando deveria ser ‘fim’. Políticas de QVT, em organizações públicas e privadas, que se resumem a aulas de ioga, ginástica laboral, massagens, salas de descanso, dança, artesanato ou coral, antes, durante ou depois do expediente de trabalho, não só têm um ‘caráter assistencial’, como também são ‘meios’ para (supostamente) se alcançar ganhos de produtividade. Nesse sentido, QVT, na perspectiva da empresa, é ‘meio’ para melhorar produtividade⁴ e para causar imagem positiva da empresa (tanto para os funcionários quanto para o público em geral, por meio de propagandas. Numa análise crítica – que desconfia da autoridade dos fatos –, QVT é ‘meio’ para maquiagem problemas de ordem estrutural (na organização e na sociedade); para reforçar uma ideologia do ‘pão e circo’ e para focar no indivíduo, desviando a atenção de que se trata de um problema do sociometabolismo do capital.

Está presente nessa concepção e prática de QVT uma abordagem funcionalista da sociedade e da organização, pois se concebe as ações sociais como funções a ser desempenhadas em benefício da harmonia. Equilíbrio, conciliação ou consenso são fortemente defendidos como viáveis e necessários para que tenhamos uma sociedade mais harmônica. Há uma compreensão organicista da sociedade ou da empresa, vistas como um corpo cujo bom funcionamento depende do cumprimento eficiente da função de cada órgão. Negam-se o conflito, o desequilíbrio e os problemas (percebidos como doenças) e não há preocupação em conhecer suas causas. Os males são vistos como passageiros e devem ser apenas medicados com paliativos. Assim, por exemplo, lazer e práticas de QVT atuam como ‘válvulas de escape’ para proporcionar alívio, sensação

imediate de bem-estar. QVT é, então, um 'meio' para o alívio momentâneo, agindo nas pessoas como o analgésico que ameniza o efeito sem atacar as causas.

Em outras palavras, pode-se dizer que

as empresas de hoje procuram transformar-se em grandes 'centros de bem-estar', (...) ou seja, querem criar espaços especiais, bonitos, artificiais e atraentes que *diluem o lazer e o esporte no meio de sacrifícios do trabalho*. Algumas descrições das melhores empresas apresentadas pelo Guia da revista Exame (muitas acompanhadas de fotografias) mostram academias de ginástica, galerias com lojas, massagens durante o expediente, espaços de 'convivialidade' que se assemelham às praças internas dos *shopping centers* (Padilha, 2008, p. 38, *grifos nossos*).

Um dos principais fatores atribuídos à QVT é a conciliação entre trabalho e vida pessoal. A QVT de inspiração funcionalista, como 'meio', visa ao equilíbrio e à harmonia entre capital e trabalho, entre interesses da empresa e interesses dos trabalhadores e, para isso, pauta suas políticas de gestão na ideia de que, por meio de QVT, vai ser possível ao trabalhador conciliar seu trabalho com sua vida fora do trabalho. Mas, por que trabalho e vida se separam e se misturam ao mesmo tempo? Que tipo de vida pessoal tem que ser resgatada da invasão do trabalho em nome da qualidade de vida?

A conciliação entre trabalho e vida privada é um dos fatores de QVT indicados por Walton, como já foi visto no Quadro 1. Essa conciliação implica diretamente a questão da divisão de um tempo dedicado ao trabalho e de outro tempo, diferente, dedicado à vida pessoal e familiar. O que está em discussão nas pesquisas sobre QVT, especialmente no que tange à conciliação entre trabalho e vida privada, é que o tempo, os compromissos e as tensões do trabalho não devem invadir o tempo e os compromissos da vida pessoal e familiar. Esse equilíbrio parece ser mais difícil para grande parte da população que, imersa num cenário de precarização, sofre com intensificação e flexibilização do trabalho.⁵ As dificuldades na conciliação entre trabalho e vida pessoal variam de acordo com o gênero (as mulheres-mães trabalhadoras são, normalmente, mais sobrecarregadas do que os homens), o tipo de tarefas desempenhadas, o número de horas trabalhadas e o horário de trabalho, ou seja, é a organização do trabalho que está diretamente ligada às facilidades ou dificuldades de conciliá-lo com vida pessoal.

De acordo com Tremblay (2003a, 2003b, 2006), a organização da vida e do tempo fora do trabalho é afetada pelas transformações ocorridas nas últimas décadas, tais como a intensificação do trabalho, a diversificação das formas de contrato, de emprego e de horários. Aliado a essas transformações, há um aumento considerável do número de trabalhadores que têm que cuidar de parentes idosos e de mulheres que passaram a ter maior participação no mercado de trabalho. Sobretudo para os trabalhadores que são pais ou mães, há um

aumento das dificuldades de conciliação. A autora defende a ideia de que organizações que adotam medidas de conciliação (como oferecer opção de licença por motivos pessoais e complementação no salário; direito a folga no caso de nascimento de filhos ou de adoção; flexibilidade de horários) podem ser beneficiadas com a queda de absenteísmo e dos atrasos e o aumento da satisfação dos empregados.

Para Tremblay (2003a, 2003b), as organizações deveriam ser mais compreensivas e discutir com seus subordinados os problemas da conciliação trabalho-vida privada, ajudando-os na aplicação de medidas que pudessem facilitar suas vidas. A flexibilidade de horário (como poder eventualmente reduzir a jornada semanal de cinco para quatro dias) é a medida de conciliação mais desejada pelos trabalhadores e, no entanto, a menos oferecida pelas organizações.

A organização do tempo de trabalho (horários longos, rotatividade, jornadas ou horas de trabalho não fixos) constitui um agente estressor para os empregados de vários setores de atividade, pois ela influencia sua vida no trabalho, perturbando sua vida extraprofissional e, comumente, fragilizando seu estado de saúde (Tremblay *et al.*, 2006, p. 6).

O trabalho em domicílio também tem sido visto como uma política de conciliação entre trabalho e vida pessoal quando, na verdade, para trabalhadores qualificados e não-qualificados, tem mostrado contribuir para uma maior dificuldade de separar as fronteiras entre o trabalho e o tempo livre. Dito de outra forma, atividade laboral em domicílio não só traz uma intrusão do trabalho na vida familiar como também pode significar um aumento da duração do trabalho acompanhado de intensificação.⁶ Qual seria a lógica de conciliar trabalho e vida pessoal levando o labor da empresa (esfera pública) para a casa (esfera privada)?

O tema 'conciliação trabalho-vida pessoal' sugere uma ruptura entre trabalho e vida, como se vida e trabalho estivessem em dimensões diferentes da existência. O que remete a uma passagem de Marx que trata da alienação do sujeito no trabalho:

(...) o trabalho é *exterior* ao trabalhador, ou seja, não pertence à sua essência, que, portanto ele não se afirma, mas se nega em seu trabalho, que não se sente bem, mas infeliz, que não desenvolve energia mental e física livre, mas mortifica a sua physis e arruína a sua mente. Daí que o trabalhador só se sinta junto a si fora do trabalho. Sente-se em casa quando não trabalha e quando trabalha não se sente em casa. O seu trabalho não é portanto voluntário, mas compulsório, *trabalho forçado*. Por conseguinte, não é a satisfação de uma necessidade, mas somente um meio para satisfazer necessidades fora dele. A sua alienidade emerge com pureza no fato de que, tão logo não exista coerção física ou outra qualquer, se foge do trabalho como de uma peste (Marx, 1989, p. 153, *grifos no original*).

A partir da compreensão marxiana do trabalho – na sua dimensão abstrata⁷ – como uma atividade repulsiva no capitalismo, os estudos recentes que se dedicam a compreender e desenvolver políticas de conciliação entre trabalho e vida pessoal, no campo da administração de empresas, estão claramente distantes de uma abordagem crítica da relação estranhada entre sujeito e trabalho na ordem da acumulação. Compreendo que desejar a conciliação entre o trabalho e a vida privada – das diferentes maneiras que isso pode acontecer – se insere num contexto de humanização da gestão no capitalismo, sem, no entanto, ser visualizada a necessidade de superação dos conflitos entre capital e trabalho nas organizações e na sociedade. Trata-se, portanto, de elaborar e propor mediações paliativas como se fossem soluções mágicas.

Qualidade de Vida no Trabalho como ‘fim’

É possível existir QVT como ‘fim’ sem que seja alterada a estrutura do socio-metabolismo do capital? O raciocínio que venho desenvolvendo neste texto leva a crer que não. No entanto, mesmo que em nome de uma ‘humanização do capital’, seria muito mais interessante se as organizações comesçassem a visualizar QVT como um benefício direto à saúde e à vida dos trabalhadores, procurando atuar nas causas dos problemas (‘fim’) sem que precisassem atrelar essas políticas a uma justificativa de aumento de produtividade (‘meio’).

Ferreira (2006) apresenta o que ele denomina de “abordagem de qualidade de vida no trabalho de natureza preventiva”, buscando remover os problemas geradores de mal-estar ou sofrimento no trabalho. Para isso, é preciso atuar nas três esferas: as condições, a organização e as relações de trabalho. O sucesso de um programa de QVT está condicionado, segundo Ferreira (2006, p. 221), a cinco pressupostos: 1) mudança de mentalidade: disposição dos gestores para remover concepções e valores cristalizados no contexto organizacional; 2) indissociabilidade entre produtividade e bem-estar: resgatar o papel ontológico do trabalho como vetor histórico de construção de identidade, concebendo produtividade como algo indissociável da felicidade no trabalho; 3) modelo antropocêntrico de gestão no trabalho: os trabalhadores devem ser os protagonistas dos resultados e devem ser reconhecidos e estimulados a ser criativos, autônomos. Eles devem participar efetivamente das decisões que afetem o bem-estar individual e coletivo; 4) cultura organizacional do bem-estar: a implementação de QVT requer uma política de comunicação que estimule e dissemine uma cultura organizacional centrada em valores voltados ao bem-estar individual e coletivo; 5) sinergia organizacional: a implantação de uma política de QVT deve envolver todo o organograma da organização de forma e implicar todos os gestores e dirigentes, especialistas e até sindicatos.

Nessa perspectiva, Ferreira (2006) propõe uma solução dentro da ordem, pois não fere, em nenhum momento, o conflito de interesses entre capital e trabalho inerente ao sistema capitalista. O seu pressuposto 2, o da indissociabilidade entre produtividade e bem-estar, é intangível para a expressiva maioria dos trabalhadores no interior do sistema produtivo atual. Se não forem superadas as formas de exploração do trabalho inerentes ao sistema capitalista de produção, independente das políticas de gestão nesta ou naquela empresa, pouco se avança no sentido de aproximar os sujeitos que trabalham daquilo que se poderia chamar de bem-estar, plenitude ou emancipação humana.

Lacaz (2000) propõe redirecionar o foco desse debate para colocá-lo no âmbito das relações sociais de trabalho que se estabelecem no processo produtivo, para que fórmulas simplistas não sejam priorizadas quando se objetiva enfrentar a complexidade das questões. Segundo ele, é fundamental pensar em *dar controle aos trabalhadores*, ou seja, a possibilidade de os trabalhadores conhecerem o que os incomoda, os faz sofrer, adoecer, morrer e acidentarem-se, articulada à viabilidade de interferir em tal realidade. O autor relata que vários estudos epidemiológicos têm mostrado que a ausência de controle e autonomia por parte dos trabalhadores sobre as condições e organização do trabalho explica diversos problemas de saúde como os cardiovasculares, o sofrimento mental e mesmo os acidentes do trabalho.

De acordo com ele, não caberia somente aos gestores o papel de pensar e planejar. Devem estar envolvidos todos os trabalhadores para, no limite, acabar com a separação, advinda da administração racional taylorista entre o planejamento e a execução. Assim, é inadmissível falar em qualidade do produto sem tocar na qualidade dos ambientes e condições de trabalho, o que seria auxiliado pela *democratização das relações sociais nos locais de trabalho*. É preciso, então, garantir que os trabalhadores participem das decisões relacionadas ao seu trabalho.

Na esteira de Lacaz, eu diria que pensar em QVT como 'fim' – ainda que no interior de uma lógica de acumulação do capital – é pensar que o trabalhador tem que ter a possibilidade, no seu ambiente de trabalho, de poder dispor do controle de todo o processo de seu trabalho, de ser autônomo, criativo e participativo. Um ambiente assim só seria possível num outro modelo de organização do trabalho. A QVT seria um 'fim' que se realizaria quase naturalmente.

No entanto, se o 'fim', para o trabalhador, for a emancipação e a possibilidade de usufruir a vida com saúde e plenitude, defendo que se trata de um projeto impossível sob a racionalidade do capital "baseada na constante expropriação, exploração e acumulação" (Alves, 2009, p. 28). "Parece primordial considerar (...) que o homem só pode ser verdadeiramente livre quando se livrar das coações – externas e internas, físicas e morais – que compõem a sociedade capitalista. (...) Para que o tempo livre seja verdadeiro e cheio de sentido, o

rompimento com a lógica do capital e com a sociedade fundada no mercado é decisivo” (Padilha, 2000, p. 105).

Assim, resta perguntar: como pode ser compatível o mal-estar no trabalho diante das características da precarização com o suposto bem-estar proporcionado por políticas de QVT? Como pode ter sentido a ideia de que um sujeito viva um cotidiano laboral de sacrifício, submissão, instabilidade, adoecimento físico e psíquico⁸, mas, num tempo liberado do trabalho (dentro ou fora da empresa), possa sentir-se realizado e pleno?

Se o mundo do trabalho está cada vez mais invadido pelas formas precárias de vivenciar as relações de trabalho e emprego, parece bastante insuficiente limitar a humanização do e no trabalho a eventuais práticas de QVT. Medidas paliativas só têm relativo sentido numa compreensão funcionalista da sociedade. Aos que sonham com uma sociedade livre das promíscuas relações que se estabelecem em função das regras impostas pelo jogo da acumulação privada do trabalho e da riqueza gerada pelo trabalho, os desafios são enormes.

Alinhar o potencial dos empregados aos objetivos empresariais; buscar denominadores comuns entre as aspirações dos diferentes atores do mundo do trabalho; equilibrar os objetivos pessoais e os objetivos da organização; democratizar as relações sociais nos locais de trabalho, entre outras medidas apresentadas aqui como fundamentos da qualidade de vida do trabalhador, fazem parte do que Araújo (2008) muito apropriadamente denominou de “teatro da humanização do trabalho”. Eu diria também que se trata de um ‘pacto da mediocridade’ em que os empregadores e seus gestores aliados, por meio do “engodo discursivo das relações harmoniosas entre trabalho e capital” (Araújo, 2008, p. 65), encenam uma preocupação com a subjetividade no trabalho enquanto os trabalhadores fingem que acreditam e ainda agradecem por terem emprego.

Certamente, desenvolver políticas de QVT é melhor do que não fazê-lo. Entretanto, acreditar que com isso a *oposição* entre capital e trabalho será transformada em parceria entre capital e trabalho é puro delírio.

Notas

¹ Professora Doutora do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP), Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. Doutora em Ciências Sociais pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). <valpadilha@usp.br>
Correspondência: Universidade de São Paulo, Avenida Bandeirantes, 3.900, bloco A, sala 61, Monte Alegre, Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil, CEP 14040-900.

² Muitos artigos e livros acadêmicos têm sido publicados com análises de casos de trabalhadores precarizados e subsumidos à lógica da produtividade visando lucro privado. Seria impossível mencionar todas as referências aqui. Vale, no entanto, conferir: *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*, Ricardo Antunes (Org.), São Paulo: Boitempo, 2006; e *Retratos do trabalho no Brasil*, Vera Lucia Navarro e Valquíria Padilha (Orgs.). Uberlândia: Edufu, 2009. Os jornais *Brasil de Fato* e *Le Monde Diplomatique Brasil* sempre trazem excelentes artigos que relatam e analisam formas de trabalho precário.

³ A Escola Sociotécnica teve sua origem em 1949, com pesquisadores do *Tavistock Institute of Human Relations*. As características e análise da Escola Sociotécnica podem ser conhecidas com mais detalhes a partir dos seguintes artigos: “Abordagem sociotécnica: uma rápida avaliação”, de R. M. Garcia, *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p.71-77, jul./set. 1980; e “O trabalho e as organizações na perspectiva sóciotécnica”, de Fábio de Biazzi Jr. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, n. 34, v. 1, p. 30-37, 1994.). Confira também: <<http://www.tavinstitute.org>>.

⁴ Vale lembrar que não há nenhum estudo que efetivamente consiga comprovar o real aumento da produtividade em decorrência de práticas de QVT, dada a complexidade de fatores que a determinam. Essa pseudorelação é, na minha visão, um recurso discursivo aceito e legitimado nos ambientes organizacionais para tentar justificar os gastos com políticas de QVT em nome de uma aproximação de interesses individuais com os organizacionais, quando, na verdade, procura-se maior ganho na divulgação da imagem da empresa como ‘socialmente responsável’. É uma forma de a organização sentir-se ‘cumprindo corretamente o seu papel de ser uma empresa humanizada’. Um dos ‘modismos’ atuais no campo das teorias organizacionais baseia-se na ideia de sustentabilidade, que compreende também a forma como os trabalhadores são tratados. Talvez por isso, de uns anos para cá, tenham aumentado as publicações sobre QVT.

⁵ Sobre esse assunto, conferir, de Sadi dal Rosso, *Mais trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea*, São Paulo: Boitempo, 2008.

⁶ Alice Moraes Braga mostrou, em sua dissertação de mestrado *O tempo de trabalho e os demais tempos sociais: realidade das mães que costuram sapatos em Franca/SP* (Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, Unesp, Franca, 2008), uma série de problemas e de formas de precarização do trabalho e da vida de mães que se submetem ao trabalho domiciliar de costurar manualmente sapatos para empresas calçadistas de Franca, São Paulo. Braga constatou que o tempo da saúde, da educação, da convivência familiar ou de outros tipos de convivência social é escasso quando há o predomínio do tempo do trabalho. Relata e mostra fotografias de mães amamentando seus filhos ao mesmo tempo em que costuram sapatos. Nesse estudo, ficam claras várias formas de precarização do trabalho: trabalho instável, jornada irregular, extensão da jornada, trabalho mal-remunerado, trabalho em ritmo acelerado, feminização do trabalho, terceirização informal do trabalho. Vale ressaltar que essas trabalhadoras recebem cerca de R\$ 0,60 (sessenta centavos) por par de sapatos costurado e precisam estender ao máximo sua jornada para conseguir receber perto de R\$ 8,00 (oito reais) por dia de trabalho duro.

⁷ Trabalho abstrato é, para Marx, a dimensão do trabalho típica da sociedade capitalista que se opõe ao trabalho concreto, necessário e central para a humanização do ser humano. O trabalho abstrato é a atividade laboral trocada por salário que gera valores-de-troca, mercadorias e bens a serem vendidos no mercado. É na realização dessa dimensão do trabalho que o sujeito se afasta da emancipação, pois se aliena. Para Marx, o trabalho concreto, que cria coisas úteis, é central na vida humana, mas o trabalho abstrato, que cria valor apropriado

pelo capitalista, deveria ser extinto junto com a propriedade privada. Ver, a respeito, Karl Marx, *O capital*. Crítica da economia política, Livro 1, Volume I, Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

⁸ Várias publicações nacionais e internacionais relatam nexos causais entre condições de trabalho, organização de trabalho, relações de trabalho e adoecimento físico e psíquico do trabalhador. Sugiro a leitura especialmente de *Desgaste mental do trabalho dominado*, de Edith Selligmann-Silva, São Paulo/Rio de Janeiro: Cortez/UFRJ Editora, 1994. Recomendo também *Trabalho e saúde: o sujeito entre emancipação e servidão*, Ana Magnólia Mendes (Org.), Curitiba: Juruá, 2008.

Referências

- ALVES, Giovanni. Trabalho e estrutura de classes no Brasil: os anos neoliberais. In: NAVARRO, Vera L.; PADILHA, Valquíria (Orgs.). *Retratos do trabalho no Brasil*, Uberlândia: Edufu, 2009.
- ARAÚJO, José Newton G. Entre servidão e sedução do trabalhador: uma secular insistência do capital. In: MENDES, Ana Magnólia (Org.). *Trabalho e saúde*. O sujeito entre emancipação e servidão, Curitiba: Juruá Editora, 2008.
- FERREIRA, Rodrigo R. *et al.* Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo* (Rausp), v. 44, n.º 2, p. 147-157, abr./mai./jun. 2009.
- FERREIRA, Mário César. Qualidade de vida no trabalho. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. *Dicionário de trabalho e tecnologia*, Porto Alegre: UFRGS Editora, 2006.
- GALEAZZI, Irene. Precarização do trabalho. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. *Dicionário de trabalho e tecnologia*, Porto Alegre: UFRGS Editora, 2006.
- LACAZ, Francisco Antonio de Castro. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 5, n. 1, Rio de Janeiro, 2000.
- MARTEL, Jean-Pierre; DUPUIS, Gilles. Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument. *Social Indicators Research*, v. 77, n. 2, Jun. 2006.
- MARTINS, Paula Gontijo. *A conciliação entre trabalho e vida privada para trainees de grandes empresas*. Trabalho de Conclusão de Curso, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP), Universidade de São Paulo (USP), dez. 2008.
- MARX, Karl, Trabalho alienado e superação positiva da autoalienação humana. In: FERNANDES, Florestan (Org.). *Marx, Engels*. História. São Paulo: Ática, 1989. (Coleção Grandes Cientistas Sociais, n. 36).
- PADILHA, Valquíria. *Tempo livre e capitalismo: um par imperfeito*, Campinas: Alínea, 2000.
- _____. Trabalho e gestão de pessoas. O que lazer tem a ver com isso? In: MARCELLINO, Nelson Carvalho (Org.). *Lazer e sociedade*. Múltiplas relações, Campinas: Alínea, 2008.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Articulation emploi- famille: les usages du temps chez les pères et les mères. *Revue Nouvelles Pratiques Sociales*, v. 16, n. 1, 2003a.

_____. Working time and work-family balancing: a Canadian perspective. Télé-université, Université du Québec à Montreal, out. 2003b. Disponível em: <www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-18A.pdf>. Acesso em 20 abr. 2008.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle *et al.* Articulation emploi-famille et temps de travail: de quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils?, *Note de recherche de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir*, n. 2006-02, Télé-université, Université du Québec à Montreal, jan. 2006. Disponível em: <www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir>. Acesso em: 20 jul.2009.

WALTON, R. E. Improving the quality of work life. *Harvard Business Review*, p. 12-16, mai./jun. 1974.

_____. Criteria for Quality of Working Life. In: CHERNS, A. B. e DAVIS, L. E. *The quality of working life: problems, prospects and the State of the Art*, v. 1, 1975.

VASAPOLLO, Luciano. O trabalho atípico e a precariedade: elemento estratégico determinante do capital no paradigma pós-fordista. In: ANTUNES, Ricardo (Org.). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*, São Paulo: Boitempo, 2006.

ZARATINI, Alexei José. Trabalho e tempo livre: um estudo sobre qualidade de vida no trabalho com gerente do setor hoteleiro em Ribeirão Preto-SP. *Relatório Final de Iniciação Científica Pibic-CNPq*, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP), Universidade de São Paulo (USP), ago. 2008.